

## **Solution Development**

-

**binnen LogicaCMG**

# Scriptie

---

Auteur: Maarten de Bruin

Datum: 26 mei 2006

Printdatum: 29 mei 2006

Versienummer: 2006052602

# **Solution Development**

-

**binnen LogicaCMG**

## Scriptie

---

|                  |                                                                       |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Opdrachtgever:   | Jan Willem van de Kas<br>Portfoliomanager<br>LogicaCMG Nederland B.V. |
| Eerste examiner: | Diana Boekman<br>Information Engineering<br>Hogeschool Utrecht        |
| Auteur:          | Maarten de Bruin                                                      |
| Studentnummer:   | 11738229                                                              |
| Versienummer:    | 2006052602                                                            |
| Datum:           | 26 mei 2006                                                           |
| Printdatum:      | 29 mei 2006                                                           |

## Voorwoord

Het scriptieverslag dat voor u ligt is het resultaat van de 4 maanden durende afstudeerstage ter afronding van mijn studie aan de opleiding Information Engineering aan de Hogeschool Utrecht.

Tijdens deze afstudeerstage heb ik onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van een proces voor Solution Development binnen LogicaCMG. In dit rapport beschrijf ik hoe de organisatie er momenteel voor staat en hoe het proces tot stand is gekomen. Daarnaast ga ik in op de verandering van de organisatie die nodig is om Solutions tot een succes voor LogicaCMG te maken.

Met deze afstudeerstage wil ik mijn studie succesvol afronden waarna ik kan terug kijken op een leerzame studie waarin ik vele interessante onderwerpen geleerd heb.

Mijn afstudeerstage bij LogicaCMG is één van de leerzaamste ervaringen geweest tijdens mijn studie. Bij deze gelegenheid wil ik daarom alle LogicaCMG'ers bedanken die bij mijn afstuderen betrokken zijn geweest. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Jan Willem van der Kas, Maarten Loop en Rita Raats voor hun begeleiding en het beschikbaar stellen van hun tijd en kennis. Als laatste wil ik een speciaal dankwoord uitspreken aan Diana Boekman, afstudeerbegeleider vanuit de opleiding Information Engineering, voor haar goede begeleiding en feedback.

Ik wens u veel plezier tijdens het lezen van dit rapport.

Maarten de Bruin

Amstelveen, 26 mei 2006

## Inhoudsopgave

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Samenvatting .....</b>                                                                  | <b>6</b>  |
| <b>Hoofdstuk 1: Inleiding .....</b>                                                        | <b>7</b>  |
| <b>Hoofdstuk 2: Bedrijfsanalyse .....</b>                                                  | <b>8</b>  |
| § 2.1: LogicaCMG .....                                                                     | 8         |
| § 2.1.1: LogicaCMG: Marktpositie .....                                                     | 9         |
| § 2.1.2: LogicaCMG: Organisatiestructuur .....                                             | 9         |
| § 2.2: Sales & Marketing .....                                                             | 10        |
| § 2.2.1: Organisatiestructuur .....                                                        | 11        |
| § 2.3: Situatieschets .....                                                                | 12        |
| <b>Hoofdstuk 3: Opdrachtoomschrijving .....</b>                                            | <b>13</b> |
| § 3.1: Onderzoek .....                                                                     | 13        |
| § 3.2: Doelstelling .....                                                                  | 14        |
| § 3.3: Eindresultaat .....                                                                 | 15        |
| § 3.4: Aanpak .....                                                                        | 16        |
| <b>Hoofdstuk 4: Solution Development bij LogicaCMG: Waar wil LogicaCMG naar toe? .....</b> | <b>18</b> |
| § 4.1: Het marketingmodel .....                                                            | 18        |
| § 4.2 Marketing planning .....                                                             | 19        |
| § 4.3 Portfolio management .....                                                           | 20        |
| § 4.3 Enabling .....                                                                       | 20        |
| § 4.3.1 Wat is een Solution .....                                                          | 20        |
| § 4.3.2 De solution ontsloten .....                                                        | 21        |
| § 4.4 Offering .....                                                                       | 22        |
| § 4.5 Kubus/ Our knowledge .....                                                           | 23        |
| <b>Hoofdstuk 5: Solution Development bij LogicaCMG: Hoe staat LogicaCMG er voor? .....</b> | <b>24</b> |
| § 5.1 Het proces .....                                                                     | 24        |
| § 5.2 Analyse .....                                                                        | 25        |
| § 5.2.1 Financial services .....                                                           | 25        |
| § 5.2.2 GSD .....                                                                          | 26        |
| § 5.2.3 IDT .....                                                                          | 27        |
| § 5.2.4 Telecoms .....                                                                     | 28        |
| § 5.3 Analyse .....                                                                        | 29        |

|                                                        |               |
|--------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Hoofdstuk 6: Procesontwikkeling .....</b>           | <b>31</b>     |
| § 6.1 Generieke fasen .....                            | 32            |
| § 6.2 Beslismomenten (gates) .....                     | 33            |
| § 6.3 procesverdieping .....                           | 35            |
| § 6.3.1 Rollen en verantwoordelijkheden .....          | 37            |
| § 6.3.2 Templates .....                                | 39            |
| § 6.4 Cortex .....                                     | 39            |
| § 6.4.1 Flowchart .....                                | 40            |
| <b>Hoofdstuk 7: Verandering .....</b>                  | <b>42</b>     |
| § 7.1 Weerstand .....                                  | 43            |
| § 7.2 Veranderingsbereidheid .....                     | 44            |
| <b>Hoofdstuk 8: Aanbevelingen .....</b>                | <b>45</b>     |
| <b>Hoofdstuk 9: Conclusie .....</b>                    | <b>47</b>     |
| § 9.1 Deelvragen .....                                 | 47            |
| § 9.2 Hoofdvraag .....                                 | 47            |
| <b>Evaluatie .....</b>                                 | <b>49</b>     |
| <b>Literatuurlijst .....</b>                           | <b>50</b>     |
| <b>Illustratielijst .....</b>                          | <b>51</b>     |
| <b>Tabeloverzicht .....</b>                            | <b>52</b>     |
| <b>Verklarende afkortingen- en symbolenlijst .....</b> | <b>53</b>     |
| <b>Verklarende woordenlijst .....</b>                  | <b>54</b>     |
| <b>Register .....</b>                                  | <b>55</b>     |
| <br><b>Bijlage I: Plan van aanpak .....</b>            | <br><b>57</b> |
| <b>Bijlage II: Template: Solution creation .....</b>   | <b>58</b>     |

## Samenvatting

De hoofdvraag vraag voor dit onderzoek luidt: Hoe kan op een gestructureerde manier Solution Development bij LogicaCMG plaatsvinden?

Belangrijk daarbij is het om de context van het project te weten. Met een schommelende conjunctuur, zoals de laatste jaren in Nederland plaatsvond, verandert de hoeveelheid aan binnen te halen opdrachten. Inherent daaraan is de hoeveelheid resources die benodigd zijn om deze projecten uit te voeren. Wanneer de economie sterk is, heeft dit als gevolg dat er vele projecten zullen zijn wat leidt tot een toename van resources (binnen de ICT houdt dit veelal de medewerkers in). Wanneer de economie verslechtert inklaapt houdt dit in dat de markt minder budget beschikbaar heeft met als gevolg dat er minder projecten zijn wat leidt tot een overschot aan personeel (bankzitters). Dit probleem komt mede door de manier van werken van LogicaCMG (de hoge mate van maatwerk) en de afhankelijkheid van personeel.

Door projecten als maatwerk uit te voeren, is niet helder vast te stellen hoeveel mensen er nodig zijn voor een project en wat de tijdsduur daarvan zal zijn. Wanneer er echter vooraf vast staat wat het project inhoudt, wat er bij komt kijken, hoe lang het duurt, wat er benodigd is, etc, zou dat veel beheersing opleveren in de vorm van benodigde resources en de planbaarheid van een opdracht. Door de ontwikkeling van Solutions wil LogicaCMG bereiken dat er efficiënter gewerkt wordt en dat er een mindere afhankelijkheid ontstaat van personeel.

Met dit bovengenoemde doeleinde zijn verschillende Solution Development processen onderzocht en verwerkt tot een eenduidig proces. Het proces is in een drietal fasen en een drietal beslismomenten verdeeld:

- Idea investigation: Het ontwerpen van een idee voor een solution
- Decision to justify: Beslissing of de solution verder ontwikkeld mag worden
- Solution shaping: Het in zijn totaliteit uitwerken van de Solution
- Decision to fund: Beslissing of de solution daadwerkelijk ontwikkeld mag worden
- Solution building: Het ontwikkelen van de Solution
- Decision to launch: Het plaatsen van de Solution in de staande organisatie

Het beantwoorden van de hoofdvraag is hiermee tweeledig. Het proces kan namelijk zoals bovenstaand ingericht worden, echter is het wel van belang dat de organisatie ook ingericht wordt. Zonder de beschikbare elementen om een Solution te onderhouden, bij te werken wanneer nodig en de ondersteuning te leveren aan klanten zal een Solution een moeizaam voortbestaan hebben en de gewenste efficiëntie niet bereikt kunnen worden.

## Hoofdstuk 1: Inleiding

LogicaCMG levert diensten op tal van gebieden zoals management –en ICT-consultancy, systeemontwikkeling en- integratie, outsourcing en offshoring. Daarnaast ontwikkelt en implementeert de organisatie oplossingen voor klanten op zowel nationaal als internationaal niveau.

Van oudsher is LogicaCMG een organisatie die haar bedrijfsvoering richt op het werken op projectbasis met een hoog Customer Intimacy (sterk gericht op wat een klant wil). Met de neergang van de economie aan het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw en de daaropvolgende bezuinigingsrondes van organisaties op het contracteren van derden, constateerde LogicaCMG dat haar huidige manier van werken de (financiële) groei beperkte. Om die reden is er besloten om additionele groeimogelijkheden te ontwikkelen. Dit heeft geleid tot het besluit om Solution Development te implementeren: het vooraf onderzoeken en ontwikkelen van oplossingen welke aansluiten op de marktbehoeften en welke vervolgens als Solution kunnen worden aangeboden.

De verschillende divisies van LogicaCMG zijn aan de slag gegaan met de inrichting van het Solution Development proces. Echter, doordat de divisies los van elkaar deze ontwikkeling hebben uitgevoerd, zijn hier vele verschillen ontstaan. De wens is daardoor ontstaan om een eenduidig proces te creëren dat divisieoverstijgend is zodat de onderlinge verschillen tussen de divisies op het gebied van Solution Development worden weggenomen.

De aanpak voor dit vraagstuk begon met het opvragen van de huidige processen bij de divisies waarna deze naast elkaar gelegd zijn om de verschillen en overeenkomsten te abstraheren. Vervolgens is er gekeken waaraan het nieuwe proces moest voldoen en welke elementen hiermee samenhangen zodat met deze aspecten rekening gehouden kan worden tijdens de ontwikkeling. Tevens is er gekeken naar de verandering die Solutions voor LogicaCMG betekend en zijn daar aandachtspunten voor onderkend.

In hoofdstuk 2 treft u een bedrijfsanalyse van LogicaCMG vinden waarna in hoofdstuk 3 de precieze opdrachtomschrijving is terug te vinden. Hoofdstuk 4 beschrijft de voorbereidingen van het project. In hoofdstuk 5 wordt de gewenste situatie wordt beschreven waarna in hoofdstuk 6 de analyse van de huidige processen naar voren komt. Vervolgens zal in hoofdstuk 7 de procesontwikkeling aan bod komen. Tot slot volgt in hoofdstuk 8 een verhandeling over de verandering die meespeelt tijdens dit project. Hoofdstuk 9 geeft aanbevelingen naar aanleiding van dit project en in hoofdstuk 10 worden de conclusies besproken en de hoofd en deelvragen beantwoord.

## Hoofdstuk 2: Bedrijfsanalyse

### § 2.1: LogicaCMG

LogicaCMG is een wereldwijde dienstverlener op het gebied van management -en ICT-consultancy, systeemintegratie en outsourcing. Met een uitgebreide expertise in onder andere (draadloze) datacommunicatie en sourcing, ondersteunt LogicaCMG klanten in diverse markten zoals: telecommunicatie, bank- en verzekeringswezen, energie en utilities, industrie, distributie, transport en de overheid. De onderneming ontstond uit de fusie van Logica en CMG in december 2002 en heeft ca 20.000 medewerkers in dienst, kantoren in 34 landen en bijna 40 jaar ervaring in de ICT-dienstverlening. LogicaCMG is genoteerd aan de beurzen van Londen en Amsterdam.

LogicaCMG richt zich tevens op diverse activiteiten die een toegevoegde waarde creëren en daardoor onmisbaar zijn voor het zakelijke succes van haar klanten. Zij helpt organisaties hun concurrentiepositie te versterken door met onder andere de hieronder volgende competenties (competenties die elk jaar verder uitgebreid worden) vraagstukken uit handen te nemen waardoor organisaties zich kunnen richten op de core-business van hun bedrijfsvoering. Een aantal van deze competenties zijn:

- Business en management consultancy;
- Systeemintegratie;
- Systeemontwikkeling en- implementatie;
- Projectmanagement;
- (Business process) Outsourcing;
- Testen;
- Enterprise resource planning;
- HRM & payroll solutions;
- Mobile business.

De strategische kern bestaat uit drie belangrijke klantgerichte doelstellingen: bedrijfsinnovatie, bedrijfsoptimalisatie en ICT-optimalisatie. LogicaCMG richt zich speciaal op deze terreinen. Deze focus heeft geleid tot de oprichting van unieke kenniscentra die binnen LogicaCMG een cruciale rol spelen bij de totstandkoming van expertise. Voor de klanten van LogicaCMG betekent dit dat zij met succes projecten kunnen uitvoeren die zijn gericht op het realiseren van essentiële vraagstukken met het doel een organisatie bij te staan als een stabiele en all-service provider.

### **§ 2.1.1: LogicaCMG: Marktpositie**

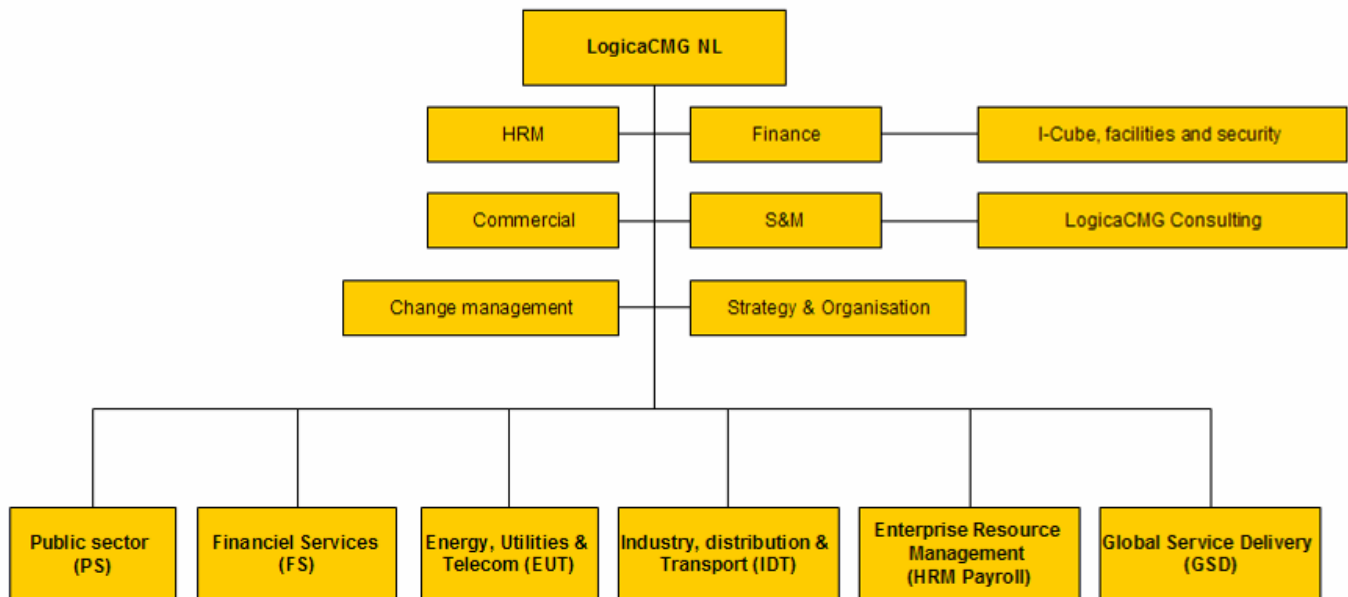
LogicaCMG is een van de grotere ICT dienstverleners van Nederland. Dankzij het snelle inspringen van LogicaCMG op de mobiele markt eind jaren negentig, hebben zij een groot marktaandeel verkregen in de sms afhandeling over de hele wereld.

Daarnaast is LogicaCMG op het gebied van outsourcing een grote concurrent van o.a. Getronics PinkRocade, CapGemini, Ordina en IBM. De marktpositie binnen de ICT-Consultancy markt behoudt LogicaCMG door het inspelen op de huidige band met bestaande klanten en het met succes binnenhalen van nieuwe topklanten en haar gedegen vak –en marktkennis.

### **§ 2.1.2: LogicaCMG: Organisatiestructuur**

LogicaCMG Nederland B.V. is een grote organisatie, met een kleine topleiding en zelfstandige divisies. Binnen deze organisatiestructuur functioneren de afdelingen en divisies met grote zelfstandigheid volgens de van te voren gemaakte afspraken en gestelde eisen.

Aan het hoofd van LogicaCMG staat de Chief Executive Paul Schuyt. Hij wordt ondersteund door 6 stafafdelingen met daaronder zes verschillende divisies. Figuur 2.1 geeft een simplistische weergave van de Nederlandse organisatie weer.



**Figuur 2.1: Organogram LogicaCMG Nederland**

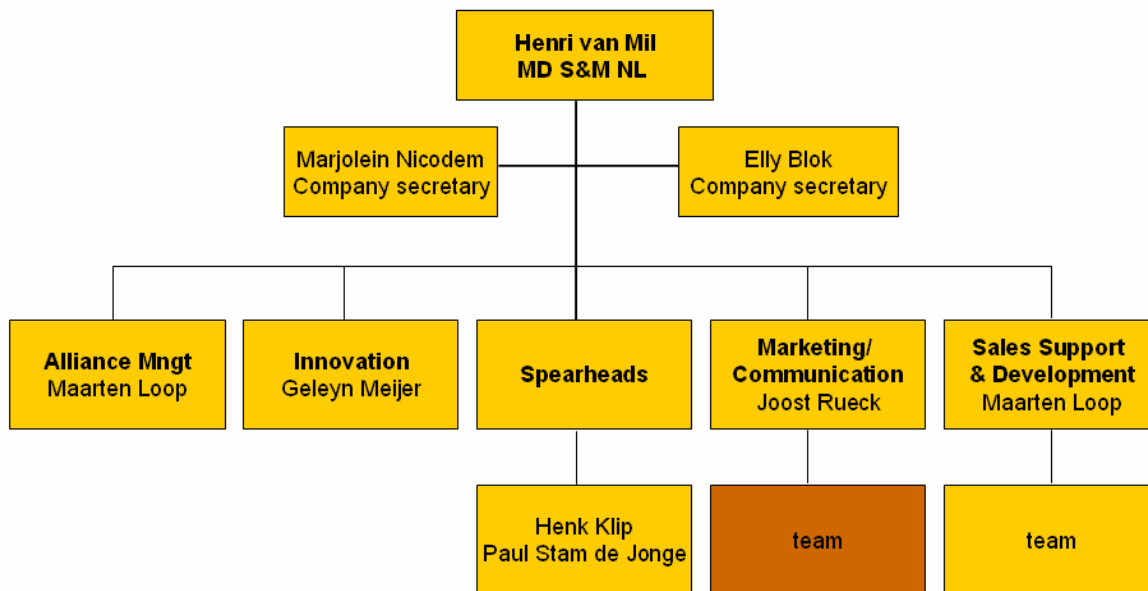
## ***§ 2.2: Sales & Marketing***

Het project vindt binnen de afdeling Sales & Marketing plaats. Deze stafafdeling bevat een aantal onderdelen:

- Alliance management;
- Innovation;
- Spearheads;
- Marketing en communicatie;
- Sales support & Development.

Binnen Sales & Marketing bestaat de afdeling Marketing en Communicatie. Deze subafdeling draagt zorg voor de marketingactiviteiten binnen LogicaCMG. Marketing op nationaal niveau richt zich op het inrichten van marketingactiviteiten ter ondersteuning van de divisies. Zo is het Solution Development één van deze activiteiten. Ook de inrichting van Portfolio management en marketingplanning wordt door de afdeling Marketing ingericht.

### § 2.2.1: Organisatiestructuur



**Figuur 2.2: Organogram Sales & Marketing**

Bij de afdeling Marketing & communicatie ligt de nadruk op de professionele medewerkers. Zo is iedere medewerker zelf verantwoordelijk voor zowel de planning, de uitvoering en de controle op de werkzaamheden.

## **§ 2.3: Situatieschets**

Tijdens de hoogconjunctuur van de economie is er bij organisaties veel budget beschikbaar voor ICT en gaat het ICT-dienstverleners, waaronder LogicaCMG, voor de wind. In het huidige klimaat, met minder budget en het voorbijgaan van de ICT-hype, is dit anders. Om tijdens de laagconjunctuur van de economie een additionele groei te kunnen realiseren, wordt er gekeken naar andere mogelijkheden naast het huidige delivery model: Time and Material (hierna T&M genoemd), ook wel het detacheren van mensen genoemd.

De methode waarnaar gekeken wordt, is het ontwikkelen van een “Solution Visie” waarmee “standaard” solutions worden ontwikkeld die herhaalbaar, snel inzetbaar zijn en waarvan de vooraf de specificaties bekend zijn. Door deze solution visie zal LogicaCMG een set van producten en diensten ontwikkelen waarmee zij haar klanten bedient en welke naast het T&M delivery model staat.

Om deze solution visie te ondersteunen wordt er naast het Solution Development project ook Portfolio management (op zowel nationaal als divisie niveau) ingericht. Hiermee worden de roadmaps van solutions gemanaged. Dit (te creëren) portfolio aan diensten en producten zal in een constante staat van ontwikkeling en vernieuwing zijn naar aanleiding van onder andere marktsignalen en praktijkervaringen.

De invoering van deze nieuwe manier van werken zal een grote cultuurverandering betekenen voor LogicaCMG daar de medewerkers zich een nieuwe manier van bedrijfsvoering moeten aanmeten. Niet meer (geheel) T&M maar meer Solution denken. Proactief tegen reactief, lange termijn tegen korte termijn denken.

## Hoofdstuk 3: Opdrachtomschrijving

Om de hiervoor geschetste situatie te kunnen realiseren, is het nodig om een duidelijk proces voor Solution Development te ontwikkelen. In het kort houdt een Solution in dat er een totaaloplossing wordt aangeboden aan een klant (wat meestal inhoudt dat er multidisciplinaire te werk wordt gegaan) wat gebaseerd is op signalen uit de markt.

Bij de ontwikkeling van een Solution is het belangrijkste doel dat er een betere aansluiting is bij de klantvraag. Vanwege een decentrale structuur van Sales bij de divisies maakt iedere divisie zijn eigen Solutions (in zoverre er spraken is van een solution) en is daar geen tot weinig onderlinge afstemming. Door deze decentrale structuur verschillen de bestaande solutions tussen de divisies op aspecten zoals inhoud, kwaliteit en vorm. Daarnaast zijn de divisies niet op de hoogte van de portfolio's van de andere divisies. Het Solution Development project zal deze verschillen gladstrijken door de ontwikkeling van een generiek proces. Hierdoor zal het voor de divisies helder worden wat er speelt bij Solution Development.

Het proces zal uit de verschillende divisies (in zoverre aanwezig) komen waarna deze geanalyseerd worden. Vervolgens zal er, op basis van de processen die er al zijn, een generiek proces ingericht worden.

### **§ 3.1: Onderzoek**

Het Solution Development project kan opgedeeld worden in verschillende deelgebieden. Een van deze deelgebieden is de ontwikkeling van een methode voor Solution Development. Binnen dit traject heb ik onderzoek gedaan naar structurering van het proces voor Solution Development. Dit om een afgebakend deel te hebben wat past in de doorlooptijd van de afstudeerstage en van het Solution Development project en de projecten die daarmee samenhangen.

Concreet gezegd houdt de opdracht in dat wanneer een nieuwe Solution ontwikkeld wordt, helder moet zijn welke stappen worden doorlopen om de Solution te ontwikkelen. Daarnaast worden op gezette momenten in het proces een check gedaan op de Solution. Voor deze checkmomenten moet er gezorgd worden voor voldoende (valide) informatie die als basis kan dienen voor de beslissing over het wel of niet doorgaan van de ontwikkeling van de Solution. Hierbij kan gedacht worden aan aspecten als: hoe ontwikkelt de markt zich? Wat doen de concurrenten? Wat zijn de trends? Etc.

De probleemstelling luidt als volgt:

Hoofdvraag

- Hoe kan op een gestructureerde manier Solution Development bij LogicaCMG plaatsvinden?

Deelvragen

- Wat is de definitie van een Solution zoals deze vanuit LogicaCMG wordt uitgedragen?
- Wat is het huidige proces van Solution Development binnen de divisies?
- Wat zijn de huidige criteria op basis waarvan bepaald wordt of een Solution wel of niet wordt ontwikkeld?

Bij het opstellen van deze vragen is in gedachten gehouden dat het project in zijn totaliteit niet door de afstudeerder gerealiseerd kan worden. Hiermee rekeninghoudend is er besloten om een deeltaak door de afstudeerder te laten uitvoeren. Dit deelgebied zal zich richten op de ontwikkeling van het generieke proces en de daarbij behorende elementen.

## **§ 3.2: Doelstelling**

Door middel van het opstellen van Solutions is het mogelijk om diensten en producten met een multipliereffect (een herhaalbaarheidsfactor) te ontwikkelen. Hiermee ontstaat een stuk standaardisatie met als doel het inzichtelijker maken van de benodigde competenties en kennis om een Solution bij een klant te zetten. Hierdoor is van te voren vast te stellen wat het uitvoeren van een Solution bij een klant voor effect heeft op de beschikbaarheid van resources.

Door op deze manier tot een meer solution gerichte organisatie te veranderen zal de afhankelijkheid van T&M afnemen. Wanneer er een laagconjunctuur in de economie plaatsvindt, zoals de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden, is de vraag naar en/ of het budget voor detacheerders laag. Door hier vooraf op te anticiperen en Solutions te gaan ontwikkelen zal er beter inzicht ontstaan in de benodigde resources (er is immers vooraf een Solution ontwikkeld waardoor al bekend is hoeveel mensen er nodig zijn, wat er gedaan moet worden voor de Solution en hoe deze bij een klant geïmplementeerd kan worden) en kunnen de benodigde mensen beter aangestuurd worden. Dit heeft voor ICT-dienstverleners als LogicaCMG tot gevolg dat er meer sturing mogelijk is op zogenoemde “bankzitters”.

### **§ 3.3: Eindresultaat**

Bij afronding van deze afstudeerstage zal een analyse rapport worden opgeleverd . Dit document bevat de huidige manier van Solution ontwikkeling, een tekstuele uitleg van Solution Development voor LogicaCMG, de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie en een procesbeschrijving van hoe de gewenste situatie eruit moet gaan zien. Tevens zullen er templates ontwikkeld worden die zorgen voor de juiste informatie voor de beslismomenten in het proces.

Samengevat dienen er op het eind van deze afstudeerstage de volgende eindproducten opgeleverd te worden:

- Solution Development analyse:
  - o Een tekstuele uitleg van het Marketingmodel;
  - o Wat is de huidige manier van Solutions Development binnen de divisies;
  - o Procesontwerp Solution Development proces.
- Beslistemplates voor de verschillende beslismomenten.

### **§ 3.4: Aanpak**

Om het project gestructureerd te laten verlopen is er voor gekozen om het project te structureren aan de hand van een projectfasering. Deze fasering zal in een vijftal stappen plaatsvinden: de oriëntatiefase, de onderzoeksfase, de definitiefase, de rapportagefase en de afsluitingsfase.

Binnen deze fasering is de scriptie expliciet niet genoemd daar het een doorlopend traject is welk in iedere fase terug komt.

#### **1. Oriëntatiefase**

Deze fase is de startfase van het project. Hierin wordt bepaald wat het doel van het project is en welke richting wordt ingeslagen. Binnen deze fase wordt informatie vergaard om een gevoel bij het vraagstuk te krijgen.

##### Activiteiten

- Oriëntatie op het onderwerp;
  1. Inlezen in de theorie;
  2. Gesprekken met de projectleden;
  3. Procesinformatie van de divisies achterhalen;
  4. Analist rapporten opvragen betreffende het marktonderzoek/ het waarom van de klant ter voorbereiding;

#### **2. Onderzoeksfase**

Binnen deze fase wordt gekeken naar het waarom van het vraagstuk en wat er nodig is om effectief met deze situatie om te gaan binnen de context van Solution Development. Daarnaast is het wenselijk om te achterhalen wat het beeld van de medewerkers in de divisies is en op welke manier Solutions worden ontwikkeld.

##### Activiteiten

- Probleemstelling ontwikkelen;
- Plan van aanpak opstellen;
- Procesgegevens analyseren
- Gegevens achterhalen voor Gates en de daarvoor te ontwikkelen templates

##### Deliverables

- Plan van aanpak;
- Planning;

### **3. Definitiefase**

Binnen deze fase wordt de vergaarde informatie uitgewerkt, gebundeld en geanalyseerd. De analyse zal de basis vormen voor de uitvoering van de procesanalyse en de consolidatieslag naar een generiek en eenduidig proces welk over de divisies geplaatst kan worden.

#### Activiteiten

- Uitwerking van de beschikbare informatie over de visie van LogicaCMG op het gebied van Solutions;
- Procesanalyse op basis van besprekingen en de verkregen informatie;
- Uitwerking van de templates;
- Uitwerking van de rollen en verantwoordelijkheden.

#### Deliverables

- Draft "Solution Development binnen LogicaCMG";
- Draft "Procesuitwerking Solution Development";
- Draft beslistemplates.

### **4. Rapportagefase**

In deze fase zal een eerste versie van het eindrapport opgesteld worden met daarin de bundeling van resultaten en de daaruit te trekken conclusie.

#### Activiteiten

- Definitieve versie "Solution Development binnen LogicaCMG";
- Definitieve versie "Procesontwikkeling Solution Development";
- Templates voor de beslismomenten;
- Presentatiesheets met highlights van het onderzoek opstellen.

#### Deliverables

- Finaal document "Solution Development binnen LogicaCMG".

### **5. Afsluitingsfase**

Met de inzichten vanuit het onderzoek kan het kwaliteitssysteem van LogicaCMG (Cortex) aangevuld worden waarmee Solution Development vastgelegd wordt in de organisatie.

#### Activiteiten

- Afrondend gesprek / presentatie;
- Overhandiging definitieve versies.

## Hoofdstuk 4: Solution Development bij LogicaCMG: Waar wil LogicaCMG naar toe?

### ***§ 4.1: Het marketingmodel***

Binnen LogicaCMG wordt druk gewerkt aan het structureren van de klantbenadering en de bedrijfsvoering. LogicaCMG is van origine een organisatie waar mensen op basis van T&M projecten uitvoeren. Er treedt echter een verschuiving naar het werken met voorgedefinieerde oplossingen omdat daar meerdere voordelen mee te behalen zijn.

Door de ontwikkeling van deze Solutions is het de bedoeling dat er met vooraf ontwikkelde Solutions waardetoevoeging voor meerdere klanten (en eventueel markten) plaatsvindt.

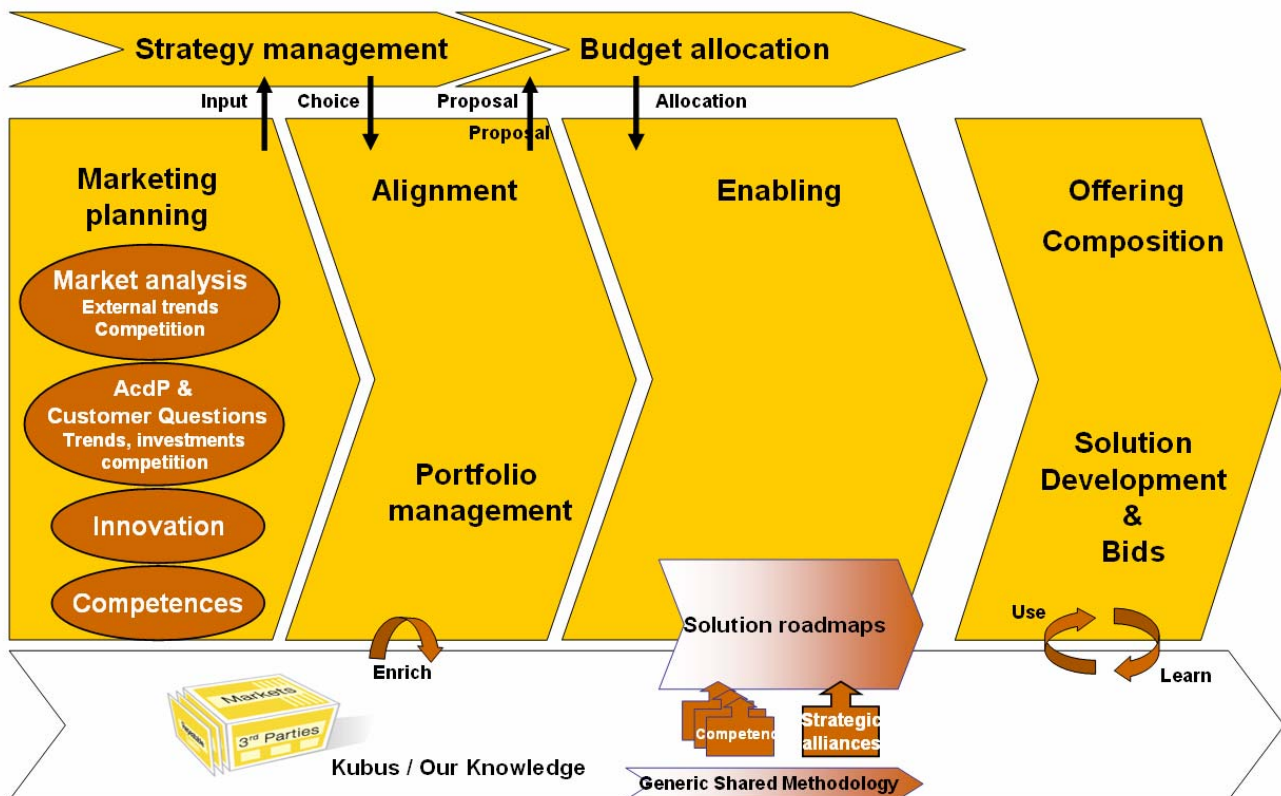
Voorbeeld:

*Wanneer een klant met een probleem zit wil hij/ zij graag horen hoe LogicaCMG het vraagstuk gaat oplossen, een meedenkende houding. Zo kan het vraagstuk bestaan om te bezuinigen op de kosten. In de huidige (T&M) manier van werken zal hier een project voor komen. Binnen het project worden de precieze activiteiten en doelstellingen helder gedefinieerd en vervolgens uitgevoerd.*

*In het voorbeeld van een Solution, zal op basis van meerdere elementen (zie figuur 5.1) vooraf een oplossing voor een (of meerdere) business needs (bijvoorbeeld kostenbesparing) ontwikkeld worden. Wanneer de klant met een vraag op dit gebied komt, ligt er al een oplossing klaar (denk hierbij aan Sourcing, Enterprise Content Management, etc). Vooraf zijn de business needs vastgesteld en hoe de Solution eruit zit om dit vraagstuk weg te nemen.*

Voordat de organisatie Solution Development kan ondersteunen zal het overkoepelende model ingericht moeten worden. Voor Solution Development is namelijk gedegen marktkennis nodig welke verkregen wordt uit marketing planning.

Het model hiervoor ziet er als volgt uit:



**Figuur 4.1: Marketing model**

## § 4.2 Marketing planning

Het model start met marketing planning: een analyse over meerdere facetten. Een marktanalyse, klantgesprekken (AcqP genoemd binnen LogicaCMG; waarmee achterhaald wordt wat de klant (in de toekomst) wil, waar ze budget voor hebben en welke trends te onderkennen zijn), innovatieve projecten waar LogicaCMG bij betrokken is en welke zij eventueel verder willen profileren, en ideeën uit de competences (anders gezegd: de mensen in de organisatie). Er wordt gekeken naar wat er speelt in de markt en dient als input om de strategie van LogicaCMG te bepalen.

Een groot probleem hierbij is dat marketing planning periodiek terug moet keren. Hiervoor zouden mensen vrijgespeeld moeten worden, mensen die niet direct geld op leveren en daardoor een kostenpost zijn. Marketingplanning levert input voor o.a. strategische beslissingen. Het resultaat is dan ook gericht op de lange termijn en de baten zijn niet direct aanwijsbaar. Dit

zorgt ervoor dat de targetgerichte organisatie LogicaCMG weinig veranderingsbehoefte heeft, ondanks de onderkenning van de behoefte hiernaar.

### **§ 4.3 Portfolio management**

Portfolio management houdt het beheer van de producten/ diensten (of binnen de context van dit project: het beheer van Solutions) in. Bij Portfolio management wordt bekeken welke Solutions er zijn, maar ook hoe de verhoudingen tussen Solutions onderling zijn. Wanneer er bijvoorbeeld veel geïnvesteerd wordt in risicovolle (maar wel lucratieve) projecten zou dit een ongebalanceerd portfolio kunnen zijn. Er bestaat dan namelijk de kans dat de projecten mislopen waardoor het weggegooid geld is. Idealiter wilt een organisatie een portfolio waarin een aantal risicovolle projecten zitten, maar waar ook de zogenoemde “Cash Cows” zitten (succesvolle projecten). Een bekend model om het portfolio inzichtelijk te maken is het BCG-matrix (Question mark, Star, Cash Cow en Dog), ontwikkeld door de Boston Consulting Group.

Wanneer de strategie bepaald is, moet het portfolio daar op toegespitst worden. De diensten en producten moeten eventueel hergepositioneerd worden om te kunnen voldoen aan de strategie. Wanneer het portfolio is bijgewerkt kan het blijken dat er in de strategie elementen zijn waarvoor geen diensten en/ of producten aanwezig zijn of dat bestaande Solutions overbodig zijn. Deze strategie moet een leidraad zijn voor Solution Development.

### **§ 4.3 Enabling**

Als budget beschikbaar wordt gesteld zal de betreffende dienst, product of service ontwikkeld worden. De ontwikkeling zal gestructureerd verlopen aan de hand van een generiek proces: het Solution Development proces. Door het gebruik van dit proces is het de bedoeling dat alle te ontwikkelen elementen van eenzelfde kwaliteit zijn, waardoor de interoperabiliteit wordt verhoogd.

Met het doorlopen van de fasen van het Solution Development proces, wordt de inhoud van de Solution steeds concreter. Het begint met een idee waarna deze steeds uitgebreider uitgewerkt wordt. De architectuur wordt bepaald en de benodigde kennis wordt verworven. De delivery wordt geregeld, de sales materialen worden ontwikkeld, etc. Alles wat nodig is om de Solution te laten draaien is uitgedacht en ontwikkeld.

Op het einde van het proces zal er een Solution ontwikkeld zijn welke naar de staande organisatie geplaatst kan worden.

#### **§ 4.3.1 Wat is een Solution**

Wanneer er gesproken wordt over een solution dan wordt er een oplossing voor een bepaald business thema bedoeld die voor meerdere klanten geldt en eventueel voor meerdere markten. Door vooraf onderzoek te plegen ontstaat er een beeld van de problemen waar een oplossing voor ontwikkeld kan worden. Vooraf wordt vastgelegd wat er benodigd is om het probleem op te lossen (vaste specificaties), er wordt vooraf een investering gedaan in de ontwikkeling, de oplossing zal een multipliereffect hebben waardoor het bij meerdere klanten ingezet kan worden.

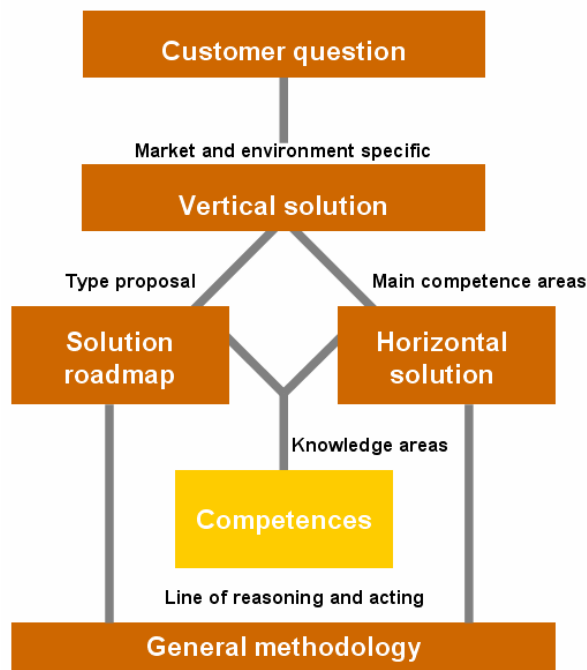
### § 4.3.2 De solution ontsloten

De Solution is te verdelen naar een klantvraag (of business theme), een type vraag en één of meerdere competences die betrokken zijn om de kennis te leveren.

Het type vraag geeft aan wat er met het onderwerp gemoeid is. Een quickscan, advisering, assesment, benchmarking, outsourcing, etc zijn een aantal mogelijkheden. Ook hier geldt dat er getracht gaat worden om de generieke onderdelen uit een typering te halen. Zo zal een quickscan voor Enterprise Content Management anders zijn dan voor Business Intelligence, echter zullen er onderdelen zijn die bij beide competences voorkomen. Wanneer deze overeenkomstige onderdelen eruit worden gelicht, is het mogelijk om een basis te ontwikkelen die telkens dezelfde onderdelen bevat. Wanneer de generieke roadmap voor een quickscan wordt uitgevoerd hoeven nu alleen de extra componenten voor bijvoorbeeld ECM nodig of die van BI toegevoegd te worden. Doordat de basis altijd hetzelfde zal zijn, zal deze ook altijd (grotendeels) op eenzelfde manier uitgevoerd te worden.

De horizontal proposition geeft de competence aan, het hoofdonderdeel van de oplossing. Afhankelijk van het project kan de horizontal proposition meerdere competences bevatten. Net als bij het vraagtype, kan hier ook een roadmap voor ontwikkeld worden, echter is deze niet generiek, maar competence specifiek. Deze leading competence komt ook voort vanuit de strategie die door LogicaCMG wordt uitgedragen. Daar deze strategie voortvloeit uit o.a. marktanalysen, trends en innovaties, zijn deze leading competences fluctuerend van aard. De competence welke het ene jaar leading is, hoeft dat het volgende jaar niet meer te zijn.

Onderliggend aan de gehele Solution ligt de interne methodiek voor (grootschalige) projecten genaamd BASIC. Deze methodologie biedt het kader waarbinnen het project wordt uitgevoerd.



**Figuur 4.2: Uitgewerkte Solution**

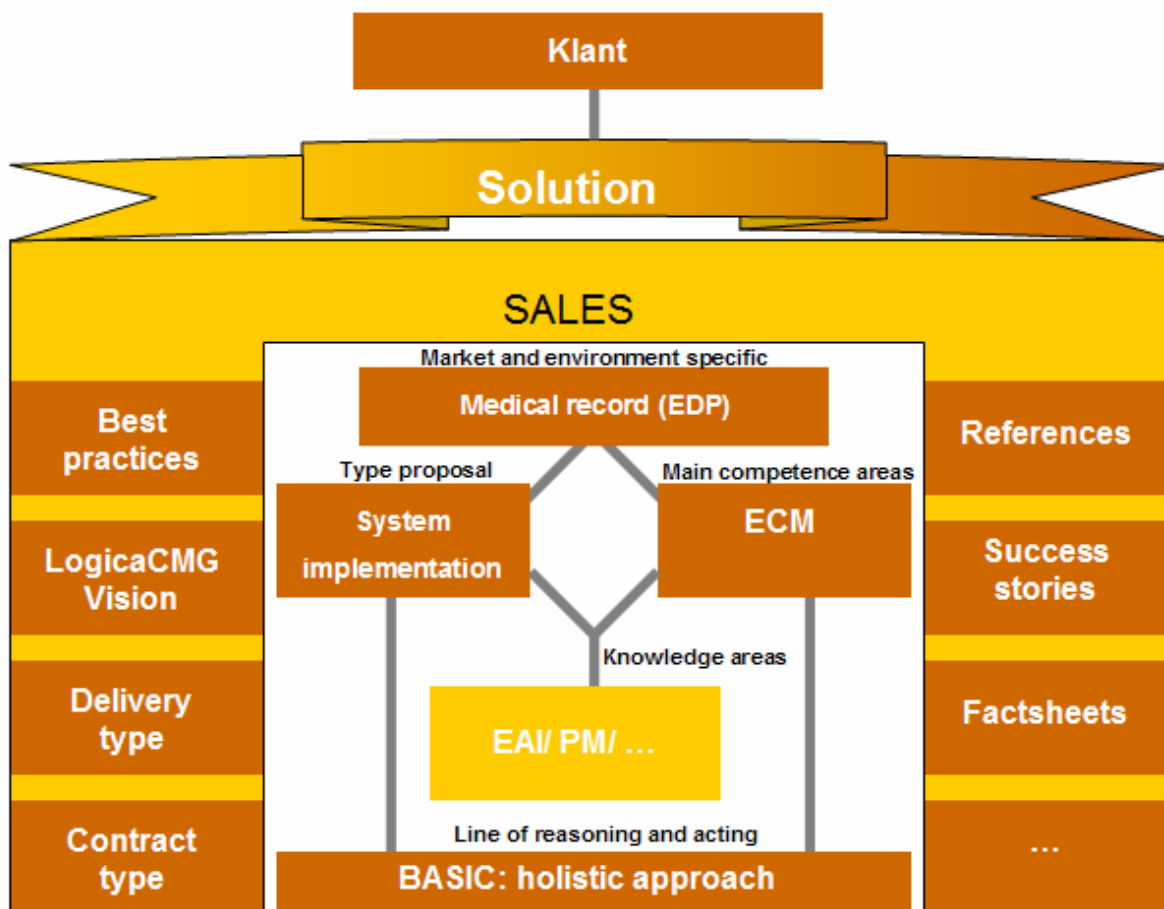
## § 4.4 Offering

Naast de uitvoerende kant, zit er ook een commerciële kant aan een Solution. Dit is vaak de sales kit waarmee een accountmanager of salesmanager naar een klant toe gaat. Het hieronder staande, schematische voorbeeld geeft weer hoe een uitgewerkte Solution er uit kan zien.

Voorbeeld:

*Binnen de gezondheidszorg is het elektronische patiënten dossier (EDP) erg gewild. Het zorgt voor veel besparingen op kosten en levert een effectiviteitslag op voor een zorginstelling. De vraag bij EDP is veelal het implementeren van een systeem. Dit systeem stoelt meestal op Enterprise Content Management (ECM) (een aandachtsgebied voor LogicaCMG). Deze twee elementen worden vervolgens gevuld met kennis over Enterprise Application Integration (EAI), project management, etc.*

*Rondom deze invulling van een Solution wordt het sales materiaal ontwikkeld/ geleverd waarmee de solution verkocht kan gaan worden.*



**Figuur 4.3: Uitgewerkte Solution**

## ***§ 4.5 Kubus/ Our knowledge***

Wanneer Solutions worden geïmplementeerd bij klanten worden altijd best-practices ontwikkeld en nieuwe ervaringen op gedaan. Nadat een Solution (al dan niet succesvol) is uitgevoerd, wordt de vergaarde kennis in de organisatie opgeslagen (Our Knowledge) zodat deze toegankelijk zijn op een later moment en dienst kunnen doen bij de ontwikkeling van nieuwe Solutions.

De Kubus is opgedeeld in een zestal vlakken die tezamen aangeven wat LogicaCMG levert, met wie, aan wie, binnen welk aandachtsgebied, op welke manier en onder welke afspraken. Anders gezegd: wat biedt LogicaCMG de klant. Als blijkt dat een Solution vraagt om een nieuw element in de Kubus (bijvoorbeeld het richten op een nieuwe waar voorheen nog geen activiteiten waren of wanneer er nieuwe partners bij komen) dan zal deze ook aangepast moeten worden.

## Hoofdstuk 5: Solution Development bij LogicaCMG: Hoe staat LogicaCMG er voor?

Vanuit het management team van LogicaCMG Nederland is enige tijd geleden de wens gekomen om naast de traditionele bedrijfsvoering van T&M additionele methodes uit te werken om de markten te kunnen bedienen en daarmee groei te bevorderen. Met dit doel voor ogen zijn de divisies aan de slag gegaan met het uitwerken van proposities en hebben (bijna allemaal) hier een proces voor ingericht.

Dit klinkt erg simpel, maar er zit wel veel achter. Om een product te ontwikkelen wat van dien aard is dat deze voor meerdere klanten (en eventueel markten) geschikt is, toegevoegde waarde voor een organisatie betekent en veel afzet kan genereren, is het van belang om een Solution te ontwikkelen. Op het moment van schrijven is de koers naar een meer outside-in gedachte gestuurd, maar tot voor kort werden producten en diensten puur vanuit een inside-out gedachten ontwikkeld. Dit houdt voor LogicaCMG in dat er iets ontwikkeld werd waar naderhand gekeken werd of het ook daadwerkelijk verkocht kon worden. Vervolgens kwam de constatering dat er door het ontwikkelde geen waardecreatie voor de klant was wat er toe leidde dat het geen afzet creëerde.

Een aantal divisies hebben voor Solution Development een proces opgesteld, maar de wens is om een generiek proces te ontwikkelen om hiermee inzichtelijkheid en een eenduidige werkwijze te creëren.

### ***§ 5.1 Het proces***

Om de bestaande processen van de verschillende divisies in kaart te brengen zijn er een aantal gesprekken (met de mensen van de divisies Financial Services, Global Service Delivery (GSD), Industry, Distribution and Transport (IDT) en Telecoms) geweest en is er procesinformatie opgevraagd met de bijbehorende documenten. De overige drie divisies (Public Services (PS), Energy and Utilities (EU) en ERM/ HRM Payroll) hebben aangegeven dat zij hetzij niet bezig zijn met Solution Development of er wel mee bezig zijn, maar geen uitwerking hebben.

## § 5.2 Analyse

Aan de hand van de informatie is er gekeken naar hoe de verschillende processen zijn opgezet en welke beslismomenten en criteria zijn opgesteld.

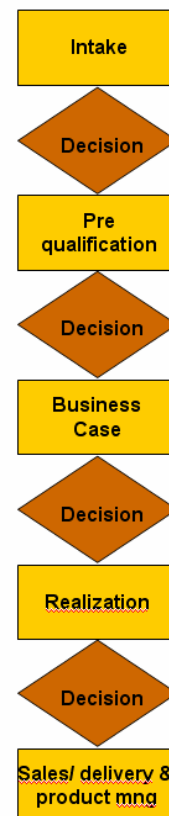
### § 5.2.1 Financial services

De divisie Financial services richt zich op de financiële markt met als speerpunten Payments, Risk and Compliance en Sourcing. Klanten voor deze divisie zijn veelal te vinden in het bank, pension -en verzekeringswezen.

Het proces van deze divisie bestaat uit een vijftal fasen en een viertal 'gates'. Met een gate wordt een beslismoment bedoeld waarin gekeken wordt hoe een solution er voor staat en of deze wel of niet verder moet gaan. In de fasen vinden verscheidende activiteiten plaats.

| Fasen                                           | Doel                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Intake</b>                                   | Deze fase creëert een high level business case waarin de solution wordt uitgewerkt. Alleen de marktaspecten en de solution zelf worden in deze fase benoemd |
| <i>Decision</i>                                 | Gekeken wordt of het idee potentie heeft en of het wel of niet naar de volgende fasen gaat                                                                  |
| <b>Pre qualification</b>                        | In deze fase wordt de solution volledig uitgewerkt. Denk hierbij aan de architectuur, benodigde resources en de delivery van de solution                    |
| <i>Decision</i>                                 | Gekeken wordt of het idee nog steeds potentie heeft na de verdere uitwerking en of deze verder gaat naar de volgende fase                                   |
| <b>Business case</b>                            | De solution omschrijving wordt gecomplementeerd met een volledig uitgewerkte financiële aanvulling                                                          |
| <i>Decision</i>                                 | Gekeken wordt of de business case voldoende renabel is om tot ontwikkeling over te gaan (is er markt, kan het gemaakt worden, levert het voldoende op, etc) |
| <b>Realization</b>                              | De solution wordt uitgewerkt en ontwikkeld                                                                                                                  |
| <i>Decision</i>                                 | Gekeken wordt hoe de solution in haar uitgewerkte vorm geworden is en of deze naar aan de staande organisatie overgegeven kan worden                        |
| <b>Sales, delivery &amp; product management</b> | De solution gaat naar de organisatie en de sales, delivery en product management wordt ingericht                                                            |

Tabel 5.1: Proces Financial services



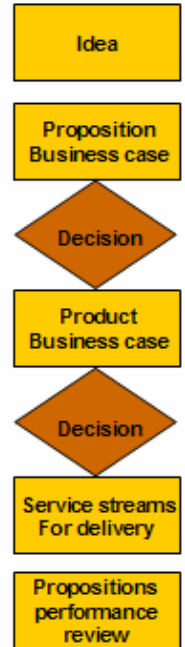
## § 5.2.2 GSD

GSD staat voor Global Services Delivery en richt zich op strategische outsourcing van ICT functies en business processen. Naast de meer ICT gerelateerde diensten, zoals applicatiebeheer, beheer van de infrastructuur, werkplekken en hostingfaciliteiten behoort ook de overname van personeel en middelen tot de dienstverlening van GSD

Hieronder volgt het proces zoals deze door GSD is opgezet:

| Fasen                                 | Doel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Idea</b>                           | Deze fase zorgt voor een concept over wat de solution moet gaan inhouden en een marktanalyse waarin beschreven wordt wat het marktprobleem is                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Proposition business case</b>      | Het doel van deze fase is uit uitwerken van het globale concept in de vorm van een business case. De markt, een high level architecture, maar ook de financiële aspecten worden uitgewerkt                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Decision</i>                       | Gekeken word of de solution op een vijftalpunten voldoet aan de eisen<br>Zoals deze zijn opgesteld door het besturende orgaan van GSD:<br><ol style="list-style-type: none"> <li>1. Past de solution in de GSD strategy?</li> <li>2. Sponsorship: wie betaalt welk deel?</li> <li>3. Targets: wie genereert welke sale?</li> <li>4. Kan de solution intern ontwikkeld worden of zijn er partners nodig?</li> <li>5. Waar wordt het ownership belegd?</li> </ol> |
| <b>Product business case</b>          | De Solution wordt uitgewerkt en er wordt gekeken welke onderdelen ontwikkeld moeten worden en welke al in de organisatie aanwezig zijn. Voor ieder nieuw te ontwikkelen product/ onderdeel van de solution wordt een aparte product business case geschreven                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Decision</i>                       | Zaken die in deze gate aanbod komen gaan over: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Het ontwikkelen of aankopen van benodigde (maar niet aanwezige) producten</li> <li>o Waar kan een product het best ontwikkeld worden</li> <li>o Deadlines en budgetten</li> <li>o Waar wordt het ownership belegd?</li> </ul>                                                                                                                                           |
| <b>Service streams for delivery</b>   | De benodigde producten voor de solution worden ontwikkeld of aangekocht en de solution in zijn geheel wordt ingericht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Proposition performance review</b> | De ontwikkelde Solution wordt tegen de initiële business case aangelegd waarna bepaald wordt in hoeverre dit overeen komt en welke acties eventueel nodig zijn om te voldoen aan de eisen. Tevens wordt de solution op de markt gebracht                                                                                                                                                                                                                        |

**Tabel 5.2: Proces GSD**



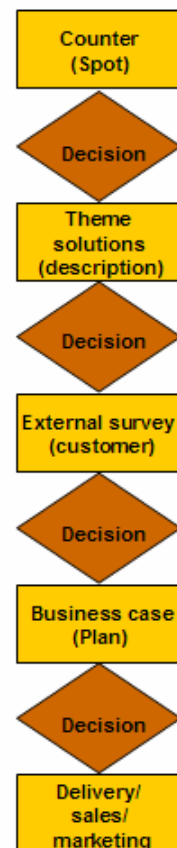
### § 5.2.3 IDT

Industry, distribution and transport (IDT) richt zich op, zoals de naam al zegt, de industriële en logistieke markten. De services en project die IDT hiervoor levert zijn veelal gericht op het versnellen, automatiseren en optimaliseren.

Het IDT proces ziet er als volgt uit:

| Fasen                             | Doel                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Counter</b>                    | Een high level beschrijving van een geziene kans om op in te springen wordt hier beschreven. De relevante thema's, markten, business needs komen hier aan bod |
| <i>Decision</i>                   | Gekeken wordt of er potentie in het voorstel zit en of er meer resources in gestoken kan worden om verder te gaan met onderzoek                               |
| <b>Theme solution</b>             | De solution wordt verder uitgediept. Wat houdt het in, wat wordt er precies gedaan, welke waarde biedt het de klant, etc                                      |
| <i>Decision</i>                   | Gekeken wordt of er potentie in de solution zit en of er meer resources in gestoken gaan worden om verder te gaan met onderzoek                               |
| <b>External survey</b>            | De marktzijde van de solution wordt verder uitgediept. Wat doen de concurrenten, sluit het aan bij trends, issues en business needs, etc                      |
| <i>Decision</i>                   | Gekeken wordt of de markt behoeften in het voorstel heeft en of er meer resources in gestoken mag worden om verder te gaan met onderzoek                      |
| <b>Business case</b>              | Een business case wordt opgesteld om ook voor een financiële validatie slag te zorgen                                                                         |
| <i>Decision</i>                   | Gekeken wordt of de Solution positief blijft vanuit een markt en financiële aspect                                                                            |
| <b>Delivery, sales, marketing</b> | De Solution wordt ontwikkeld en de delivery, sales en marketing worden ingericht                                                                              |

**Tabel 5.3: Proces IDT**



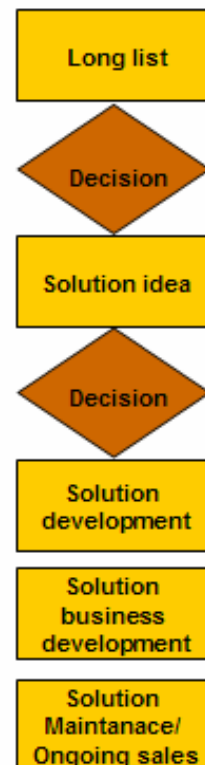
## § 5.2.4 Telecoms

Telecoms richt zich op de operatormarkt waar zij zich sterk maken voor o.a. het bieden van kostenbeperkende diensten en services. Daarnaast zetten zij ook diverse diensten op de markt gericht op het verkorten van de time-to-market.

Het Telecoms proces ziet er als volgt uit:

| Fasen                                      | Doel                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Longlist</b>                            | Op een continue basis worden er ideeën longlist bijgehouden zodat deze niet verloren gaan                                                                                                                                                             |
| <i>Decision</i>                            | De longlist wordt geëvalueerd en geschikte ideeën worden naar de volgende fase doorgelaten                                                                                                                                                            |
| <b>Solution idea</b>                       | Op een high level niveau wordt het idee omschreven in een investment case, een business case en de architecture. Tevens wordt er ook gekeken naar o.a. de mogelijkheden voor delivery, partners, hosting, support en een prototype (wanneer mogelijk) |
| <i>Decision</i>                            | Beoordeeld wordt of de solution verder ontwikkeld kan worden of niet                                                                                                                                                                                  |
| <b>Solution development</b>                | Het high level concept uit de vorige fase wordt verder verdiept op meerdere vlakken. Zo wordt o.a. een marketing plan, de architecture, delivery, etc uitgewerkt. Ook wordt het prototype verder uitgewerkt                                           |
| <b>Solution business development</b>       | De Solution wordt volledig ontwikkeld en de eerste contracten gewonnen.                                                                                                                                                                               |
| <b>Solution maintenance/ ongoing sales</b> | Als de Solution aanslaat (meer dan twee maal verkocht) wordt de organisatie ingericht voor de maintenance/ beheer van de Solution                                                                                                                     |

**Tabel 5.4: Proces Telecoms**



## § 5.3 Analyse

Wanneer de verschillende processen naast elkaar worden gezet (zie tabel 5.5) valt op dat er (op het eerste gezicht) weinig consistentie in de verschillende processen zichtbaar zijn.

|       | Financial Services | GSD                             | IDT                        | Telecoms                                |
|-------|--------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|
| Fasen | 0                  |                                 |                            | <i>Permanent bijhouden van longlist</i> |
|       |                    |                                 |                            | <i>Decision</i>                         |
|       | 1                  | Idee                            | Counter                    | Solution idea                           |
|       |                    |                                 | <i>Decision</i>            | <i>Decision</i>                         |
|       | 2                  | Proposition Business Case       | Theme solutions            | Solution development                    |
|       |                    |                                 | <i>Decision</i>            |                                         |
|       | 3                  | Product Business Case           | External Survey            | Solution business development           |
|       |                    |                                 | <i>Decision</i>            |                                         |
|       | 4                  | Service streams for delivery    | Business Case              | Solution maintenance/ ongoing sales     |
|       |                    |                                 | <i>Decision</i>            |                                         |
|       | 5                  |                                 | Delivery/ sales/ marketing |                                         |
|       |                    | Propositions performance review |                            |                                         |

**Tabel 5.5: Processen overzicht**

Telecoms begint met een expliciet benoemde longlist van ideeën. Hierin worden ideeën bijgehouden welke beoordeeld worden. Deze beoordeling zorgt voor een filtering van de ideeën welke verder onderzocht worden en welke niet.

Vervolgens komt er een fase welk door alle divisies benoemd wordt: de idee vorming. Voor alle divisies geldt dat in deze fase een idee high level wordt uitgewerkt. De verschillen zitten in de diepte van de uitwerking. Behalve Telecoms blijft de beschrijving in deze fase heel globaal (denk in de vorm van: Wat doet de solution? Wat is de markt? Wat is de toegevoegde waarde? Waar sluit de Solution op aan (welke business needs worden beantwoord))

Telecoms heeft voor deze fase een uitgebreidere invulling. Dit doordat zij meer informatie willen in deze fase. Gevraagd wordt namelijk om al een basale architectuur, requirements analyse, delivery en support mogelijkheden te benoemen. Verklarend voor de hoeveelheid informatie waar om gevraagd wordt, is het timeframe wat hiervoor wordt gegeven. Deze is namelijk op een maand gesteld. De andere divisies hebben geen timeframe genoemd, maar uit de gesprekken is gebleken dat deze (veel) korter zijn.

In de vervolgfase is meer diversiteit zichtbaar. Duidelijke gradatieverschillen zijn te herkennen in de diepte waarin een solution moet worden uitgewerkt. Zo verwacht de divisie Financial services al een volledige solution op papier waar GSD en IDT nog niet zo diep gaan. Telecom doet op vele fronten activiteiten en werkt verre weg het meest uit (architecture, marketing, sales, delivery, support en maakt een prototype van de solution)

De vervolgfase wordt wederom meer divers. Finance richt zich op de financiële verificatie van de solution waarbij GSD de Solution (proposition zoals zij het noemen) op gedeeld wordt in losse onderdelen waar losse business cases voor worden gemaakt. IDT kijkt in hun derde fase naar de markt en hoe deze staat in verhouding met de solution. Telecom gaat in hun derde fase aan de slag met de totale uitwerking van de solution. Tevens wordt sales aangestuurd om voor prospects te zorgen.

In de vierde fase begint voor zowel Finance als GSD de ontwikkeling van de solution. Bij GSD wordt hier ook de delivery, marketing en sales van de solution ontwikkeld, iets wat bij Finance in de volgende fase gebeurt. IDT werkt een business case uit waarin de financiële verificatie plaatsvindt om te zien of de solution vanuit een financieel oogpunt ook rendabel is om te ontwikkelen, iets wat bij de andere divisies eerder gebeurt.

Telecom gaat hier de laatste fasen van hun proces in op het onderhouden en bijwerken van de solution en de sales daarvan. Dit is tevens de eindfase voor het proces van Telecoms.

In de laatste fase komt voor Finance de inrichting van de delivery van de Solution en het product management. GSD heeft deze fase ingericht als controle fase.

## Hoofdstuk 6: Procesontwikkeling

Met de huidige processen en het gewenste uitgangspunt in het achterhoofd, is er een blauwdruk ontwikkeld voor het nieuwe proces. Wanneer het procesoverzicht (zie tabel 7.1) van de verschillende divisies wederom bekeken wordt, is er te zien dat er, ondanks de grote diversiteit, toch een aantal generieke onderdelen te distilleren is:

- De ideevorming is in alle processen het uitgangspunt
- Een business case wordt bij alle geanalyseerde divisies gehanteerd
- Zowel de marktzijde als de financiële zijde worden belicht

Naast de generieke onderdelen is er een vierdeling qua activiteiten zichtbaar (tabel 6.1 geeft een overzicht weer van het proces. De gelijkgekleurde velden geven soortgelijke activiteiten weer. Bij het proces van Telecoms zijn twee processen die in elkaar overlopen):

- Het vormen van een idee voor een Solution;
- Het uitwerken en valideren (hetzij de organisatorische haalbaarheid hetzij de rentabiliteit) van de Solution;
- Het ontwikkelen van de Solution;
- Het plaatsen van de Solution in de staande organisatie en het beheer en de sales ervan.

|       |   | Financial Services                              | GSD                                    | IDT                               | Telecoms                                   |
|-------|---|-------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|
| Fasen | 1 |                                                 |                                        |                                   | <i>Permanent bijhouden van longlist</i>    |
|       |   |                                                 |                                        |                                   | <i>Decision</i>                            |
|       | 2 | <b>Intake</b>                                   | <b>Idee</b>                            | <b>Counter</b>                    | <b>Solution idea</b>                       |
|       |   | <i>Decision</i>                                 |                                        | <i>Decision</i>                   | <i>Decision</i>                            |
|       | 3 | <b>Pre qualification</b>                        | <b>Proposition Business Case</b>       | <b>Theme solutions</b>            | <b>Solution Development</b>                |
|       |   | <i>Decision</i>                                 | <i>Decision</i>                        | <i>Decision</i>                   |                                            |
|       | 4 | <b>Business Case</b>                            | <b>Product Business Case</b>           | <b>External Survey</b>            | <b>Solution business development</b>       |
|       |   | <i>Decision</i>                                 | <i>Decision</i>                        | <i>Decision</i>                   |                                            |
|       | 5 | <b>Realization</b>                              | <b>Service streams for delivery</b>    | <b>Business Case</b>              | <b>Solution maintenance/ ongoing sales</b> |
|       |   | <i>Decision</i>                                 |                                        | <i>Decision</i>                   |                                            |
|       |   | <b>Sales, delivery &amp; product management</b> | <b>Propositions performance review</b> | <b>Delivery/ sales/ marketing</b> |                                            |

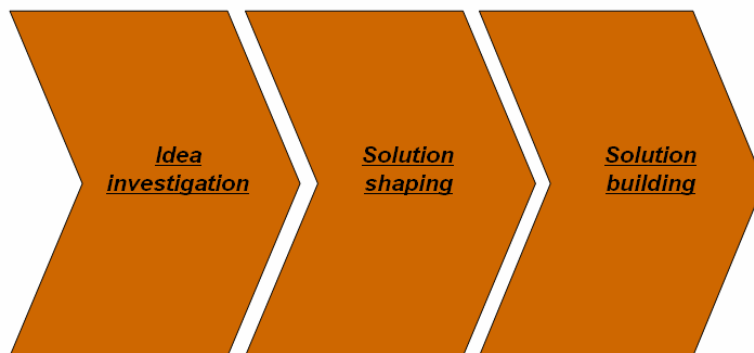
**Tabel 6.1: Processen analyse**

Wanneer er gesproken wordt over het Solution Development proces, dan gaat het over het bedenken, uitwerken en ontwikkelen van een Solution. Het beheer van de Solution na de ontwikkeling is een apart proces. Na de ontwikkeling van de Solution gaat het namelijk over het up to date houden van de Solution. Ook kan het nodig zijn dat de Solution aangepast moet worden vanwege nieuwe technologieën, inzichten of wet- en regelgeving. Om die reden zijn de activiteiten van de staande organisatie niet in het generieke proces opgenomen.

## **§ 6.1 Generieke fasen**

Daar het solutionbeheer buiten het development proces is geplaatst, zal het generieke proces minder fasen bevatten dan de fasen van de divisies. Zoals eerder genoemd is het proces te bundelen tot een drietal fasen.

- Idea investigation  
Deze fase zorgt voor een high level omschrijving van het idee, hoe de markt hiervoor is (wat zijn de trends, drivers, business needs), een high level business case en hoe de solution aan de delivery kant eruit zou moeten zien;
- Solution shaping  
De solution wordt volledig uitgewerkt. Dit houdt in dat de architectuur opgesteld wordt, de delivery, de sales en marketing (het trainen van accountmanager, het ontwikkelen van een saleskit, etc). Daarnaast komt er een technologisch plan waarin de architectuur van de Solution wordt beschreven, welke kennis er benodigd is, of deze kennis er is of via partners ontwikkeld moet worden. Ook de business case wordt bijgewerkt om te zien of er met de verdere ontwikkeling van de solution er veranderingen optreden. Tevens worden er klankbord gesprekken met klanten voor validatie gevoerd;
- Solution building (het daadwerkelijke ontwikkelen)  
Wanneer de solution op papier volledig is uitgewerkt kan deze in de Solution Building fase daadwerkelijk ontwikkeld worden en is de solution op het eind van deze fase gebruiksklaar. De onderdelen die in de vorige fase beschreven waren, worden nu uitgevoerd. Tevens vind hier ook weer een validatiecheck op de business case plaats.



**Figuur 6.1: Eerste opzet Solution Development proces**

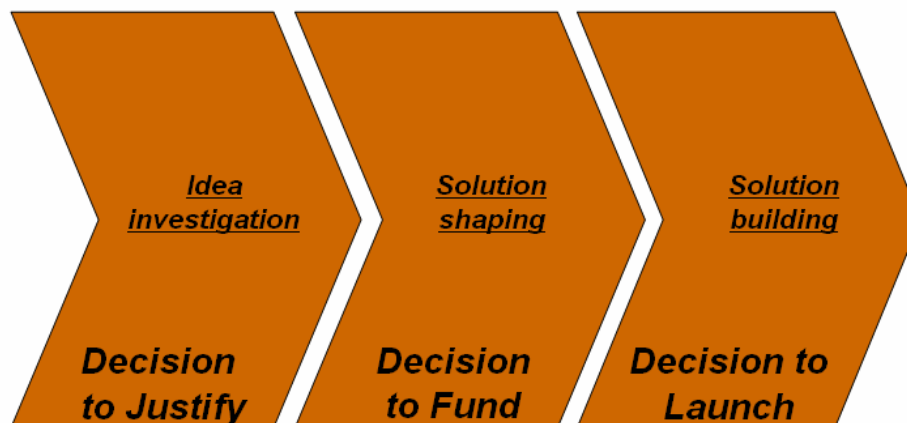
## § 6.2 Beslismomenten (gates)

Bij het ontwikkelen van proposities draait het erom dat vooraf een propositie ontwikkeld wordt en dat daarna het product de markt op gaat. Dit houdt in dat er vooraf een investering gedaan moet worden op het gebied van geld en resources. Om dit (risico) te managen is het wenselijk dat er beslismomenten komen om te bepalen of geld in de Solution gestoken moet worden of niet. Daarnaast dient er ook een check komen of de Solution wel overeenkomt met de eisen vanuit de organisatie. Deze criteria zijn voor alle proposities hetzelfde wat er toe leidt dat deze allemaal op dezelfde manier beoordeeld worden en de subjectiviteit van deze beslissing (zoveel mogelijk) weghaalt.

Omdat het wenselijk is om na iedere fase te kijken hoe de propositie er voor staat, wordt er na iedere fase een beslismoment geplaatst. Er ontstaan hierdoor een drietal gates:

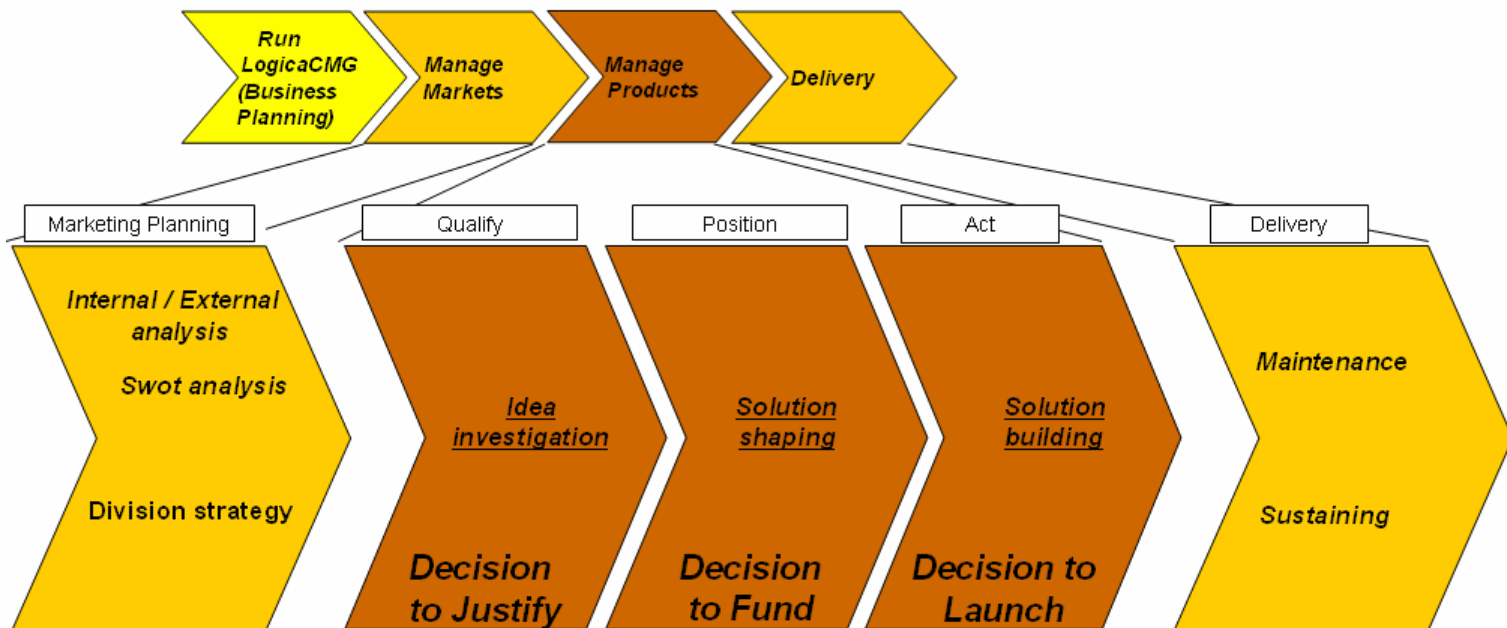
- Decision to justify  
Gekeken wordt of het idee potentie heeft en of het past bij het LogicaCMG en de markt zoals deze beschreven is;
- Decision to fund  
De Solution is in zijn totaliteit uitgewerkt en de nadruk van de criteria zal hier meer op de haalbaarheid liggen;
- Decision to launch  
De Solution is daadwerkelijk ontwikkeld en klaar om in de markt te zetten. Gekeken wordt of de Solution daadwerkelijk datgene is geworden zoals eerder bepaald en of er veranderingen zijn opgetreden in de business case of de markt die er toe kunnen leiden om de Solution niet op de markt te zetten ondanks de gemaakte investering.

In de verschillende gates wordt steeds bekeken hoe de Solution ervoor staat en hoe deze is in verhouding tot een set van (nog nader te bepalen) criteria.



Figuur 6.2: Tweede opzet Solution Development proces

Om het proces in zijn context te plaatsen is er vervolgens het voorproces aan toegevoegd en het vervolgproces. Tevens is getracht om de herkenbaarheid verder te vergroten door het in de Key Proces Areas (KPA's; de hoofdprocessen van LogicaCMG) te plaatsen.



**Figuur 6.3: Derde opzet Solution Development proces**

### **§ 6.3 procesverdieping**

Voor de concretisering van het proces zijn een aantal verdiepingsslagen gemaakt waarin de rollen en een aantal templates gedefinieerd zijn (zie figuur 7.4 voor een overzicht).

In de verdieping is te zien wat het doel van elke fase is. Vervolgens wordt er een tijdsframe gegeven welke niet is ingevuld. Daar iedere Solution verschillend is, kan er ook geen indicatie gegeven worden wat het tijdsframe zou moeten zijn. De divisies zelf zouden een indicatie kunnen geven, maar dat is een beslissing die zij nemen.

Vervolgens worden de betrokken rollen benoemd. Hierbij is te zien dat er het begin minder rollen zijn, terwijl verder in het proces meer rollen naar voren komen. In het achterhoofd moet worden gehouden dat het aantal rollen niet het aantal mensen inhoudt.

Na de rollen worden de templates voor de beslismomenten genoemd. Zoals eerder al benoemd is, geven de beslisdocumenten input aan de beslissers in de Gates. De informatie, en daarmee ook de structuur van de criteria, zijn over een vijftal elementen verspreid. Zoals in figuur 7.4 zichtbaar is, neemt de hoeveelheid van de gevraagde elementen per fase toe. Dit gebeurt omdat er naarmate het proces vordert ook meer risico gemanaged gaat worden. In het begin van het proces is nog weinig bekend over de Solution en kan er weinig over gezegd worden. Naarmate het proces vordert wordt steeds meer informatie beschikbaar en kunnen de risico's steeds beter onderkend en beheerd worden.

|                             |                        |                          |              | 1<br>Idea<br>investigation                                                     | Decision<br>to justify | 2<br>Solution shaping                                                                                                          | Decision<br>to fund | 3<br>Solution building                                                                                                         | Decision<br>to launch |
|-----------------------------|------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Purpose</b>              |                        |                          |              | A proposal for a solution with a general overview of it's purpose and validity |                        | In depth concept of solution and the practical implications (Project plan, QMS, Business case, etc)                            |                     | The solution is being developed.                                                                                               |                       |
| <b>Planning and control</b> | <b>Timeframe</b>       |                          |              |                                                                                |                        |                                                                                                                                |                     |                                                                                                                                |                       |
|                             | <b>Roles</b>           |                          |              | - Solution inventor<br>- Architect<br>- Solution development manager           |                        | - Solution inventor<br>- Architect<br>- Delivery responsible<br>- Solution development manager<br>- Marketing/ Product manager |                     | - Sales responsible<br>- Controller<br>- Legal responsible<br>- Procurement responsible                                        |                       |
|                             |                        |                          |              |                                                                                |                        |                                                                                                                                |                     | - Solution inventor<br>- Architect<br>- Delivery responsible<br>- Solution development manager<br>- Marketing/ Product manager |                       |
|                             | <b>Decision making</b> | <b>Decision document</b> |              | <b>Solution proposal</b>                                                       |                        | <b>Solution definition</b>                                                                                                     |                     | <b>Solution creation</b>                                                                                                       |                       |
|                             |                        | <b>Elements</b>          | Market       | - Market description                                                           |                        | - Indepth Market description                                                                                                   |                     | - Final market description                                                                                                     |                       |
|                             |                        |                          | Solution     | - High level solution description                                              |                        | - Indepth solution description                                                                                                 |                     | - Final solution description (specifications)                                                                                  |                       |
|                             |                        |                          | Technical    |                                                                                |                        | - Techn. Plan                                                                                                                  |                     | - Execution tech. plan                                                                                                         |                       |
|                             |                        |                          | Go to Market | - High level delivery plan                                                     |                        | - Partner selection plan<br>- Delivery plan                                                                                    |                     | - Execution Partner plan<br>- Execution Delivery plan                                                                          |                       |
|                             |                        |                          |              |                                                                                |                        | - Comm. Plan + Sales kit<br>- Sales/Win Business plan<br>- Customer validation                                                 |                     | - Execution Communication plan + Sales kit<br>- Build up pipeline<br>- Customer validation                                     |                       |
|                             |                        |                          |              |                                                                                |                        |                                                                                                                                |                     | - Owner of solution is defined                                                                                                 |                       |
|                             |                        |                          | Financial    | - High level business case                                                     |                        | - Business case                                                                                                                |                     | - Business case (validation)                                                                                                   |                       |

Figuur 6.4: Procesverdieping

### § 6.3.1 Rollen en verantwoordelijkheden

Met in het achterhoofd dat de gedefinieerde rollen zo organisatie-onafhankelijk gehouden moeten worden (de divisies hebben immers tot op zekere hoogte een eigen ingerichte organisatie), zijn er een aantal rollen gedefinieerd die hetzij uit de processen van de divisies zelf komen, hetzij benodigd zijn. Wanneer een divisie zelf meer rollen in het proces willen opnemen, dan staat het hen vrij om dat te doen.

Een rol kan door meerdere mensen vervuld worden. De tabel zegt niets over de hoeveelheid mensen betrokken in een fase alleen wie waarvoor verantwoordelijk is.

| Activity                   |                                 | Solution inventor | Architect | Delivery responsible | Solution development manager | Sales responsible | Marketing/ product manager | Controller | Legal | Procurement | optional output | mandatory output |
|----------------------------|---------------------------------|-------------------|-----------|----------------------|------------------------------|-------------------|----------------------------|------------|-------|-------------|-----------------|------------------|
| <b>Idea investigation</b>  |                                 |                   |           |                      |                              |                   |                            |            |       |             |                 |                  |
|                            | Market description              | R                 |           |                      |                              |                   |                            |            |       |             |                 | X                |
|                            | High level solution description | R                 | A         |                      | I                            |                   |                            |            |       |             |                 | X                |
|                            | High level delivery description | R                 |           |                      |                              |                   |                            |            |       |             |                 | X                |
|                            | High level business case        | R                 |           |                      |                              |                   |                            |            |       |             |                 | X                |
| <b>Decision to justify</b> |                                 |                   |           |                      |                              |                   |                            |            |       |             |                 |                  |
|                            | Qualify solution                |                   |           | ◆                    | ◆                            | ◆                 |                            |            |       |             |                 | X                |
|                            | Prioritize solution             |                   |           | ◆                    | ◆                            | ◆                 |                            |            |       |             |                 | X                |
| <b>Solution shaping</b>    |                                 |                   |           |                      |                              |                   |                            |            |       |             |                 |                  |
|                            | Indepth market description      | X                 |           |                      | R                            |                   |                            |            |       |             |                 | X                |
|                            | Indepth solution description    | X                 | X         |                      | R                            |                   |                            |            |       | A           |                 | X                |
|                            | Technical plan                  | X                 | X         |                      | R                            |                   |                            | A          |       | A           |                 | X                |
|                            | Partner selection plan          |                   | X         | R                    | X                            |                   |                            |            | A     | A           | X               |                  |
|                            | Delivery plan                   | X                 | X         | R                    | X                            |                   |                            |            | A     | A           |                 | X                |
|                            | Communication plan & Sales kit  | X                 |           |                      | X                            |                   | R                          |            |       |             |                 | X                |
|                            | Sales/ Win business plan        | X                 |           |                      | X                            | R                 |                            |            |       |             |                 | X                |
|                            | Customer validation             | X                 |           |                      | X                            | R                 |                            |            |       |             |                 | X                |
|                            | Business case                   | X                 |           |                      | X                            | R                 |                            | C          |       |             |                 | X                |
| <b>Decision to fund</b>    |                                 |                   |           |                      |                              |                   |                            |            |       |             |                 |                  |
|                            | Qualify solution                |                   |           | ◆                    | ◆                            | ◆                 | ◆                          |            |       |             |                 | X                |
|                            | Prioritize solution             |                   |           | ◆                    | ◆                            | ◆                 | ◆                          |            |       |             |                 | X                |
| <b>Solution building</b>   |                                 |                   |           |                      |                              |                   |                            |            |       |             |                 |                  |
|                            | Final market description        | X                 |           |                      | R                            |                   |                            |            |       |             |                 | X                |

|                           |                                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------|---------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                           | Final solution description (specifications) | X | R |   | X |   |   |   |   |   |   | X |
|                           | Execution technical plan                    | X | R |   | X |   |   |   |   | C |   | X |
|                           | Execution partner selection plan            | X |   | R | X |   |   |   | C | C | X |   |
|                           | Execution delivery plan                     | X |   | R | X |   |   |   | C | C |   | X |
|                           | Execution communication plan & Sales kit    | X |   |   | X |   | R |   |   |   |   | X |
|                           | Build up pipeline                           | X |   |   | X | R | X | C |   |   |   | X |
|                           | Customer validation                         | X |   |   | X | R |   |   |   |   |   | X |
|                           | Solution owner defined                      |   |   |   | X |   | R |   |   |   |   | X |
|                           | Business case (validation)                  | X |   |   | X | R |   | C |   |   |   | X |
| <b>Decision to launch</b> |                                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                           | Qualify solution                            |   |   | ♦ | ♦ | ♦ | ♦ |   |   |   |   | X |
|                           | Prioritize solution                         |   |   | ♦ | ♦ | ♦ | ♦ |   |   |   |   | X |
|                           |                                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

♦ responsible for the process and the formal OK

♦ formal OK of this role is mandatory

r responsible

i informed

x involved

a advice

c check/control

**Tabel 6.2: Rollen en verantwoordelijkheden**

### § 6.3.2 Templates

Door het generieke proces en de vaste criteria die voor alle Solutions hetzelfde zullen zijn, zullen alle Solutions op dezelfde manier gekwalificeerd worden. Om de juiste informatie te leveren aan de beslissers in de gates, zodat deze de criteria kunnen beantwoorden, is er voor gekozen om voor iedere gate een template te maken. In deze templates staan de elementen op basis waarop in de gates gewaardeerd wordt (zie figuur 7.4). De criteria zijn op het moment van schrijven in ontwikkeling maar de vijf hieronder genoemde elementen komen daar in terug. Een opzet is al aanwezig, maar deze moeten nog overlegd worden met de divisies eer deze definitief gemaakt kunnen worden.

De elementen zijn als volgt gedefinieerd:

- Market  
Welke markt/ markten is/ zijn voor de solution toepasbaar? Wat zijn de business needs? Welke trends zijn er? Wat doen de concurrenten? Wat zijn er voor alternatieven?
- Solution  
Wat houdt de solution in? Wat voor waarde voegt het toe aan de klant? Welk vraagstuk lost de solution op?
- Technical  
Welke kennis is nodig? Heeft logicaCMG de kennis in huis? Welke resources zijn nodig en zijn deze er?
- Go to Market
  - o Delivery  
Hoe is de delivery van de solution geregeld? Moet de solution gemaakt worden met eventuele partners?
  - o Sales and Marketing  
Het trainen van de salesforce, het ontwikkelen van sales materiaal
  - o Product management  
Wanneer de solution naar de staande organisatie gaat, wie wordt de solution owner die er voor zorgt dat de solution beheerd wordt?
- Financial  
Hoe groot is de markt? Wat is de NPV en de ROI? Wat is de verwachte afzet?

### § 6.4 Cortex

Voor LogicaCMG staat de gewenste manier van uitvoering van de belangrijkste bedrijfsprocessen beschreven in het kwaliteitssysteem genaamd Cortex. In Cortex wordt LogicaCMG opgedeeld in verschillende Key Performance Area's waarop de verschillende best-practises en processen beschreven staan. Het kwaliteitssysteem wordt door LogicaCMG wereldwijd gebruikt. Voor iedere LogicaCMG medewerker over de hele wereld is inzichtelijk hoe processen gedefinieerd zijn en wat er bij een betreffend proces aan deliverables, rollen en verantwoordelijkheden zijn.

De processen worden voor LogicaCMG breed ontwikkeld, maar er is ook de mogelijkheid om naast een internationaal proces, ook een lokaal proces te hebben (in verband met elementen die voor landen verschillend zijn. Wet –en regelgeving kan daarvoor een reden zijn).

Dit leidt daarmee direct tot de vraag of het Solution Development project een lokaal of internationaal proces moet worden. Binnen Cortex staan geen processen beschreven die betrekking hebben op Solution Development. Daarmee zou dit proces van Nederland het eerst zijn. Geopteerd is dan ook voor het invoeren van het proces op lokaal niveau waarna het op een later moment als internationaal proces gedefinieerd kan worden. Dit is echter een vraagstuk dat op internationaal niveau besproken en besloten moet gaan worden.

### **§ 6.4.1 Flowchart**

Om het proces op Cortex voor te bereiden is het proces in een flow (zie figuur 7.4) geplaatst. De flow begint met de input voor ideeën welke vervolgens omschreven worden in de eerste fase: Idea Investigation. Vervolgens levert de eerste fase de input voor de Decision to Justify gate.

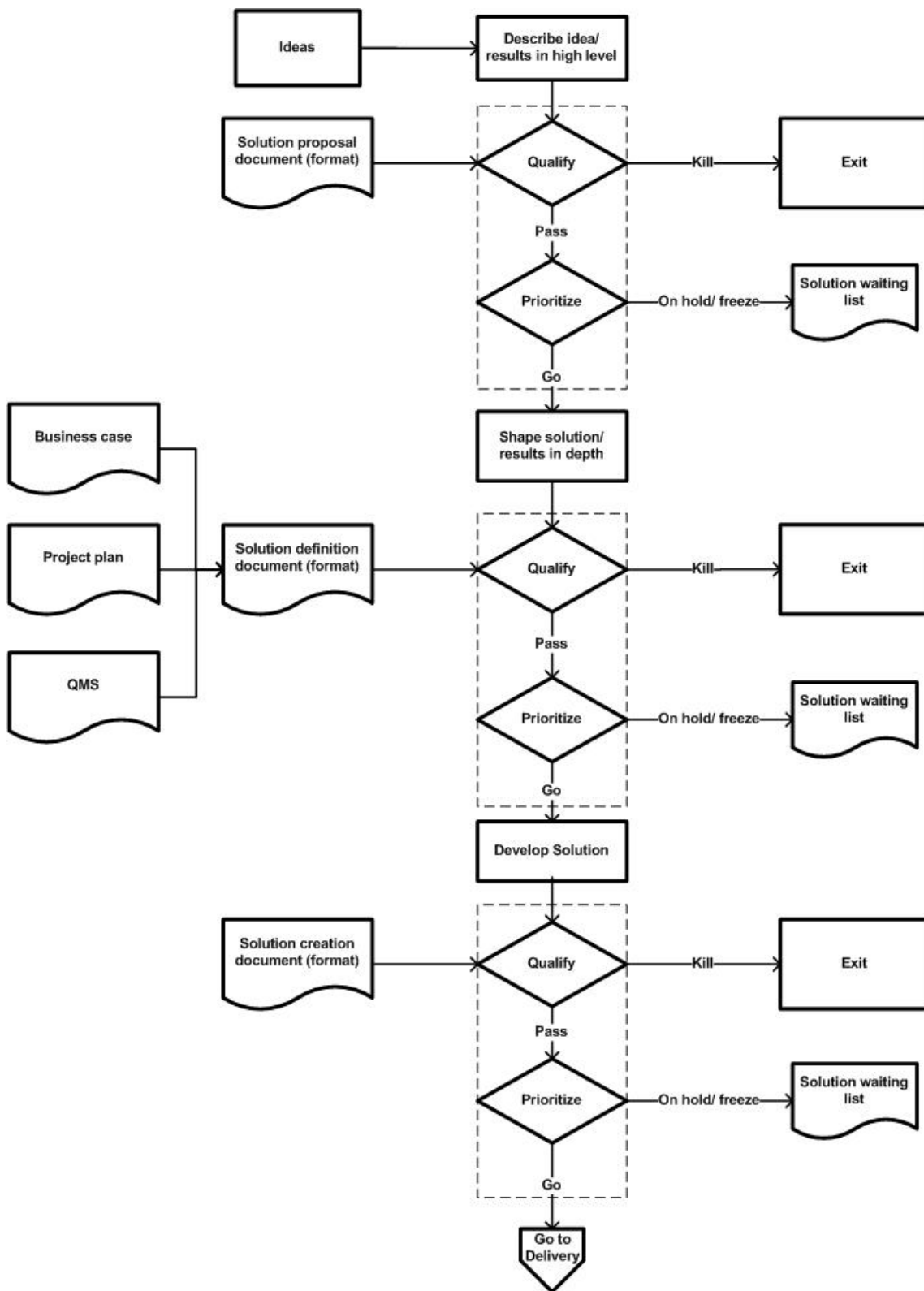
De gates zijn ieder in een tweetal elementen op te delen: Qualify en Prioritize.

Binnen Qualify worden de criteria bekeken en wordt er een waardering aan de solution gehangen. Afhankelijk van deze waardering wordt het concept stop gezet (kill) of gaat het door naar Prioritize. Wanneer er meerdere ideeën/ solutions in een development proces zitten, zal er gekeken moeten worden naar de beschikbare resources en welke projecten prioriteit krijgen boven andere. Dit gebeurt deel in de Qualify fase. De score die uit de waardering komt zorgt al voor een overzicht van Solution met een hogere en lagere scores. In de Prioritize fase worden de nieuwe projecten afgezet tegen de bestaande Solutions en de Solutions die op de waiting list staan

Wanneer een project wel goed gewaardeerd wordt, maar er momenteel geen resources beschikbaar zijn of er andere redenen zijn om de Solution niet te ontwikkelen, zal deze naar de waiting list gaan. Dit houdt in dat op een later tijdstip gekeken wordt of de Solution verder kan gaan.

Na de gate wordt de tweede fase, Solution Shaping, uit gevoerd. Een aantal elementen die gevraagd worden voor de gate komen uit de genoemde bronnen (de Business case, het Project plan en het QMS) en zijn input voor de het Solution Definition document welke vervolgens als input dient voor de Decision to Fund gate. Voor deze gate geldt ook een twee-traps model zoals eerder uitgelegd.

Na het doorlopen van de gate wordt de solution daadwerkelijk ontwikkeld. Het Solution Creation template levert de informatie voor de laatste gate: Decision to launch. Ook in deze gate kan nog besloten worden om de solution niet op de markt te plaatsen. De ontwikkeling kan onvoorziene kosten hebben waardoor de solution te duur wordt om rendabel te zijn. Ook is het mogelijk dat er ontwikkelingen in de markt zijn waardoor de solution overbodig wordt of een concurrent die LogicaCMG net een slag voor was met de introductie van een soortgelijke solution.



Figuur 6.5: Procesflow

## Hoofdstuk 7: Verandering

Zoals al door het hele document naar voren komt, betekent de invoering van Solution Development een verandering van de core-business van LogicaCMG. Waar eerst T&M de enige manier voor business delivery gold, komt daar verandering in, in de vorm van Solutions.

De verandering zit in het feit dat de manier van bedrijfsvoering anders wordt. Bij een T&M project ligt de nadruk op het veelal eenmalige karakter van een project en de hoge mate van een Customer Intimacy gerichte benadering. Dit model heeft zijn weerslag op de inrichting van de bedrijfsvoering. Nu Solution Development moet worden uitgevoerd (doordat dit vanuit internationaal niveau is aangegeven), moet ook de organisatie ervoor ingericht worden.

Naast de inrichting van de organisatie, zullen ook de mensen met de verandering mee moeten gaan. In dit document is het proces beschreven, echter als het vervolgens niet gebruikt wordt, heeft de ontwikkeling daarvan weinig toegevoegde waarde.

Voor de millenniumwisseling was de ICT markt “booming” en was z gezegd de “sky the limit”. Wanneer er in de markt geen beperkingen zijn en er een overschot aan opdrachten is, zal niemand zich bezig houden met het zoeken naar additionele groei mogelijkheden. Immers, er is groei genoeg.

Wanneer de markt vervolgens keldert, zal dit vergaande gevolgen hebben. Zo merkte LogicaCMG dit in de omzet, maar ook in het aantal bankzitters. De gevolgen van het hoge T&M gehalte kwam hierdoor sterk naar voren. Mede hierdoor is een stap gezet in de ontwikkeling van Solution Development.

Om de impact van de verandering in kaart te brengen is hieronder een doel-middelenhiërarchie uitgewerkt. Hierin is overzichtelijk te plaatsen wat de huidige situatie is, wat de gewenste situatie is en wat de verandering inhoudt.

| Niveau                   | Huidige situatie (IST)                       | Verandering                                                                                              | Gewenst (SOLL)                                     |
|--------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Bedrijf</b>           |                                              |                                                                                                          |                                                    |
| Doel en strategie        | Één business model (T&M)                     | Supplement op het bestaande bedrijfmodel                                                                 | Gebalanceerd aanbod uit meerdere business models   |
| Producten en diensten    | maatwerk, Customer Intimate gericht          | Oplossingen met een Multiplier effect                                                                    | Naast Customer Intimate ook Product leadership     |
| <b>Bedrijfsprocessen</b> |                                              |                                                                                                          |                                                    |
| Processen                | Meerdere processen met hetzelfde doeleinde   | CMMI3 compliant                                                                                          | Één proces voor één activiteit                     |
| Procedures en cultuur    | Open, informeel, gedreven                    | Meer stroomlijning en naleving van gedefinieerde processen                                               | Open, informeel, gedreven en gestructureerd        |
| Kennis                   | Sales gericht                                | Andere competenties ontwikkelen                                                                          | Meerdere richtingen waaronder marktgericht         |
| Personeel en Organisatie | Target gericht, losse divisies (verkokering) | Mensen vrijspelen voor research en niet direct winstgevende activiteiten en samenwerking tussen divisies | Target gericht en meer synergie tussen de divisies |

**Tabel 7.1: Doel-middelenhiërarchie**

## § 7.1 Weerstand

Bij veranderingen wordt veelal onvoldoende rekening gehouden met de mensen die de verandering ondergaan en moeten gaan uitvoeren. De menselijke factor is vaak ook de belangrijkste reden voor het falen van veranderingen.

Voor een succesvolle verandering is het daarom van belang dat er bij de betrokkenen van de verandering een veranderingsbereidheid is. Net zo belangrijk is het om te weten wat de weerstand is en waar deze vandaan komt.

Eén van de redenen voor de huidige weerstanden komt doordat Solutions lijn recht tegen over de huidige manier van werken staat. Waar nu de organisatie veelal eenmalige projecten doen zal daar nu een draai aan moeten worden gegeven om ook Solutions te gaan ontwikkelen.

Daarnaast moet er support ingericht zijn en het beheer voor nieuwe versies. Deze aspecten zijn op het moment van schrijven niet in de organisatie aanwezig omdat de business zoals deze

uitgevoerd wordt daar niet om vraagt. Nu met de ontwikkeling van proposities komt de organisatie erachter dat er een aantal dingen niet (goed) zijn geregeld omdat daar voor de inrichting niet aanwezig is.

Een andere weerstand komt vanwege het proces zelf. Met de stap van LogicaCMG om aan Solution Development te gaan werken, is dit bij de divisies als speerpunt geplaatst. Vervolgens zijn de divisies zelf processen gaan definiëren. Vervolgens werd het plan opgevat om CMMI3 compliant te zijn, wat inhoudt dat er een eenduidig proces is dat vervolgens wordt nageleefd. Dit houdt voor de processen in dat er een eenduidig (generiek) proces moet zijn welke voor alle divisies geldt. Het samenvoegen van verschillende processen houdt in dat er concessies gedaan moeten worden op wat de divisies zelf ontwikkeld hebben. Iets wat niet graag gedaan word.

Een andere reden tot weerstand is dat Solutions bedoeld zijn om een mindere afhankelijkheid van T&M te creëren en daarmee additionele groei te realiseren. Nu er echter signalen worden opgevangen dat de markt aantrekt, zien vele niet in waarom additionele groei nodig is. De markt verzielt in voldoende groei met alleen de T&M business

## ***§ 7.2 Veranderingsbereidheid***

Zoals genoemd is er voor het initiëren van een verandering een veranderingsbereidheid van de betrokken partijen en personen nodig. Er zijn meerdere modellen voor om een verandering in een organisatie teweeg te brengen. Een overeenkomst van deze verandermodellen is dat helder gecommuniceerd moet worden wat de aanleiding van de verandering is.

Naast de communicatie van de verandering is het ook van belang om mensen mee te krijgen met een verandering. Om de weerstand te verlagen is getracht de herkenbaarheid van de documentatie te vergroten door consistentie te creëren met bestaande processen. Een voorbeeld is het rollenmodel zoals in § 6.3.1 besproken is. De definitie van de verantwoordelijkheid van een rol is vanuit een ander proces gehaald zodat er herkenbaarheid is met de bestaande en gebruikte processen. Daarnaast is er na de creatie van het generieke proces met de verschillende divisies overleg geweest betreffende hun mening. Door veel overleg te plegen wordt er een buy-in gecreëerd waardoor de divisies inspraak hebben over het generieke proces.

Ook zijn er redenen welk dwingend zijn opgelegd aan dit proces. Vanuit het LogicaCMG internationaal is besloten dat geheel LogicaCMG minimaal CMMI level 3 compliant moeten zijn. Daarnaast dient het proces ook in Cortex geplaatst te worden waarna iedereen geacht is om dit te hanteren.

## Hoofdstuk 8: Aanbevelingen

Naar aanleiding van de gedane activiteiten voor dit projecten zijn er meerdere aanbevelingen die meegenomen kunnen worden met de verdere ontwikkeling van het proces en de invoering ervan in de organisatie.

- Definities  
Er zijn binnen de divisies verschillende definities gebruik om hetzelfde te benoemen hierdoor praat men vaak langs elkaar heen en gaat er veel tijd verloren aan het op een lijn komen. Een definitielijst voor het Solution Development proces zou er voor zorgen dat iedereen weet wat met een bepaalde term bedoeld wordt en kan er geen verwarring ontstaan.
- Criteria  
Binnen het proces zijn een drietal Gates benoemd. Deze Gates vormen beslismomenten waarin gekeken wordt of een solution wel of niet verder ontwikkeld gaat worden. Deze criteria zijn al ten dele ontwikkeld maar moeten nog overlegd worden met de divisies
- CMMI3 compliancy  
LogicaCMG is momenteel bezig om de organisatie klaar te krijgen om CMMI level 3 compliant te zijn. Binnen dit traject is het de bedoeling dat de processen helder(er) worden gemaakt en dat er voor dezelfde werkzaamheden ook dezelfde processen gebruikt worden en waar op gemonitord kan worden. De procesbeschrijvingen zoals deze gemaakt zijn zullen ook, waarnodig, compliant gemaakt moeten worden om aan CMMI3 te voldoen.
- Inrichting organisatie  
Met het ontwikkelen van Solutions zal ook de organisatie ingericht moeten worden om deze te ondersteunen. Het uitgangspunt van een solution is dat het vooraf ontwikkeld wordt waarna het meerdere keren afgezet wordt. Dit houdt ook in dat de organisatie berekend is op het beheer en support van de solution. Met de komst van nieuwe technologie zal er een eventuele aanpassing aan de solution moeten komen, net als updates. Ook het sales collateral zal bij gehouden moeten worden. Dit houdt in dat naast de organisatie hiervoor moet worden ingericht er ook een verantwoordelijke moet zijn voor de solution: een productmanager.

Aansluitend op het vooraf ontwikkelen komt ook marketing planning kijken. Wanneer er vooraf een investering gepleegd wordt, is het wenselijk dat dit de investering zichzelf terugbetaald. Er moet dus gekeken worden naar de markt om te zien wat er speelt, welke vraagstukken er zijn, etc. Wanneer dit bekend is kan er ook gekeken worden naar wat voor de geconstateerde problemen een oplossing kan zijn.

Wanneer er met Solutions gewerkt wordt moeten deze ook in hun totaliteit beheerd worden (van ontwikkeling tot en met de solution is de staande organisatie). Gekeken moet worden of er niet te veel solutions op het zelfde gebied zitten, of dat er een spreiding is tussen risicovolle solutions en de zogenoemde "cash cows". Hiervoor dient portfolio management ingericht te worden.

- Acceptatie  
De grootste factor waarvan het succes afhankelijk is de acceptatie van solutions binnen LogicaCMG. De aanpassingen die solutions vragen van de organisatie en de verandering

in de manier van werken zal veel vragen van de organisatie en kan alleen maar werken als iedereen wil veranderen.

## Hoofdstuk 9: Conclusie

In dit hoofdstuk worden de hoofd –en deelvragen, zoals geformuleerd in hoofdstuk 3, behandeld, met als doel een antwoord op de centrale hoofdvraag te kunnen formuleren.

### § 9.1 Deelvragen

- Wat is de definitie van een Solution zoals deze vanuit LogicaCMG wordt uitgedragen?  
Wanneer gesproken wordt over een solution dan wordt er een oplossing voor een bepaald business thema bedoeld, welke voor meerdere klanten geldt en eventueel voor meerdere markten. Door vooraf onderzoek te plegen ontstaat er een beeld van de problemen waar een oplossing voor ontwikkeld wordt. Vooraf wordt vastgelegd wat er nodig is om het probleem op te lossen (vaste specificaties), er wordt vooraf een investering gedaan in de ontwikkeling en de oplossing heeft een multipliereffect waardoor het bij meerdere klanten gebruikt kan worden.
- Wat is het huidige proces van Solution Development binnen de divisies?  
De processen van de divisies zijn opgevraagd en ondanks dat er veel diversiteit lijkt, is te zien dat ze ook grotendeels overeenkomen. In meer of minder fasen wordt het idee opgedaan, het idee uitgewerkt en het idee ontwikkeld.
- Wat zijn de huidige criteria op basis waarvan bepaald wordt of een Solution wel of niet wordt ontwikkeld?  
Ondanks dat er ook beslismoment in de verschillende processen zitten, blijven deze beslissingen steken op subjectiviteit. Er zijn geen heldere criteria op basis waarvan beslissingen worden genomen.

### § 9.2 Hoofdvraag

- Hoe kan op een gestructureerde manier Solution Development bij LogicaCMG plaatsvinden?  
Vanuit de deelvragen is naar voren gekomen dat de verschillende processen een generieke deling hebben: Idee, uitwerken, ontwikkelen. De invulling van de verschillende fasen zijn voor iedere divisie anders, maar de invulling is wel hetzelfde. Voor iedere solution zal namelijk de markt, de Solution (architectuur), de invulling van hoe de solution ontwikkeld moet worden (partners, trainingen, etc), de delivery, de sales en marketing en de business case uitgewerkt moeten worden.

Om het proces sturing te geven en om er voor te zorgen dat de juiste informatie voor de beslismomenten beschikbaar is, zijn er meerdere templates ontwikkeld. De templates moeten gezien worden als een samenvatting. Voor de ontwikkeling van een Solution worden meerdere dingen uitgewerkt (bijvoorbeeld een technisch plan of een partnerplan) Bepaalde elementen daaruit komen in de ontwikkelde template waarna deze beschikbaar

wordt gemaakt voor de beslismomenten. Naast de informatielevering, kunnen deze templates ook gezien worden als een checklist waarmee de elementen van het ontwikkelingsproces helder worden.

Een belangrijk element, zoals in de aanbevelingen wordt benoemd, is de inrichting van de organisatie. Wanneer de organisatie niet in staat is om met Solution om te gaan, zal er met Solutions niet het gewenste succes behaald worden. Om de verandering te bewerkstelligen is het van belang dat de mensen betrokken worden en ze meedenken over het proces. Daarnaast is het ook belangrijk dat er goed gecommuniceerd wordt wat redenen en voordelen zijn om het proces in gebruik te nemen.

## Evaluatie

Één van mijn belangrijkste uitgangspunten van een (afstudeer)stage is dat het leerzaam moet zijn. Het moet geen herkauwing worden van wat ik al gedaan heb in de opleiding. Met het uitzoeken van de opdracht heb ik daar dan ook bewust rekening meegehouden. De opdracht van LogicaCMG was van origine tweeledig: Procesontwikkeling en methodologie ontwikkeling. Ondanks dat de opdracht zwaar zou worden leek het me wel erg leerzaam en interessant. Ook zag ik aanknopingspunten om mijn kennis van de opleiding met deze opdracht te verdiepen.

Van het begin af aan was ik me bewust van de impact van de opdracht voor de organisatie, net als het feit dat de daadwerkelijke transitie niet tijdens mijn afstudeerstage zou gebeuren. De verandering gaat zo ver in de organisatie dat het een transitie is die niet in een paar maanden te realiseren is. Tijdens de beginfase heb ik de opdracht helder gedefinieerd en een goede afbakening voor de uit te voeren activiteiten gemaakt. Dit om te voorkomen dat de opdracht te omvattend was voor de duur van de afstudeerstage.

Daar de opdracht richting marketing neigt, leek het me erg leerzaam aangezien dit niet op de opleiding belicht wordt. Nu wordt er wel marketing gegeven, maar dat gaat niet zo diep in op marketing planning en portfolio management, waar deze opdracht zich op richtte. Aangezien een algemeen standpunt is dat de communicatie tussen de ICT en de Business veelal de veroorzaker is van consternatie bij projecten, leek het mij erg leerzaam om via deze weg ook meer gevoel te krijgen met de Business kant. Iets wat in mijn ogen wat minder aan bod komt op de opleiding. Ook tijdens een cursus (op het gebied van Business & ICT Alignment) kwam ik portfolio management tegen en leek het me erg interessant.

Dit had wel het effect dat ik soms wat moeizaam meekwam omdat de kennis vanuit de opleiding niet toereikend was. Hiervoor ben ik in de stof gedoken en heb ik vele gesprekken met mijn begeleider gevoerd over dit onderwerp en hoe het binnen LogicaCMG toepasbaar is en wat zijn ervaringen bij andere organisaties is.

Al met al ben ik van mening dat ik een toegevoegde waarde heb kunnen leveren met de uitgevoerde activiteiten en vond ik het erg leerzaam en interessant en dat zijn, denk ik, de meest belangrijke aspecten voor een afstudeerstage.

## Literatuurlijst

- Titel: The discipline of Market Leaders  
Auteur: Michael Treacy, Fred Wiersema  
Druk: eerste druk  
Jaar van uitgave: 1995  
ISBN: 0201407191
- Titel: Portfolio Management for New Products  
Auteur: Robert G. Cooper, Scott J. Edgett, Elko J. Kleinschmidt  
Druk: tweede druk  
Jaar van uitgave: 2001  
ISBN: 0738205141

## Illustratielijst

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figuur 2.1: Organogram LogicaCMG Nederland.....</b>           | <b>10</b> |
| <b>Figuur 2.2: Organogram Sales &amp; Marketing .....</b>        | <b>11</b> |
| <b>Figuur 4.1: Marketing model.....</b>                          | <b>19</b> |
| <b>Figuur 4.2: Uitgewerkte Solution .....</b>                    | <b>21</b> |
| <b>Figuur 4.3: Uitgewerkte Solution .....</b>                    | <b>22</b> |
| <b>Figuur 6.1: Eerste opzet Solution Development proces.....</b> | <b>32</b> |
| <b>Figuur 6.2: Tweede opzet Solution Development proces.....</b> | <b>33</b> |
| <b>Figuur 6.3: Derde opzet Solution Development proces.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>Figuur 6.4: Procesverdieping .....</b>                        | <b>36</b> |
| <b>Figuur 6.5: Procesflow .....</b>                              | <b>41</b> |

## Tabeloverzicht

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Tabel 5.1: Proces Financial services.....        | 25 |
| Tabel 5.2: Proces GSD .....                      | 26 |
| Tabel 5.3: Proces IDT .....                      | 27 |
| Tabel 5.4: Proces Telecoms .....                 | 28 |
| Tabel 5.5: Processen overzicht.....              | 29 |
| Tabel 6.1: Processen analyse.....                | 31 |
| Tabel 6.2: Rollen en verantwoordelijkheden ..... | 38 |
| Tabel 7.1: Doel-middelenhiërarchie .....         | 43 |

## Verklarende afkortingen- en symbolenlijst

| Afkorting of symbool | Betekenis                             |
|----------------------|---------------------------------------|
| ACDP                 | Account Development Plan              |
| BI                   | Business Intelligence                 |
| CMMI                 | Capability Maturity Model Integration |
| EAI                  | Enterprise Application Integration    |
| ECM                  | Enterprise Content Management         |
| ERM                  | Enterprise Resource Management        |
| EU                   | Energy & Utilities                    |
| GSD                  | Global Service Delivery               |
| HRM                  | Human Resource Management             |
| IDT                  | Industry, Distribution and Transport  |
| KPA                  | Key Process Areas                     |
| NPV                  | Net Present Value                     |
| PS                   | Public Services                       |
| QMS                  | Quality management system             |
| ROI                  | Return on Investment                  |
| T&M                  | Time and Material                     |

## Verklarende woordenlijst

| Woord                         | Betekenis                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Business Intelligence         | Het is het verzamelen van informatie binnen de eigen organisatie. Het kan omschreven worden als het proces om gegevens om te zetten in informatie, die vervolgens leidt tot kennis. Business Intelligence heeft als doel een duidelijk competitief voordeel te creëren |
| Competences                   | De kennisgebieden van LogicaCMG                                                                                                                                                                                                                                        |
| Customer Intimacy             | Het gaat hier om een hechte band met klanten en alles gericht op de relatie met de klant.                                                                                                                                                                              |
| Enterprise Content Management | Content management is het proces van het verzamelen/creëren, het beheren en het publiceren van content                                                                                                                                                                 |
| Horizontal proposition        | In de context van Solution Development betekent dit een markt thema dat te vertalen is naar een klantvraag                                                                                                                                                             |
| Methodology/ Methodologie     | De procedures en werkwijzen die gebruikt moeten worden om een activiteit uit te voeren                                                                                                                                                                                 |
| Multipliereffect              | Het multipliereffect is het vermenigvuldigingseffect van een product                                                                                                                                                                                                   |
| Portfolio                     | Dit wordt in de marketing gebruikt bij beslissingen over investeringen in product-marktcombinaties (het portfolio) waarin de organisatie actief is. Ook uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling kunnen als investeringen in een portfolio worden gezien                |
| Product Leadership            | Het gaat hier om (technologisch) hoogstaande producten, creativiteit, snelle commercialisering en constante verbetering                                                                                                                                                |
| QMS                           | Een QMS is een overzicht van de kosten, activiteiten, risico's van een project. Uit dit overzicht volgt de kostprijs.                                                                                                                                                  |
| Roadmap                       | Een overzicht van wat er over een bepaalde periode gebeurt aan activiteiten/ ontwikkelen.                                                                                                                                                                              |
| Stage Gate                    | De methode van Robert G. Cooper die voorziet in een aanpak die gebruikt kan worden bij productontwikkeling. Het bestaat uit een aantal fasen (Stages) en beslismomenten (Gates)                                                                                        |
| Time and Material             | Een contractvorm waarbij op basis van gewerkte uren gefactureerd wordt                                                                                                                                                                                                 |
| Vertical proposition          | De competence die gemoeid is in een bepaalde horizontale proposition                                                                                                                                                                                                   |

## Register

### A

AcadP, 19  
Advisering, 21  
Alliance management, 10  
All-service provider, 8  
Architectuur, 20, 25, 29, 32, 47  
Assesment, 21

### B

Bankzitters, 6, 14, 42  
BASIC, 21  
BCG-matrix, 20  
Bedrijfsinnovatie, 8  
Bedrijfsoptimalisatie, 8  
Benchmarking, 21  
Beslismomenten, 6, 15, 17, 25, 33, 35, 45, 47, 48, 54  
Beslistemplates, 15  
BI, 21, 53  
Business & ICT Alignment, 49  
Business case, 25, 27, 37, 38, 40  
Business en management consultancy, 8  
Business Intelligence, 21, 53, 54  
Business needs, 18, 27, 32, 39

### C

CapGemini, 9  
CMMI, 44, 45, 53  
CMMI3, 43, 44, 45  
Competences, 19, 21  
Compliant, 43, 44, 45  
Conjunctuur, 6  
Cortex, 5, 17, 39, 40, 44  
Counter, 27, 29, 31  
Criteria, 14, 25, 33, 35, 39, 45, 47  
Customer Intimacy, 7, 42, 54

### D

Decision to fund, 6, 33, 37  
Decision to justify, 6, 33, 37  
Decision to launch, 6, 33, 38, 40  
Deliverables, 39  
Delivery, 12, 20, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 37, 38, 39, 42, 47  
Delivery, sales, marketing, 27

### E

EAI, 22, 53  
ECM, 21, 22, 53  
Efficiëntie, 6  
Energy and Utilities, 24  
Enterprise Application Integration, 22, 53  
Enterprise Content Management, 18, 21, 22, 53, 54  
Enterprise resource planning, 8  
EU, 24, 53  
External survey, 27

### F

Financial, 4, 24, 25, 29, 30, 31, 39, 52  
Financial Services, 24, 29, 31  
Flow, 40

### G

Gates, 16, 35, 45, 54  
Generiek proces, 13, 20, 24  
Getronics PinkRocade, 9  
Global Service Delivery, 24, 53  
Go to Market, 39  
GSD, 4, 24, 26, 29, 30, 31, 52, 53

### H

Hogeschool Utrecht, 3  
Horizontal proposition, 21, 54  
HRM & payroll, 8

### I

IBM, 9  
ICT-optimalisatie, 8  
Idea, 6, 26, 32, 37  
Idea investigation, 6, 32, 37  
Idea Investigation, 40  
IDT, 4, 24, 27, 29, 30, 31, 52, 53  
Information Engineering, 3  
Innovation, 10  
Inside-out, 24  
Intake, 25, 29, 31  
Investment case, 28

**K**

Key Proces Areas, 34  
Kill, 40  
Klantvraag, 13, 21, 54  
KPA, 34, 53  
Kubus, 4, 23

**L**

Leading competence, 21  
Longlist, 28

**M**

Maintenance, 28  
Market, 37, 39, 50  
Marketing en communicatie, 10  
Marketing model, 19, 51  
Marketingmodel, 15  
Marketingplanning, 10  
Marketingplanning, 19  
Marktkennis, 9, 19  
Methodologie, 21, 49  
Mobile business, 8  
Multipliereffect, 14, 20, 47, 54

**O**

Offshoring, 7  
Ordina, 9  
Organisatie-onafhankelijk, 37  
Our Knowledge, 23  
Outside-in, 24  
Outsourcing, 7, 8, 9, 21, 26  
Outsourcing, 8

**P**

Portfolio management, 4, 10, 20  
Pre qualification, 25, 29, 31  
Prioritize, 37, 38, 40  
Procesontwikkeling, 5, 17, 31, 49  
Procesoverzicht, 31  
Product business case, 26  
Project plan, 40  
Projectmanagement, 8  
Proposition business case, 26  
Proposition performance review, 26  
PS, 24, 53  
Public Services, 24, 53

**Q**

QMS, 40, 53, 54  
Qualify, 37, 38, 40

Quickscan, 21

**R**

Realization, 25, 29, 31  
Resources, 6, 14, 25, 27, 33, 39, 40  
Roadmap, 21  
Rollen, 17, 35, 37, 39  
Rollen en verantwoordelijkheden, 17, 39

**S**

Sales & Marketing, 4, 10, 11, 51  
Sales support & Development, 10  
Sales, delivery & product management, 25, 29, 31  
Service streams for delivery, 26  
Solution, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 42, 44, 45, 47, 48, 51, 54, 59  
Solution building, 6, 32, 37  
Solution business development, 28, 29  
Solution Creation, 40  
Solution Definition, 40  
Solution development, 28, 29, 37  
Solution Development, 3, 4, 6, 7, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 24, 32, 33, 34, 40, 42, 44, 45, 47, 51, 54  
Solution idea, 28, 29, 31  
Solution maintenance/ ongoing sales, 28  
Solution shaping, 6, 32, 37  
Solution Shaping, 40  
Solutions, 3, 6, 7, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 23, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 48  
Sourcing, 18, 25  
Spearheads, 10  
staande organisatie, 6, 20, 25, 31, 32, 39, 45  
Systeemintegratie, 8

**T**

T&M, 12, 14, 18, 24, 42, 43, 44, 53  
Technical, 37, 39  
Telecoms, 4, 24, 28, 29, 30, 31, 52  
Testen, 8  
Theme solution, 27  
Time and Material, 12, 53, 54  
Twee-traps model, 40

**V**

Verantwoordelijk, 11, 37

**W**

Waardecreatie, 24

## **Bijlage I: Plan van aanpak**

## **Bijlage II: Template: Solution creation**