

**Op weg naar een klantgerichte Kluwer architectuur.**

**Paper voor de  
Masterclass Architectuur 2005**

<b>Auteur</b>	<b>Lenard Kaptein</b>
<b>Opleiding</b>	<b>Masterclass Architectuur najaar 2005</b>
<b>Docent</b>	<b>Marlies van Steenbergen</b>
<b>Plaats &amp; Datum</b>	<b>Delft, 7 januari 2006</b>

<b>1</b>	<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INLEIDING</b> .....	<b>5</b>
2.1	Introductie.....	5
2.2	Achtergrond.....	5
2.2.1	Het begin; periode Alphen a/d Rijn .....	6
2.2.2	Periode vanaf Internet Center Amersfoort .....	8
2.2.3	Status architectuur online product domein.....	12
2.2.4	De Kluwer context en organisatie .....	15
2.2.5	Uitdagingen .....	17
2.3	Vraagstelling.....	18
<b>3</b>	<b>OVER CONCERNS EN PRINCIPES</b> .....	<b>19</b>
3.1	Inleiding .....	19
3.2	Concerns .....	19
3.3	Principes.....	20
3.4	Nieuwe architectuur modellen .....	22
<b>4</b>	<b>CONCLUSIES</b> .....	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>LITERATUURLIJST</b> .....	<b>25</b>

## 1 Samenvatting

Een historische en persoonlijke analyse van de ontwikkelingen vanaf begin 2000 in het online product domein leren dat architectuur en architectuur principes een bescheiden rol hebben gespeeld. In hoofdstuk 2 van dit paper wordt aan de hand van een aantal cases een schets gegeven van deze periode van meer dan 5 jaar waarin duidelijk wordt dat er ook een aantal kansen is blijven liggen.

In het laatste deel van het 2<sup>o</sup> hoofdstuk wordt de actualiteit onder de loep genomen. Duidelijk wordt daarbij dat architectuur op de agenda staat bij het Kluwer MT en de afgelopen maanden aanzienlijke aandacht geniet. De focus is echter wel wat intern gericht en de uitdagingen zijn groot. De belangrijkste uitdaging is om producten te ontwikkelen *'that reflect a deep understanding of specific customer needs and processes'* aldus onze voorzitter van de raad van bestuur Nancy McKinstry (2005). Analyse van historie en actualiteit leidt tot de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke actuele concerns heeft Kluwer op gebied van ontwikkeling van online producten en diensten?
2. Welke principes kunnen worden geformuleerd op basis van deze concerns?

In totaal zijn er 19 principes geformuleerd op basis van een analyse van de online ontwikkel historie. Op basis van geformuleerd Kluwer beleid zijn aanvullend de volgende 7 meer actuele concerns en voorstellen voor architectuur principes geformuleerd:

	Architectuur principe	Concern
20.	Kluwer ontwikkelt/kiest en gebruikt methoden en middelen om processen en behoeften van klanten in kaart te brengen. Deze behoeften zijn de leidraad voor nieuw te ontwikkelen producten en diensten.	De Kluwer organisatie is onvoldoende in staat om processen en behoeften van Klanten te identificeren en begrijpen.
21.	Kennis van processen en behoeften van klanten wordt op een gestructureerde wijze vastgelegd en ontsloten voor ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.	De Kluwer organisatie is onvoldoende in staat om verworven kennis over processen en behoeften van klanten eenduidig vast te leggen en te ontsluiten.
22.	Bij de start van een product development of maatwerk traject wordt een inventarisatie uitgevoerd van in de markt c.q bij de klant actieve leveranciers en aanwezige (relevantie) infrastructuur. Deze inventarisatie wordt gebruikt bij het maken van architectuur keuzen voor de te implementeren oplossingen.	Kluwer heeft onvoldoende kennis van in haar markten actieve leveranciers en door hen geleverde en beheerde infrastructuur.
23.	Op basis van goede analyses en geformuleerde scenario's worden er keuzen en afspraken gemaakt en nagekomen over inzet van de Kluwer organisatie en resources voor ontwikkeling van online producten en diensten.	De Kluwer organisatie is onvoldoende in staat om op basis van verworven kennis succesvolle producten, diensten en proposities te ontwikkelen voor haar klanten.
24.	Kluwer voert een betrouwbaar en transparant architectuur beleid. Architectuur modellen en begrippen zijn relevant en begrijpelijk zijn voor klanten en leveranciers. De Kluwer online architectuur is open,	Kluwer producten en systemen zijn niet te integreren met processen en systemen van klanten.

	gebaseerd op standaarden en eenvoudig aan te sluiten op processen en systemen van klanten. De Kluwer online architectuur past zich aan aan processen en systemen van klanten.	
25.	Specificaties en afspraken voor aansluiting van Kluwer producten en diensten op processen en systemen van klanten worden helder en eenduidig vastgelegd en gecommuniceerd. ('Kluwer formaten en interfaces boek'?!) In projecten wordt voldoende aandacht besteed aan toepassing, aanvulling of aanpassing van specificaties op gebied van interfacing.	De specificaties en afspraken met betrekking tot aansluiting van Kluwer producten en diensten op processen en systemen van klanten worden niet vastgelegd en gecommuniceerd.
26.	Bij ontwikkelen van nieuwe producten en diensten wordt voldoende aandacht gegeven aan vertalen van specifieke eisen en wensen naar generieke modellen zodat de juiste balans gevonden kan worden tussen standaardisatie en maatwerk.	Er zijn geen middelen en modellen beschikbaar om behoeften, processen en systemen van klanten op een generiek en abstracter niveau te beschrijven om zo hergebruik van content, concepten en componenten mogelijk te maken.

Conclusies die getrokken worden zijn:

1. De praktijk van ontwikkeling van online producten en het door het door het Kluwer management geformuleerde beleid bieden voldoende houvast voor formuleren van concrete concerns die een goede basis vormen voor formuleren van bruikbare en richtinggevende architectuur principes.
2. Architectuur kan een substantiële bijdrage leveren aan sneller en met meer kwaliteit ontwikkelen van online producten en diensten.
3. Om te zorgen dat architectuur daadwerkelijk kan bijdragen aan realiseren van de Kluwer strategie voor online product ontwikkeling is het nodig dat er aanzienlijk meer aandacht aan architectuur wordt gegeven dan de afgelopen jaren.

## 2 Inleiding

### 2.1 Introductie

Architectuur in organisaties heeft zoals iedereen weet alles te maken met mensen. Analog aan methoden zoals de 'business balanced scorecard' en 'standard of performance' (SOP) is architectuur te zien als middel voor een organisatie om richting te geven aan ontwikkelingen en daarmee als middel om gedrag van mensen te beïnvloeden en te sturen.

Vanuit deze 'menselijke' benadering van architectuur wil ik in dit eerste hoofdstuk een beschrijving geven van enkele situaties uit mijn historie als Kluwer medewerker. Deze situaties hebben allen met elkaar gemeen dat er besluiten genomen zijn over architectuur die aanzienlijke impact hebben gehad op de Kluwer organisatie en bedrijfsvoering.

Met deze gedeeltelijke reconstructie van mijn Kluwer verleden wil ik onderzoeken wat werken onder architectuur voor Kluwer kan betekenen. Bij dit 'onderzoek' vallen natuurlijk wel enkele kanttekeningen te plaatsen zoals: het is subjectief, beperkt in scope etc. Subjectiviteit en scope beperkingen zijn echter onvermijdelijk bij elke uitoefening van architectuur. Om goed onder architectuur te kunnen werken is het vooral nodig om je juist bewust te zijn van je eigen subjectiviteit of anders gezegd 'viewpoint'. Inzicht in mijn eigen 'viewpoint' en een historische schets van de Kluwer context zijn de voornaamste doelen van dit eerste hoofdstuk.

Bij het lezen van dit paper is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat het zich beperkt tot het domein van de Kluwer online producten en diensten.

### 2.2 Achtergrond

De afgelopen 5 jaar komen hebben de online ontwikkelingen bij Kluwer heel langzaam wat meer richting gekregen. Veel ontwikkelingen komen op mij over als toevalligheden die vergelijkbaar zijn met de vlinder in de chaos theorie. (opvliegende vlinder in Japan veroorzaakt storm in Nederland) Vanuit de benadering 'architectuur als middel om ontwikkelingen te sturen' is een voor de hand liggende vraag welk verschil werken onder architectuur op die momenten had kunnen maken.

In de volgende paragrafen zal ik een aantal van deze opvliegende vlinders in de vorm van cases beschrijven, impliciet gehanteerde principes en richtlijnen naar boven halen en de vraag trachten te beantwoorden welke bijdrage architectuur had kunnen en moeten leveren.

Voor formuleren van principes en richtlijnen heb ik de definitie en toelichting gebruikt van Rijsenbrij. (2005:4):

*"Principes worden geconcretiseerd naar regels, standaarden en richtlijnen. Het principe geeft aan WAT er geregeld moet worden. Dus een overheid waarbij de burger centraal staat, is een principe.  
Regels, standaarden en richtlijnen geven aan HOE dat te regelen.  
Regels MOETEN worden nageleefd, zij zijn een soort wet binnen de onderneming.  
Standaarden MOETEN gevolgd worden om de aansluitbaarheid op de omgeving te borgen voor nu en de nabije toekomst. Standaarden betreffen een voorschrift of een set van voorschriften waarover overeenstemming bestaat in de IT-sector.  
Richtlijnen MOGEN worden gebruikt. Zij zijn een soort best practices over hoe een bepaald principe kan worden gerealiseerd met een gezonde mate van vrijheid voor situatieafhankelijke interpretatie..."*

*...Concerns geven het WAAROM van het principe. Het is belangrijk te weten waarom zaken op een bepaalde manier zijn geformuleerd. Vooral als er in de toekomst veranderingen moeten worden doorgevoerd."*

### 2.2.1 Het begin; periode Alphen a/d Rijn

Eind 1999 was ik werkzaam op de ICT afdeling bij Kluwer. Als ICT afdeling zijn we indertijd gestart aan het opstellen van een 'Business Balanced Scorecard' voor de afdeling. Bij deze exercitie bleek dat er een grote blinde vlek bestond in de dienstverlening van de ICT afdeling. Deze blinde vlek bevatte het gehele gebied van de ontwikkeling van elektronische producten. Naar onze mening indertijd was het niet terecht dat deze activiteiten niet door de ICT afdeling ondersteund werden en om die reden werd besloten om dit gebied te gaan ontginnen. Concreet werd besloten om mij als stafmedewerker volledig in te zetten voor ondersteuning bij ontwikkeling van online producten. (CD-rom producten waren indertijd al redelijk uitontwikkeld en vooral op online gebied waren er nieuwe ontwikkelingen te zien)

	Architectuur principe	Concern
1.	Online infrastructuur is een belangrijk onderdeel van de Kluwer infrastructuur en bedrijfsvoering.	Kluwer online producten voldoen kwalitatief en inhoudelijk niet aan de eisen en verwachtingen van onze klanten.
2.	De Kluwer ICT afdeling dient ontwikkeling van online producten en diensten te ondersteunen.	De Kluwer organisatie is onvoldoende in staat om online producten te realiseren en te onderhouden.

Begin 2000 lagen er voor mij dus de vragen: 'wat ga ik doen?' en vooral 'waar ga ik beginnen?'. Naast vanuit ICT vrij triviale zaken als hosting en internet toegang heb ik me uiteindelijk de eerste tijd bezig gehouden met twee 'cases'.

#### **Case HR-net**

Op het moment dat ik mij ging bemoeien met de online ontwikkelingen (maart 2000) liep er een project voor realisatie van 3 nieuwe portals onder de noemer 'HR-net'. Situatie zoals ik die toen aantrof valt kort te omschrijven als:

- Omdat er drie portals met vergelijkbare inhoud en functies gemaakt moeten worden ligt het voor de hand om te streven naar synergie.
- Er is een afdeling die iets slims schijnt te kunnen doen met rechten en beheer van gebruikers.
- Er is een leverancier die een gebruiksvriendelijk en flexibel content management systeem schijnt te kunnen leveren.
- Er is een afdeling die de content moet leveren.

Grootste knelpunten indertijd waren organisatorisch. Het bleek vooral moeilijk om gestructureerd tot besluiten te komen over de te kiezen oplossingen en de gekozen oplossingen planmatig en gestructureerd te implementeren. Ook andere Kluwer afdelingen hadden er gelukkig voor gekozen om wat meer gestructureerd met online ontwikkelingen aan de slag te gaan. In samenwerking met de afdelingen productie en verkoop en marketing services zijn we gestart met opstellen van een zogenaamde 'menu kaart' met een overzicht van gewenste functies en beschikbare en ondersteunde oplossingen.

Op basis van de menukaart en na een redelijk verlopen project zijn de portals [www.hrnet.nl](http://www.hrnet.nl) [www.or-info.nl](http://www.or-info.nl) en [www.arbo-online.nl](http://www.arbo-online.nl) inclusief achterliggende content producten gelanceerd.

## Op weg naar een klantgerichte Kluwer architectuur

	Architectuur principe	Concern
3.	Online producten en diensten worden zoveel mogelijk ontwikkeld op basis van standaard/gedeelde functies en systemen.	Door een te grote diversiteit zijn producten niet beheerbaar voor de Kluwer organisatie en onbruikbaar voor onze klanten.
4.	Implementatie/levering, beheer en ondersteuning voor deze gedeelde functies wordt zoveel mogelijk verzorgd door c.q. gerealiseerd met bestaande Kluwer afdelingen en systemen.	Door een gebrek aan regie en ondersteuning vanuit de Kluwer organisatie verloopt product ontwikkeling moeizaam en ontstaat er een gebrek aan samenhang en kwaliteit voor online producten.

### Case Adformatie

Het tijdschrift Adformatie en de verantwoordelijke business unit (Business Media) hebben binnen de Kluwer organisatie altijd een uitzonderingspositie gehad (en gekoesterd). Mede gezien deze aparte status voeren ze een eigen online beleid. Medio 2000 lagen er voor Adformatie 3 vragen:

- a. Keuze van een redactioneel systeem.
- b. Keuze publicatie platform.
- c. Aansluiting op de Kluwer back-office voor beheer relatie gegevens, abonnementen en facturatie.

Voor het redactioneel systeem zijn twee alternatieven onderzocht. De keuze werd gemaakt vooral op argumenten voor flexibiliteit van de leverancier en niet afhankelijk zijn van de interne Kluwer organisatie.

Ook voor de keuze van het publicatie platform en de aansluiting op de backoffice is gekozen voor een oplossing die de afhankelijkheid van de interne Kluwer organisatie zoveel mogelijk beperkte.

	Architectuur principe	Concern
5.	Autonome business units zijn vrij in de keuze van redactionele oplossingen voor online content publicaties.	Betreffende business units kunnen hun eigen strategie en plannen onvoldoende ontplooiën omdat ze die teveel moeten afstemmen met een (interne)organisatie die andere belangen en prioriteiten heeft.
6.	Voor registratie van klanten en abonnementen wordt ook voor autonome business units gebruik gemaakt van het standaard platform met de standaard interface naar het CRM systeem.	Door inrichting van separate bestanden met klanten en abonnementen ontstaan er problemen met aansluiting op de gedeelde CRM, facturatie en logistieke processen en systemen.

Belangrijk issue dat sinds 2000 is blijven spelen is het beheer van relatiegegevens. In de business unit media is men gezien de aard van de uitgaven en wellicht ook historisch vanuit de bedrijfscultuur veel actiever met direct marketing, gebruik van e-mail als marketing instrument en onderhouden van bestanden met suspects en prospects.

Zowel vanuit de business unit als vanuit ondersteunende afdelingen als VMS waren we het er inder tijd al over eens dat dergelijke activiteiten centraal ondersteund zouden moeten worden. Ook in verband met wettelijke regelingen en de Kluwer strategie om een integraal beeld van onze klanten te verwezenlijken ligt deze benadering voor de hand. Organisatorische en planningstechnische beperkingen hebben tot nu toe echter maar beperkt geleid tot verbeteringen op dit punt.

## Op weg naar een klantgerichte Kluwer architectuur

	Architectuur principe	Concern
7.	Relatie en abonnement gegevens worden centraal opgeslagen en beheerd.	Decentrale opslag en beheer van relatie en abonnement gegevens leidt tot ondoelmatige marketing activiteiten en inefficiëntie in CRM, facturatie en logistiek.
8.	Adres gegevens voor direct mailing en bestanden met suspects en prospects worden centraal beheerd en marketing acties op basis van deze bestanden worden centraal geregistreerd in verband met wettelijke eisen op gebied van privacy en beheer van persoonsgegevens.	Kluwer voldoet niet aan wettelijke eisen op gebied van beheer van persoonsgegevens en is door versnippering van gegevens over suspects en prospects niet in staat tot effectieve marketing.

### DYA noot:

*In termen van het DYA-model (Berg, Steenbergen, 2004:83) zou je kunnen zeggen dat er als resultaat van een strategische dialoog besloten is om de online activiteiten van de Business Unit Media (BUM) zonder architectuur te ontwikkelen. Op die constatering valt echter wel het een en ander af te dingen. De kwaliteit van de dialoog was indertijd niet bijzonder hoog. De dialoog werd ook niet zozeer op strategisch niveau maar eerder op tactisch operationeel niveau gevoerd.*

*De gekozen oplossing was verder wel degelijk resultaat van architecturale analyses en overwegingen. BUM heeft de afgelopen 5 jaar op online gebied autonoom en naar redelijke tevredenheid kunnen opereren onder andere dankzij het toen uitgevoerde denkwerk. Ik zou echter eerder willen spreken van onder 'vrije architectuur' dan zonder architectuur en naar mijn mening is ook (of wellicht juist) bij een vrijere of afwijkende architectuur werken ONDER architectuur gewenst.*

*Grote vraag voor mij is op dit moment of deze status aparte voor BUM nog wel gewenst is. Na wat wisselende koersen de afgelopen jaren heeft onze huidige directeur zich zeer duidelijk uitgesproken over aansluiting van BUM bij de rest van de Kluwer familie. BUM is sinds 1 januari 2006 samengevoegd met en andere BU en gaat verder onder de naam 'corporates'. Gedeeltelijke integratie van de BUM producten met de overige Kluwer producten en omgevingen heeft naar mijn mening ook duidelijke voordelen voor alle BU's omdat Kluwer hiermee een vollediger propositie kan doen en de BUM markt benaderd kan worden met de succesvolle 'Navigator' propositie.*

### 2.2.2 Periode vanaf Internet Center Amersfoort

In September 2000 is Kluwer gestart met het 'Internet Center' in Amersfoort. Het eerste jaar was de voornaamste activiteit het inventariseren en reorganiseren van de in totaal 150 internet sites van Kluwer. Deze sites werden op ongeveer 30 verschillende locaties gehost. Bij ontwikkeling, onderhoud en beheer waren meer dan 25 leveranciers betrokken van diverse pluimage. Het reorganiseren van dit woud van sites en oplossingen was ook een belangrijke taak van het Internet Center en om hieraan richting te geven is indertijd ook beleid geformuleerd.

	Architectuur principe	Concern
9.	Portal beleid: Kluwer biedt voor elke klantgroep met een redelijke omvang één portal aan waarop alle voor die klantgroep relevante Kluwer informatie en producten wordt aangeboden.	Klanten kunnen producten die voor hen relevant zijn niet vinden of onvoldoende efficiënt/naast elkaar gebruiken.
10.	Platform en hosting beleid: Portals worden op één platform gebouwd en op één locatie	Door ontwikkeling en hosting op verschillende locaties ontstaat een

	gehost.	inefficiënte en lastig te beheren omgeving en dienen diverse interfaces meerdere malen geïmplementeerd te worden.
11.	Leveranciers beleid: Voor ontwikkeling, consultancy, design en beheer van online toepassingen maakt Kluwer gebruik van een beperkt aantal leveranciers waarmee vaste tarief, kwaliteit en levering en procedure afspraken zijn gemaakt.	Inzet van een groot aantal leveranciers leidt tot veel overhead en daarmee hoge kosten voor ontwikkeling en beheer.

Mijn eigen rol in deze periode was een combinatie van project manager en teamleider project management. In dit hoofdstuk beschrijf ik een aantal kenmerkende cases vanaf de periode Amersfoort tot heden.

**DYA noot:**

*In de beginperiode van het Amersfoortse Internet Center (gestart in 2000 en gestopt in 2004) was er zeker sprake van een strategische dialoog. Bij de opzet van het IC was ervoor gekozen om zowel de techniek als de business (in de vorm van portal teams) op één locatie in Amersfoort onder te brengen. Er was daarnaast een 2 wekelijks overleg genaamd 'Internet board' (als ik me goed herinner) dat werd voorgezeten door de Kluwer directeur. In dit overleg kwamen ook architectuur keuzen aan de orde en werd besloten over de scope van de activiteiten van het Internet Center(IC). Zeker in het laatste jaar was deze dialoog sterk verwaterd onder andere door wisselingen in het management en verminderen van de aandacht van het Kluwer MT.*

**Case migratie naar EIP**

Als onderdeel van de reorganisatie van de internet activiteiten zijn deze in 2002 voor een groot deel gemigreerd naar het Europes Internet Platform van Wolters Kluwer divisie Legal & Tax. Bij deze migratie is er aantal kansen gemist. Voor een deel was dit onvermijdelijk vanwege politieke druk en planning issues. Voor een deel was het zeker te voorkomen geweest indien er vooraf betere architectuur principes geformuleerd waren. Enkele voorbeelden van gemiste kansen:

- Het portal beleid leidde tot een behoefte aan autonomie en mogelijkheden zich te onderscheiden bij de verantwoordelijke portal managers. Op basis van details zijn er om die reden besluiten genomen voor realisatie van zeer portal specifieke functionaliteiten. Bij het migratie project en voor de beheer inspanning na afsluiten van het project heeft dit geleid tot onevenredig grote inspanningen en kosten om al deze specifieke en soms nodeloos complexe uitzonderingen te ontwikkelen, te implementeren, te testen en te onderhouden. Om bijvoorbeeld bepaalde specifieke vormgevings eisen te kunnen bewerkstelligen zijn er voor de kleinste business unit 3 aparte portals gemaakt terwijl de 3 grootste BU's met één portal per PU konden volstaan.
- Elke portal had een eigen klanten en producten database waardoor er geen cross-selling van producten aan meerdere klantgroepen mogelijk was. Klanten die producten van verschillende BU's afnamen moesten apart inloggen op elke portal.

In 2003 en 2004 zijn de afzonderlijke portals alsnog in stappen naar één portal (Kluwer.nl) gemigreerd waarbij de bovengenoemde beperkingen zijn opgeheven. Bij deze migratie zijn de volgende principes gehanteerd:

	Architectuur principe	Concern
12.	De landenorganisaties van het Wolters Kluwer Legal & Tax cluster hosten hun online producten en diensten op een	Europese landen organisaties vinden allemaal apart van elkaar opnieuw het wiel uit met als gevolg dat de migratie naar online producten

	centraal europees platform.	en diensten in het cluster traag en inefficiënt verloopt.
13.	De verschillende klantgroep of portal pagina's verschillen alleen in vormgeving, in (in beperkte mate) layout en configuratie (aan/uitzetten van functies)	De Kluwer online infrastructuur is door te grote functionele diversiteit voor de Kluwer organisatie lastig te beheren en gedraagt zich voor klanten onbetrouwbaar en onvoorspelbaar.
14.	Single sign-on	Gebruik van meerdere user id's leidt tot verwarring, frustratie en fouten en tot ontevreden klanten.
15.	Single point of access	Noodzaak om voor producten verschillende locaties/URL's te moeten gebruiken leidt tot verwarring, frustratie en fouten en tot ontevreden klanten.

**DYA noot:**

*De concern die ten grondslag ligt aan architectuur principe 12 is voor zover ik weet nooit expliciet geformuleerd en gecommuniceerd. De dialoog tussen de Europese (ELTP) en de landen organisaties lijkt soms meer op een dogmatische dan een strategische dialoog. Er is veel te zeggen voor doorhakken van knopen en streven naar een hoge mate van synergie in Europa. Een top-down benadering is bij voorbaat gedoemd tot mislukken aangezien commerciële, culturele, organisatorische, politieke en technische verschillen in Europa aanzienlijk zijn. Ook in deze dialoog kan architectuur in relatie tot een helder geformuleerde en gecommuniceerde Europese strategie (uiteraard) een aanzienlijke bijdrage leveren.*

**Case content migratie**

Om een einde te maken aan het zeer gefragmenteerd en moeizaam beschikbaar komen van producten in de online omgeving is in 2001 een project gestart genaamd 'content migratie'. Doelstelling van dit project was om zoveel mogelijk Kluwer producten zo snel mogelijk online te zetten. Bij de start van het project zijn architectuur principes gedefinieerd, maar onder grote druk vanuit het topmanagement zijn er verregaande concessies aan deze principes gedaan. Hoewel dergelijke ontwikkelingen in een organisatie als Kluwer altijd zullen voorkomen en er ook zeer legitieme redenen waren voor de gemaakte keuzen valt zeker achteraf te constateren dat dit geen gelukkige keuze is geweest. Of voorkomen had kunnen worden dat de bewuste keuze gemaakt was is zeer de vraag. De kwaliteit van de besluitvorming had met behulp van architectuur wel op een wat hoger niveau gebracht kunnen worden. In de besluitvorming had meer aandacht besteed moeten worden aan de volgende punten:

1. Naast kwantitatieve criteria (zo snel mogelijk zo veel mogelijk producten) hadden ook kwalitatieve criteria geformuleerd moeten worden. Hiermee had beter duidelijk gemaakt kunnen worden welke gevolgen de keuze had voor de kwaliteit van de producten.
2. De concerns achter de architectuur principes hadden duidelijker en vollediger geformuleerd moeten worden. Hiermee was voor het topmanagement beter inzichtelijk geweest welke gevolgen de keuze zou hebben voor de klant en de Kluwer organisatie.
3. De gevolgen van de gemaakte keuze hadden beter vertaald moeten worden naar inspanningen en kosten op de korte maar ook op de wat langere termijn. Er vanuit gaande dat inzichtelijk maken van deze kosten ook had geleid tot beschikbaar stellen van budgetten had op deze wijze of een betere oplossing of (door middel van een geplande migratie) de gewenste oplossing gerealiseerd kunnen worden.

De indertijd gehanteerde architectuur principes zijn:

**Op weg naar een klantgerichte Kluwer architectuur**

	Architectuur principe	Concern
16.	Kluwer producten worden gehost op één centraal schaalbaar en betrouwbaar platform.	Hosten van producten op verschillende platformen creëert een lastig te beheren en moeilijk schaalbare omgeving met als gevolg daarvan veel kosten of een onbetrouwbare infrastructuur.
17.	Kluwer producten worden in één standaard (door het platform ondersteund) bronformaat aan het online platform aangeleverd.	Aanlevering aan en ondersteuning door het platform van veel verschillende bronformaten leidt tot een lastig te beheren en moeilijk schaalbare omgeving. Daarnaast leidt het tot functionele beperkingen en/of hoge kosten om nieuwe functies te implementeren.

Er vanuit gaande dat indertijd de meest optimale keuze gemaakt was om de voorkeurs oplossing gelijk of parallel aan de tijdelijke oplossing te gaan realiseren hadden we 3 jaar eerder kunnen beschikken over de oplossing die nu vanaf medio 2006 beschikbaar komt. Extra kosten die de afgelopen 3 jaren gemaakt zijn voor realisatie en onderhoud van de niet voorkeurs oplossing schat ik op minimaal 2 miljoen euro.

**DYA noot:**

*Vooraf in de content migratie case is de strategische dialoog naar mijn mening niet of onvoldoende gevoerd. De business doelstelling was om versneld te migreren naar en omzet te maken op online gebied. Op basis van deze doelstelling had een uitgebreidere dialoog moeten plaatsvinden over voor en nadelen van mogelijke scenario's.*

**Case profinfo**

In de 1998 startte Kluwer een internet shop genaamd 'Profinfo'. Op basis van de analyse dat het internet verkoop kanaal een grote vlucht zou nemen wilde Kluwer met deze shop ervoor zorgen dat ze niet de boot zou missen. Initieel was het plan om de shop als een zelfstandige business te laten opereren en ook producten van derden te laten verkopen. Vanaf de start heeft 'Profinfo' een moeizaam bestaan geleid met als voornaamste redenen:

1. Dienst afname op basis van ASP constructie: Wordt ingevuld door drie leveranciers (partij A huurt partij B huurt partij C) waardoor er een duur contract is met als gevolg hoge basis kosten en weinig flexibele dienstverlening.
2. Beleidskeuzen: Profinfo heeft nooit zelfstandig kunnen opereren en om die reden moeten worstelen met zeer beperkte budgetten.
3. Aansluiting op Kluwer processen en systemen: Gegevens in de shop voor Kluwer producten zijn nooit volledig en compleet geweest door ontbreken van een goede organisatorische en/of technische aansluiting op Kluwer processen en systemen.

Vanwege het matige functioneren van Profinfo hebben de marketing managers van de business units in 2003 besloten om eigen shops te starten. Aanvankelijk leidde dit tot ongeveer 10 aparte shops met elk hun eigen gescheiden gegevens bestanden. In 2005 zijn deze gegevens bestanden samengevoegd in één database die als voeding dient voor de aparte shops.

Knelpunten in de huidige situatie zijn:

1. Alle interfacing tussen backoffice systemen en shops is nog steeds handmatig met als gevolg dat de kosten voor gegevens beheer en order verwerking relatief hoog zijn.
2. Gegevens (voor meer dan 4000 producten) tussen backoffice systemen en shops blijken regelmatig niet synchroon te zijn wat regelmatig leidt tot problemen met verwerken van orders.

De kosten van een geautomatiseerde interface zijn relatief laag aangezien er wel soortgelijke interfaces zijn met bijvoorbeeld het centraal boekhuis. De benodigde infrastructuur (message

broker) is aanwezig en er zijn ook werkende interfaces die met kleine aanpassingen te (her)gebruiken zijn voor koppeling met een shop. Belangrijk knelpunt is wel dat de huidige shops volledig maatwerk zijn en worden ontwikkeld en beheerd door een zeer klein bedrijf.

	Architectuur principe	Concern
18.	Product gegevens worden centraal opgeslagen en beheerd.	Kluwer medewerkers en klanten beschikken niet over de juiste product gegevens omdat deze niet voldoende correct, volledig en actueel beschikbaar zijn.
19.	Vitale interfacing tussen de centrale product gegevens database en andere systemen wordt geautomatiseerd.	De product gegevens in vitale systemen zijn niet correct, volledig en actueel hetgeen leidt tot problemen met levering en facturatie en tot ontevreden klanten.

**DYA noot:**

*In DYA termen zou je kunnen zeggen dat de Kluwer shops sinds 1998 zonder architectuur ontwikkeld zijn. De vraag is echter of dit een bewuste keuze is geweest en, indien bewust, of het een verstandige was. Voor Profinfo leverde deze keuze het probleem op dat er onvoldoende integratie was met de Kluwer processen en systemen waardoor de shop niet succesvol was. De huidige shops zijn op zichzelf redelijk succesvol maar leveren veel inefficiëntie op door ontbreken van een betrouwbare en efficiënte interface. Verder is de vraag hoe moeilijk het realiseren van een shop is die een betrouwbare interface heeft naar de backoffice systemen aangezien alle randvoorwaarden aanwezig zijn.*

*Een oplossing kan gevonden worden door shops als onderdeel van een te onderscheiden Marketing & Sales domein meer aandacht te geven. (zie ook hoofdstuk par 2.2.4: 'Commentaar op architectuur en aandachtsgebied modellen')*

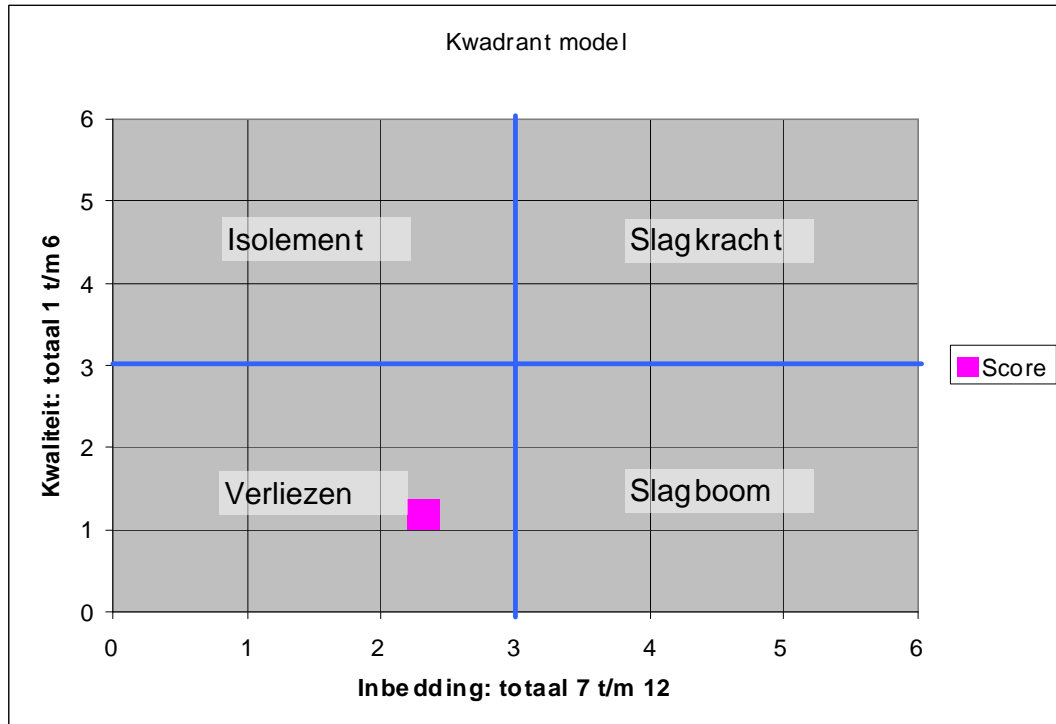
**2.2.3 Status architectuur online product domein**

De historische schets uit de vorige paragrafen valt op verschillende manieren te interpreteren. Iemand met een zonnig wereldbeeld zal zeggen: 'er is duidelijk een opgaande lijn te zien, waar zou je je zorgen over maken?' een wat kritischer analist zal zeker met de bedrijfsresultaten van Kluwer van de afgelopen jaren in het achterhoofd melden dat het niet echt opschiet met invullen van de Kluwer ambities. Zonder afbreuk te willen doen aan de bereikte resultaten lijkt mij een kritische opstelling gerechtvaardigd. Naar mijn mening zijn er ook veel momenten waarop duidelijk kansen zijn blijven liggen en zijn er voldoende aanknopingspunten en middelen om in de toekomst meer meters te maken.

Mijn conclusie is verder dat architectuur een te beperkte rol heeft gespeeld. Architectuur lijkt een uitstekend middel om de uitdagingen waarvoor we de komende jaren staan adequater in te vullen. Om meer inzicht te krijgen in de status van architectuur denken en werken binnen het online product domein heb ik de architecten groep die zich met dit domein bezighoudt gevraagd om een enquête in te vullen die is gebaseerd op de vragenlijsten en modellen uit het boek 'DYA, Stap voor stap naar professionele enterprise-architectuur (Berg, Steenberg, 2004:73,104).

## Op weg naar een klantgerichte Kluwer architectuur

Uitkomst 'kwadrant model' ingevuld door 5 respondenten:



Uitkomst 'Architectuurvolwassenheidsmatrix' ingevuld door 5 respondenten:

		Schaal													
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Aandachtsgebied</b>															
1	Opstellen van architectuur		A			B			C						
2	Gebruik van architectuur			A			B				C				
3	Afstemming met business		A				B				C				
4	Afstemming met ontwikkelproces			A				B		C					
5	Afstemming met beheer					A			B			C			
6	Relatie met bestaande situatie					A				B					
7	Verantwoordelijkheden & bevoegdheden				A		B					C			
8	Coördinatie van ontwikkelingen							A			B				
9	Bewaking				A		B		C		D				
10	Kwaliteitsmanagement								A		B				C
11	Beheer architectuurproces							A		B		C			
12	Beheer architectuurproducten					A			B						C
13	Commitment en motivatie		A					B		C					
14	Architectuurfuncties en -opleidingen				A		B			C			D		
15	Toepassingsgraad architectuur methode				A						B				C
16	Overleg			A		B				C					
17	Architectuurtools							A				B			C
18	Begroting en planning				A							B		C	

Prioriteiten op basis van deze score:

1. Beleggen van architectuur als proces.
2. Architectuur modellen ook buiten projecten regelmatig onderhouden, uitbreiden en vernieuwen.
3. Architectuur principes, richtlijnen en modellen structureel afstemmen met beheer.
4. Structureel overleggen met opdrachtgevers en gebruikers van architectuur.

## Op weg naar een klantgerichte Kluwer architectuur

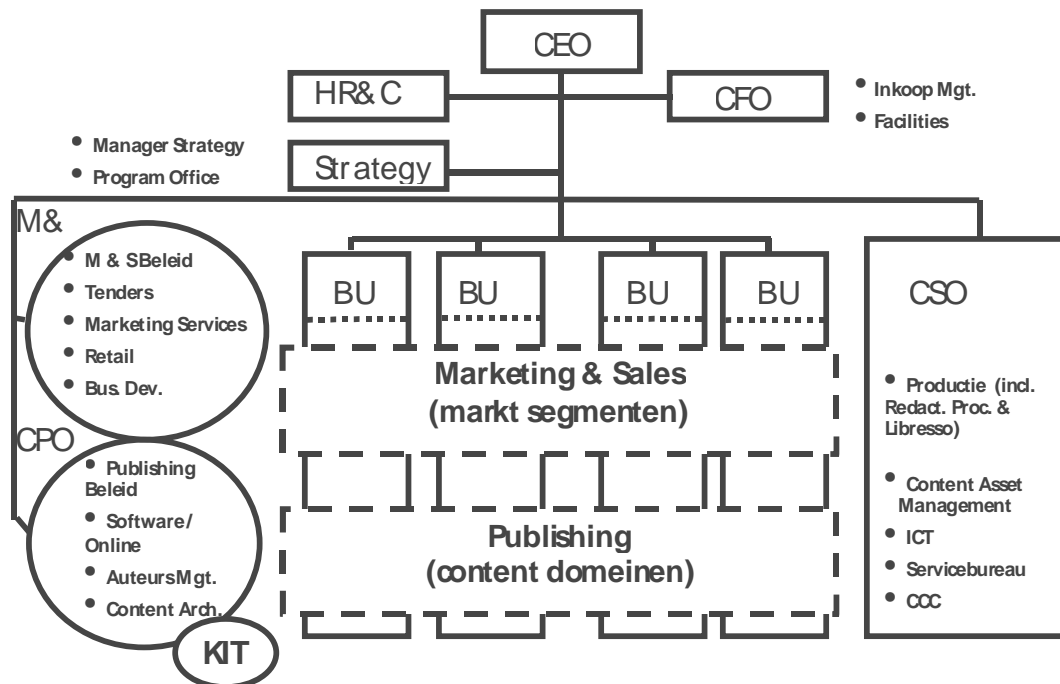
---

Het risico bestaat dat op dergelijke wijze institutionaliseren van de architectuur voor online producten leidt tot bureaucratie en daardoor minder daadkrachtig en flexibel kunnen ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Ook het besluit om het Kluwer Integrated Solutions Center (KISC) te laten opgaan in de service organisatie kan een dergelijk effect hebben. Goed formuleren en borgen van concerns en principes kan deze bureaucratiesering hopelijk mede voorkomen.

## 2.2.4 De Kluwer context en organisatie

De ontwikkeling van het online product domein heeft plaatsgevonden in een context van een worstelende en sterk veranderende Kluwer organisatie. Sinds 1 januari 2006 is er een nieuwe organisatie structuur geïntroduceerd die er als volgt uitziet:

### ORGANOGRAM NIEUWE HOOFDSTRUCTUUR

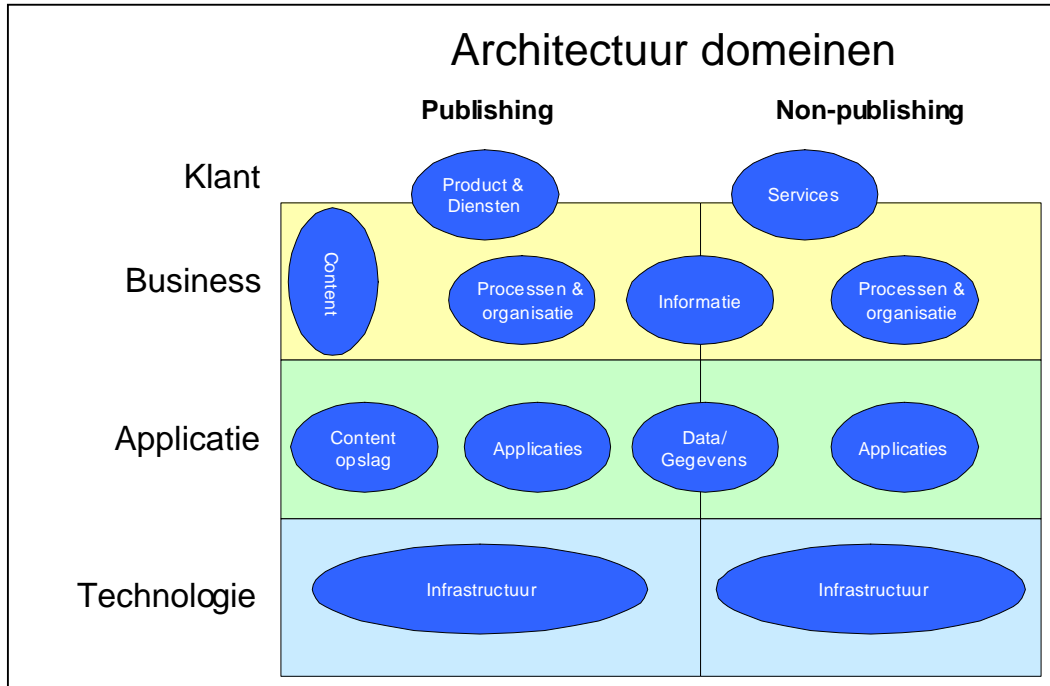


Veranderen is voor organisaties en veel voorkomende activiteit. Er kan echter zeker worden gezegd dat Kluwer de afgelopen tien jaar meer dan gebruikelijk in vergelijkbare branches en bedrijven heeft gereorganiseerd. Dergelijke snel opeenvolgende reorganisaties laten hun sporen na in een organisatie. Een van de effecten is dat het vinden van de juiste weg in de organisatie voor veel medewerkers geen vanzelfsprekendheid is. Daarnaast is kennis van processen, procedures, applicaties en systemen dun gezaaid.

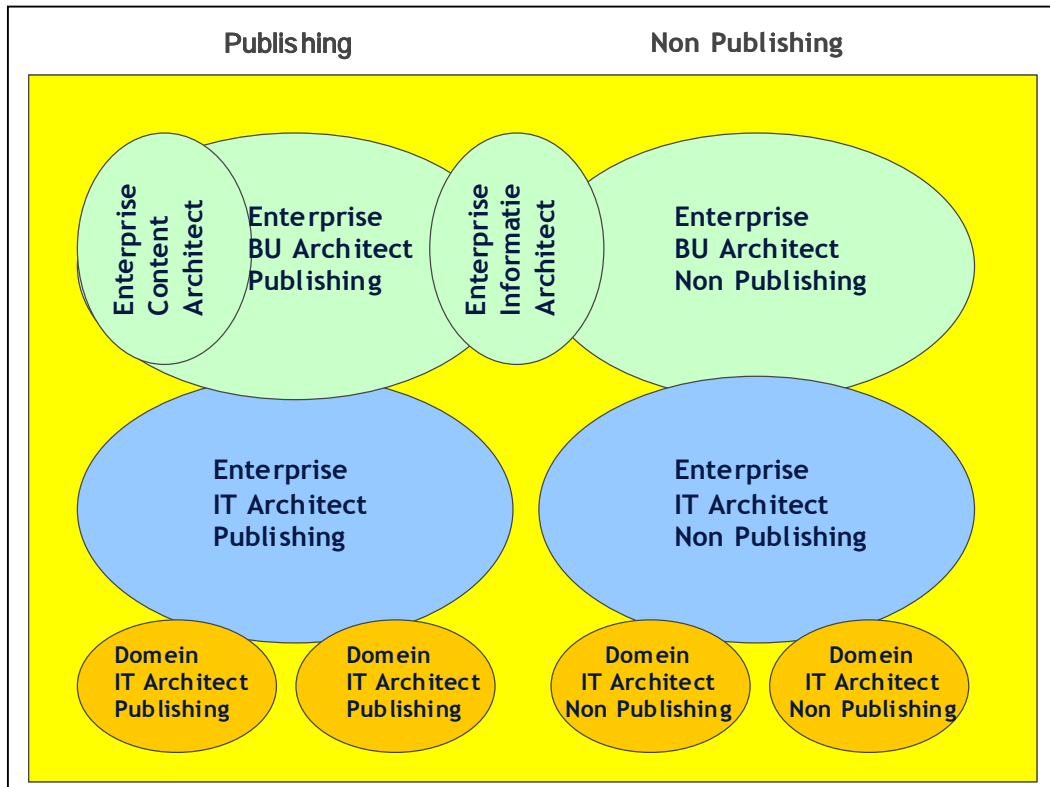
Als reactie op deze wat chaotische situatie is er een bewustzijn ontstaan dat er een sterkere regierol ingericht moet worden waarbij met middelen als programma management en architectuur beter richting wordt gegeven aan veranderen en inrichten van de organisatie. Op dit moment worden er ook stappen genomen om invulling te geven aan deze regierol en zijn de eerste resultaten zichtbaar. Er is beter inzicht in lopende projecten en programma's, er zijn redelijke volledige beschrijvingen van primaire processen en de eerste architectuur modellen beginnen te circuleren. Deze activiteiten zijn echter tot nu toe nog sterk intern georiënteerd en hebben als voornaamste doel om een sterkere organisatie te creëren.

## Op weg naar een klantgerichte Kluwer architectuur

Hieronder twee zeer recent modellen waarin de verschillende architectuur domeinen en lagen worden geschreven (Wuite:2005)



Op basis van bovenstaande model zijn de volgende aandachtsgebieden en geformuleerd:



### **Commentaar op architectuur en aandachtsgebied modellen**

Op bovenstaande modellen valt in relatie tot het Kluwer organogram naar mijn mening wel wat op te merken. Kluwer heeft zoals veel organisaties het streven om zowel op 'customer intimacy' als 'operational excellence' uit te blinken. In de nieuwe Kluwer organisatie vallen 3 hoofdactiviteiten te onderscheiden waarvan 2 binnen de richting klant gepositioneerde Business Units en 1 meer aan de achterkant van de organisatie. Vanuit deze constatering kom ik tot een ander model met de volgende indeling:

**Marketing & Sales domein:** Domein waarin de Marketing & Sales organisatie zich probeert te onderscheiden door gedetailleerde kennis van markten, concurrenten en klanten te vergaren en te gebruiken voor ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en markten.

**Publishing domein:** Domein waarin de Kluwer CPO organisatie zich probeert te onderscheiden door met goede kennis van de klant behoefte producten en diensten te leveren die voldoen aan zowel inhoudelijke (inhoud, kwaliteit, actualiteit) als vorm (tijdstip, plaats, formaat, kanaal/platform, techniek) eisen en wensen van onze klanten.

**Services domein:** Domein waarin de Kluwer CSO organisatie zich probeert te onderscheiden met operational excellence op gebied van kantoor automatisering, productie en logistiek.

Deze indeling doet naar mijn mening meer recht aan vooral het belang van de Marketing en Sales activiteiten en voorkomt dat deze activiteiten lijden onder het geweld van de overige 'non publishing' activiteiten die vooral vanuit streven naar 'operational excellence' worden aangestuurd. Het model sluit ook beter aan op de organisatie structuur en biedt daarmee vrij natuurlijke en voor de hand liggende overleg structuren. Ander voordeel is dat het ook meer aansluit bij de politieke cultuur waarin belangen een grote rol spelen. Het door Wuite voorgestelde model negeert deze belangen min of meer en maakt het daarmee lastig om ze inzichtelijk en bespreekbaar te maken.

## 2.2.5 Uitdagingen

De uitdagingen waarvoor de Kluwer organisatie staat zijn kort geleden bij een toespraak tot de Kluwer medewerkers door onze voorzitter van de raad van bestuur Nancy McKinstry als volgt verwoord (2005):

*"The number 1 Wolters Kluwer value:*

**Customer focus:** *"Customers are at the center of everything we do"...*

*... "Developing products that reflect a deep understanding of specific customer needs and processes is the winning strategy that differentiates Wolters Kluwer from its main competitors."*

Om deze waarde en doelstelling te kunnen waarmaken dienen we een aantal zaken goed te regelen. We dienen onder andere de volgende vragen helder en eenduidig te beantwoorden:

1. Wie zijn onze klanten?
2. Wat doen onze klanten?
3. Hoe zien de processen en systemen van onze klanten eruit?
4. Welke behoefte hebben onze klanten?
5. Wat doen onze belangrijkste concurrenten?
6. Hoe kunnen we producten en diensten laten aansluiten op de processen van klanten?
7. Hoe kunnen we onze klanten ervan overtuigen dat onze producten en diensten beter zijn dan die van onze concurrenten?

In het vervolg van mijn paper zal ik aangeven hoe architectuur kan helpen bij het beantwoorden van een deel van deze vragen.

## 2.3 Vraagstelling

Het beeld van de afgelopen jaren voor ontwikkeling van online producten en diensten is dat van vallen en opstaan en moeizame verbeteringen. De primaire focus van de architectuur activiteiten was en is intern gericht. Vraagstelling voor dit paper is tweeledig:

3. Welke actuele concerns heeft Kluwer op gebied van ontwikkeling van online producten en diensten?
4. Welke principes kunnen worden geformuleerd op basis van deze concerns?

### **Toelichting**

De vraagstelling van dit paper is geformuleerd met mijn huidige rol in de organisatie als uitgangspunt. Sinds April 2005 ben ik Business Development Manager in het Kluwer Innovatie Team (KIT, zie voor plaats in de organisatie organogram op pagina 10) In die functie ben ik opdrachtgever voor een programma genaamd 'Kennis Netwerk'. Dit project heeft als doel om producten en diensten te realiseren die in sterke mate integreren met processen en systemen van onze klanten. Vanuit dit gezichtspunt zijn de Kluwer concerns dus ook mijn concerns; ik heb een Kluwer organisatie nodig die in staat is mij voldoende te ondersteunen bij ontwikkelen, leveren en beheren van dergelijke geïntegreerde producten en diensten. Vanuit deze rol is het belangrijk dat ik mijn concerns duidelijk verwoord en ook een aanzet geef tot de te formuleren principes.

Schrijven, distribueren en bespreken van dit paper past naadloos binnen het Kennis Netwerk programma. Vanuit het belang van voldoende organisatorische inbedding en ondersteuning is stimuleren van architectuur denken en werken als een van de programma activiteiten geformuleerd. Het Kennis Netwerk programma kent op dit moment 4 hoofd activiteiten:

1. Project for first release of KN framework containing first components and basic design and guidelines.
2. Developing the Knowledge Network: defining and researching new opportunities.
3. Stimulating customer focused architecture development for product infrastructure.
4. Aligning Knowledge Network development with other projects and activities.

In de vraagstelling beperk ik me tot de inhoudelijke vraagstukken en heb ik de inrichtingsvraag buiten beschouwing gelaten omdat deze vraag niet alleen vanuit mijn huidige rol minder relevant is maar sinds een aantal weken ook vrij nadrukkelijk op de Kluwer MT agenda staat.

## 3 Over concerns en principes

### 3.1 Inleiding

Ontwikkelen van producten die zoals onze RvB voorzitter formuleert *'reflect a deep understanding of specific customer needs and processes'* [MCIN1] is geen gemakkelijke opgave. Recente ervaringen leren bijvoorbeeld dat bouw van oplossingen voor call-center omgevingen van verzekeraars veel onderzoek en denk en ontwerp werk vragen. Ook zal er om dergelijke oplossingen rendabel te maken vanaf begin af aan goed moeten worden nagedacht over efficiënte processen en systemen en hergebruik van componenten.

Verder is het zeker niet de ambitie van Kluwer om de volledige automatisering van onze klanten voor rekening te nemen. Dat impliceert dat we naast kennis van de inhoudelijke en functionele behoefte van klanten ook kennis dienen te verwerven van de technische behoeften.

Een andere zorg is dat wij er als Kluwer maar niet voldoende in slagen om meer 'outside in' ofwel klantgericht te denken. Zo is de Kluwer organisatie nog steeds doordrenkt met product denken. In het boek 'Visionaire Marketing' verwoorden Moenaert en Robben (2003:23) dit dilemma als volgt:

*"Hoe benaderen bedrijven de klant? Gewoonlijk doen ze dit door wat de 'vier P's' wordt genoemd, een set mysterieus samenhangende beslissingen die bedrijven nemen. Er is enige discussie of we het moeten hebben over vier zeven, elf of zelfs nog meer P's. In 1960 benoemde McCarthy er 44 in zijn boek, dus om een paar P's meer of minder hoeven we ons niet druk te maken. De legendarische vier P's zijn: product, prijs, promotie en plaats.*

*Maar de vier P's staan voor een manier waarop de organisatie naar markt en klanten kijkt. Andere ander kant hebben klanten de neiging op een andere manier naar de activiteiten van het bedrijf te kijken. Dit wekt misschien wat ergernis op bij marketing managers, maar het is de realiteit. Klanten denken niet in termen van de vier (of zeven, elf...) P's. Wat de klanten zien zijn niet een paar P's, maar een paar C's: customer needs and wants, cost to the consumer, communication, and convenience.*

*Zacht uitgedrukt is dit een nogal ander perspectief..."*

Moenaert en Robben geven met hun laatste zin aan dat ook zij zich realiseren dat het centraal stellen van de klant een behoorlijke omwenteling betekent in het denken en handelen in een organisatie. Zorgen over het vermogen om denken en handelen van de Kluwer organisatie te veranderen in combinatie met andere praktische of vanuit strategie en beleid bewust gekozen beperkingen leiden tot een aantal concerns.

### 3.2 Concerns

Er is één gevoel dat volstrekt strijdig is met het wezen van de architectuur: het gevoel dat het af is en dat de architect tevreden achterover kan leunen. Rijsenbrij (2005:4) verwoordt dit als volgt:

*"Er is altijd een impliciete architectuur aanwezig, behalve als er een nieuwe onderneming wordt gestart dan wel een nieuwe business activiteit. We zitten dus altijd in een verbetertraject waar problemen moeten worden opgelost."*

Mouwen opstropen en aan de slag dus. Op basis van geformuleerde Kluwer doelstellingen, persoonlijke ervaringen (onder ander met het programma Kennis Netwerk) en analyse van lopend projecten en programma's ben ik gekomen tot de volgende lijst met concerns op gebied van ontwikkeling van online producten en diensten:

- De Kluwer organisatie is onvoldoende in staat om processen en behoeften van Klanten te identificeren en begrijpen.
- De Kluwer organisatie is onvoldoende in staat om verworven kennis over processen en behoeften van klanten eenduidig vast te leggen en te ontsluiten.
- Kluwer heeft onvoldoende kennis van in haar markten actieve leveranciers en door hen geleverde en beheerde infrastructuur.
- De Kluwer organisatie is onvoldoende in staat om op basis van verworven kennis succesvolle producten, diensten en proposities te ontwikkelen voor haar klanten.
- Kluwer producten en systemen zijn onvoldoende in staat om te integreren met processen en systemen van klanten.
- De specificaties en afspraken met betrekking tot aansluiting van Kluwer producten en diensten op processen en systemen van klanten wordt niet vastgelegd en gecommuniceerd.
- Er zijn geen middelen en modellen beschikbaar om behoeften, processen en systemen van klanten op een generiek en abstracter niveau te beschrijven om zo hergebruik van content, concepten en componenten mogelijk te maken.

### 3.3 Principes

Architectuur principes dienen het resultaat te zijn van analyse en overleg. Ze zijn immers niet alleen gebaseerd op interpretatie van concerns van de stakeholder maar naleving is sterk afhankelijk van instemming van en draagvlak bij de uitvoerende organisatie. Met die constatering kunnen onderstaand geformuleerde principes 'slechts' gezien worden als een eerste voorstel en aanzet tot dialoog.

	Architectuur principe	Concern
20.	Kluwer ontwikkelt/kiest en gebruikt methoden en middelen om processen en behoeften van klanten in kaart te brengen. Deze behoeften zijn de leidraad voor nieuw te ontwikkelen producten en diensten.	De Kluwer organisatie is onvoldoende in staat om processen en behoeften van Klanten te identificeren en begrijpen.
21.	Kennis van processen en behoeften van klanten wordt op een gestructureerde wijze vastgelegd en ontsloten voor ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.	De Kluwer organisatie is onvoldoende in staat om verworven kennis over processen en behoeften van klanten eenduidig vast te leggen en te ontsluiten.
22.	Bij de start van een product development of maatwerk traject wordt een inventarisatie uitgevoerd van in de markt c.q bij de klant actieve leveranciers en aanwezige (relevantie) infrastructuur. Deze inventarisatie wordt gebruikt bij het maken van architectuur keuzen voor de te implementeren oplossingen.	Kluwer heeft onvoldoende kennis van in haar markten actieve leveranciers en door hen geleverde en beheerde infrastructuur.
23.	Op basis van goede analyses en geformuleerde scenario's worden er keuzen en afspraken gemaakt en nagekomen over inzet van de Kluwer organisatie en resources voor ontwikkeling van online	De Kluwer organisatie is onvoldoende in staat om op basis van verworven kennis succesvolle producten, diensten en proposities te ontwikkelen voor haar klanten.

## Op weg naar een klantgerichte Kluwer architectuur

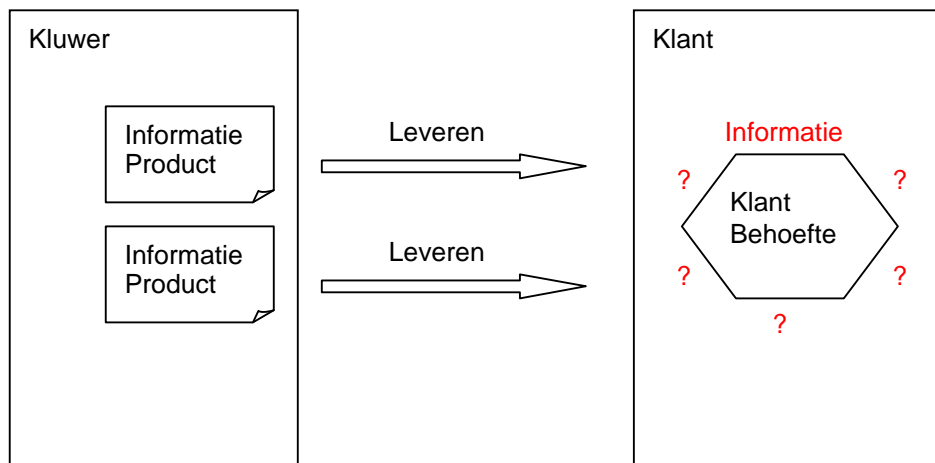
---

	producten en diensten.	
24.	<p>Kluwer voert een betrouwbaar en transparant architectuur beleid. Architectuur modellen en begrippen zijn relevant en begrijpelijk zijn voor klanten en leveranciers.</p> <p>De Kluwer online architectuur is open, gebaseerd op standaarden en eenvoudig aan te sluiten op processen en systemen van klanten.</p> <p>De Kluwer online architectuur past zich aan aan processen en systemen van klanten.</p>	Kluwer producten en systemen zijn niet te integreren met processen en systemen van klanten.
25.	<p>Specificaties en afspraken voor aansluiting van Kluwer producten en diensten op processen en systemen van klanten worden helder en eenduidig vastgelegd en gecommuniceerd. ('Kluwer formaten en interfaces boek'?!)</p> <p>In projecten wordt voldoende aandacht besteed aan toepassing, aanvulling of aanpassing van specificaties op gebied van interfacing.</p>	De specificaties en afspraken met betrekking tot aansluiting van Kluwer producten en diensten op processen en systemen van klanten worden niet vastgelegd en gecommuniceerd.
26.	<p>Bij ontwikkelen van nieuwe producten en diensten wordt voldoende aandacht gegeven aan vertalen van specifieke eisen en wensen naar generieke modellen zodat de juiste balans gevonden kan worden tussen standaardisatie en maatwerk.</p>	Er zijn geen middelen en modellen beschikbaar om behoeften, processen en systemen van klanten op een generiek en abstracter niveau te beschrijven om zo hergebruik van content, concepten en componenten mogelijk te maken.

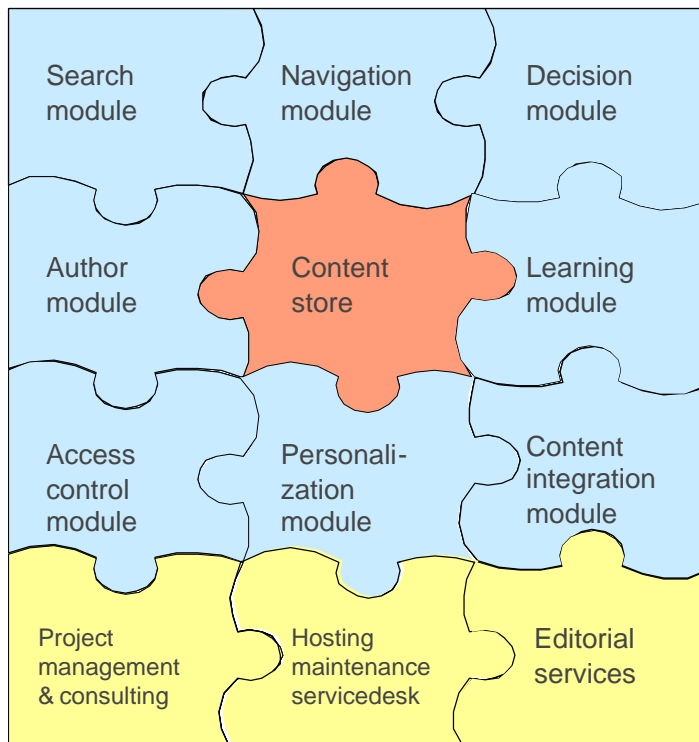
### 3.4 Nieuwe architectuur modellen

Als eerste aanzet tot nieuwe modellen heb ik in de volgende paragraaf enkele basis modellen uitgewerkt. Ik hoop vooral dat ze zullen leiden tot discussie, dynamiek en hernieuwd elan in het online product domein.

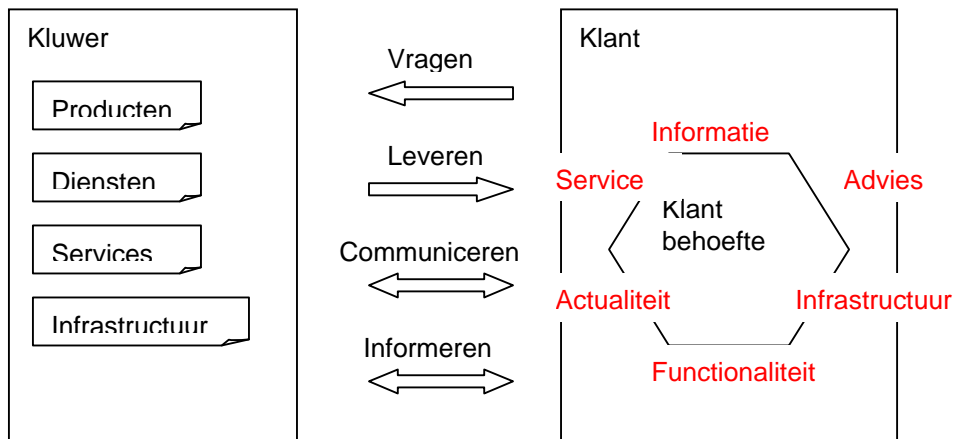
*Traditioneel Kluwer product model*



*Nieuw Kluwer producten en diensten portfolio model*



## Nieuw Kluwer producten en diensten model



## 4 Conclusies

1. De praktijk van ontwikkeling van online producten en het door het door het Kluwer management geformuleerde beleid bieden voldoende houvast voor formuleren van concrete concerns die een goede basis vormen voor formuleren van bruikbare en richtinggevende architectuur principes.
2. Architectuur kan een substantiële bijdrage leveren aan sneller en met meer kwaliteit ontwikkelen van online producten en diensten.
3. Om te zorgen dat architectuur daadwerkelijk kan bijdragen aan realiseren van de Kluwer strategie voor online product ontwikkeling is het nodig dat er aanzienlijk meer aandacht aan architectuur wordt gegeven dan de afgelopen jaren.

## 5 Literatuurlijst

McKinstry, N. (2005), CEO Wolters Kluwer, Presentatie & toespraak in Alphen a/d Rijn, September 27, 2005

Moenaert, R.K., Robben, H. (2003), Boek 'Visionaire Marketing, Hoe marketing en *business roadmapping* het concurrentievermogen van uw bedrijf ten goede komen.'

Rijsenbrij, D.B.B. (2005), Kanttekeningen bij 'Architectuur in de Digitale Wereld' (versie nulpuntzes),

Wuite, M. (2006), Presentatie voor de CSO organisatie opvrijdag 6 januari 2006 door Kluwer ICT Manager en CTO Martin Wuite.