



Organisatie Filosofie

Noodzaak van Strategische Inbedding in de Enterprise Architectuur

In een serie artikelen wordt een aantal onderwerpen betreffende de filosofie achter de Enterprise Architectuur besproken. In dit artikel gaat het over de inbedding van Strategische Keuzes in de Enterprise Architectuur om zo de organisatie te transformeren van een middle-of-the-road organisatie in een Excellente organisatie.

Excellence

Vele bedrijven voeren aan dat ze hun organisatie op Operational Excellence willen richten en beginnen dan met een Procesarchitectuur of met het modelleren van Processen in de veronderstelling zo naar een excellente organisatie te transformeren. Dit is niet de goede weg. Alleen door werkelijke integratie van de organisatiestrategie in de Enterprise Architectuur kan transformatie leiden tot een excellente organisatie. Natuurlijk moet een integrale, consistente en coherente Bedrijfsarchitectuur, waar Procesarchitectuur en BPM maar een onderdeel van zijn, gebaseerd worden op deze Enterprise Architectuur. Vervolgens kan daarop de Informatie architectuur, IT architectuur en Infrastructuur gebouwd worden. Het beginnen in het midden – procesarchitectuur en –modellering – leidt hooguit tot suboptimalisatie...

Een organisatie kan niet omgevormd worden tot een excellente organisatie door middel van alleen procesontwerp gebaseerd op procesarchitectuur. De enkele keuze voor bijvoorbeeld Operational Excellence in een transformatieprogramma vormt bovendien een te simpele visie op een zeer complex transformatieproces. Ook een goede Corporate of IT Governance wordt niet bereikt door te starten bij procesarchitectuur.

De enige oplossing, vanuit een architectonische blik, is de inbedding van de strategie in de Enterprise Architecture en het hanteren van een daarop gebaseerde transformatiemethode. De realiteit van de wereld van ingrijpend reorganiseren en transformeren van bestaande organisaties om te komen tot excellente organisaties is vele malen complexer dan het enkel opnieuw modelleren en beschrijven van bedrijfsprocessen en het daarop inrichten van de IT architectuur.

Enterprise Architecture moet ervoor zorgen dat een integrale veranderingsaanpak leidt tot een coherent en consistent veranderingsresultaat op elk moment in de tijd gezien waarbij oorspronkelijke of aangepaste doelen volgens de gemaakte keuzes vanuit de uitgangspunten en binnen de randvoorwaarden worden bereikt. Van belang voor architectuur in het algemeen en voor architectuurdomeinen – zoals het Procesdomein – in het bijzonder, is dat de principes, regels, uitgangspunten en randvoorwaarden bekend en dirigerend zijn voor de transformatie.

Architectuur van een hoger conceptueel niveau resulteert bij een goede architectuuraanpak als het ware in principes en richtlijnen, modellen en regels¹ voor een architectuur op een lager conceptueel niveau. Strategie, of zelfs de levensfilosofie en het organisatieparadigma van het top-management, vormt daarbij het hoogste niveau, terwijl de implementatie van de veranderingen uiteindelijk het laagste, maar zeker niet onbelangrijkste niveau, beschrijft.

Indien er gestart wordt met bedrijfsprocessen zonder tenminste te kijken naar de strategie, of zonder voldoende architectonische inbedding van de strategie bereikt te hebben, dan wordt de bodem gelegd voor wellicht een mislukte, maar in ieder geval een gesuboptimaliseerde verandering. Met de juiste aanpak en hulpmiddelen kan er snelheid en momentum bereikt worden en kunnen gewenste resultaten in een kortere termijn, tegen lagere kosten en met een verhoogde kwaliteit behaald worden.

¹ Bekend verondersteld, maar toch genoemd: Principes zijn leidraden waar niet of slechts tijdelijk van afgeweken mag worden en als daarvan afgeweken wordt dient aangegeven te worden hoe correctie binnen welke termijn plaats vindt. Richtlijnen zijn minder hard en vaak worden de condities om van richtlijnen af te wijken gedefinieerd. Modellen zijn conceptuele afbeeldingen van – delen van – de werkelijkheid, zoals procesmodellen, etc. Regels zijn onder te verdelen in ontwerp- en constructieregels om te komen tot modellen.

Strategie en Architectuur

De inbedding van de strategie in de architectuur, het startpunt van Enterprise Architectuur, noemen we Strategische Architectuur. We geven aan hoe de Strategische Architectuur bepaald kan worden om vervolgens aan te tonen dat een goede Enterprise Architectuur niet zonder een Strategische Architectuur kan. Strategie is een breed begrip. Enterprise Architectuur, waaronder de Strategische Architectuur valt, is dat ook, eigenlijk nog breder. We zullen ons daarom binnen het kader van dit artikel sterk moeten beperken. Allerlei analyses voor het bereiken van marktvergroting en –penetratie, analyses van de successen van product/marktcombinaties, etc. laten we daarom buiten beschouwing.

Hoewel die interessant en noodzakelijk zijn binnen een integrale aanpak starten we binnen dit artikel met de strategische keuzes waar een organisatie voor staat om te transformeren en zo boven de concurrentie uit te stijgen: de door Treacy & Wiersema² genoemde Value Disciplines.

Een organisatie heeft in principe de keuze uit drie value disciplines³, die we hier interne strategieën noemen: Operational Excellence, Customer Intimacy en Product Leadership. Deze worden genoegzaam bekend verondersteld, hoewel er in de praktijk zelden sprake is van het volgen van de verschillende stadia van de aanpak die Treacy en Wiersema beschrijven. Zo wordt de term Operating Model – geïntroduceerd door beide heren – door anderen vaak voor heel andere zaken benoemd. We zullen zien dat een uitgebreidere vorm van het Operating Model noodzakelijk is voor een coherente invulling van de (strategische) architectuur en een succesvolle transformatie.

Daar waar Treacy & Wiersema eindigen met hun analyses, start de analyse voor de Enterprise Architecture. Om te komen tot een integraal Operations Model⁴, waarin strategieën verder uitgewerkt zijn op onderdelen van de organisatie, worden een aantal tussenstappen onderkend die beslist noodzakelijk zijn om strategie goed in te bedden in de transformatieaanpak.

Office Model

De realiteit en de keuzes voor de toekomst zijn complexer dan een selectie uit genoemde drie strategieën wil de implementatie succesvol zijn. Als we kijken naar conglomeraten of (zeer) grote organisaties dan is duidelijk dat een keuze uit drie strategieën voor alle delen van de organisatie te beperkt is om een succesvolle organisatie te worden. Voor verschillende onderdelen van de organisatie moeten andere keuzes gemaakt worden dan voor andere onderdelen. Als er bijvoorbeeld gekozen wordt om de markt zeer klantgericht te benaderen (customer intimacy) wil dat nog niet zeggen dat deze keuze – voor met name de voorkant van het bedrijf (hier front office genoemd) – dezelfde moet zijn als de keuze voor het midden en de achterkant, hier respectievelijk mid- en back office genoemd.

Het mid-office vormt daarbij de integratie tussen verschillende front offices, soms zelfs van verschillende organisaties. Op het back office vindt het primaire proces plaats: zware informatie-, geld- en goederenstromen zorgen ervoor dat de producten die aan klanten verkocht zijn (front office) geproduceerd kunnen worden en dat informatie over levering en betaling uitgewisseld wordt met de omgeving. Een verdere integratie van de verschillende organisatie onderdelen, zoals integrale facturering, incasso en kredietbewaking voor alle conglomeraatorganisaties vindt plaats in deze back office omgeving.

² Harvard Business Review, The Discipline of Market Leaders, 1997

³ Hoewel Hax & Wilde (The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World, Sloan Management Review, winter 1999, vol. 40, No. 2, pages 11-28) min of meer een vierde onderkennen namelijk System Lock-In. Deze wordt, omdat het slechts voor een klein aantal organisaties in de wereld relevant kan zijn, buiten beschouwing gelaten.

⁴ We gebruiken hier een andere term dan Treacy & Wiersema om het onderscheid duidelijk te maken dat er voor een andere aanpak is gekozen. We zullen zien dat voor de invulling van dit model andere analyseresultaten nodig zijn.

Het verzamelen van gegevens om deze te transformeren tot integrale informatie en kennis wordt steeds belangrijker. Zo groeit de vraag naar management informatie vrij snel. Dit kan per organisatie-onderdeel relevant zijn maar steeds vaker wordt het noodzakelijk om deze informatie en kennis te integreren over alle organisatie onderdelen heen.

Dit transformeren en integreren gebeurt meestal in een of meer separate omgevingen met bijvoorbeeld een centraal data warehouses en gespecialiseerde data marts voor externe partijen en verschillende afdelingen, zoals marketing en financiën. Hier worden analyses verricht om successen van productintroducties te meten, nieuwe informatie omtrent de marktwerking te genereren, patronen van klant- en koopgedrag te onderkennen, loyaliteitsprogramma's te initiëren, etc.

De term Business Intelligence wordt veel gebruikt. Omdat de omgeving afgesloten is van de andere drie "offices", maar er natuurlijk sprake moet zijn van noodzakelijke integratiemogelijkheden met vooral het Front Office, wordt hier de term Intelligence Office gebruikt. Deze vier totaal verschillende typen van onderdelen van organisaties zullen we gebruiken om een basis voor de strategische architectuur te leggen. Gezamenlijk vormen de verschillende offices het Office Model.

Van elk van de verschillende onderdelen van dit Office Model moet voor het opstellen van de Strategische Architectuur duidelijk worden welke strategische keuze noodzakelijk is. Zo zal de keuze voor Customer Intimacy als "hoofdstrategie" wel relevant zijn voor Front en Intelligence Office, maar niet zozeer voor de Back Office en mogelijk in mindere mate voor de Mid Office. Er zouden dus verschillende strategieën per Office-onderdeel gekozen kunnen worden, maar op zich is deze strategische keuze per onderdeel niet van voldoende diepgang.

Er moet een verdere keuze gemaakt worden inzake, wat hier genoemd wordt, de focus binnen de strategische keuze. De selectie van de focus, die voor elke strategische keuze gemaakt kan worden, kijkt naar de noodzaak om zich te richten op een van de volgende punten⁵: 1) kostenvermindering, 2) waardecreatie voor de klant, 3) verhogen van de flexibiliteit van de inrichting (waaronder ook bedrijfsprocessen en infrastructuur), 4) verhogen van de kwaliteit van de procesvoering, 5) reduceren van de doorlooptijd, en tenslotte 6) vergroten van de markt.

Deze focuspunten zijn op alle strategieën maar ook op alle delen van het Office Model van toepassing. Zo is waardecreatie voor de klant, hoewel primair de focus voor Customer Intimacy voor Front en Intelligence Office, zeer wel denkbaar voor Product Leadership, maar ook voor Operational Excellence, hoewel daar meestal op andere punten gefocust zal worden.

Het Office Model vormt een eerste inzicht in de verschillende vormen van veranderingsaanpak. Hier moet niet te licht over gedacht worden, immers bedrijfs- en werkprocessen lopen dwars door Offices heen en processtappen binnen deze processen zullen voor een onderdeel van de organisatie met als interne strategie customer intimacy en als focus waardecreatie voor de klant anders gemodelleerd moeten worden dan processtappen voor onderdelen gebaseerd op bijvoorbeeld operational excellence en kostenvermindering. Om de aanpak goed te kunnen doorvoeren moet er daarom meer inzicht in de verschillende onderdelen komen, zodat modellering later geen problemen veroorzaakt maar juist productief werkt en verbeteringen realiseert.

⁵ Er zijn veel meer en veel complexere mogelijkheden; de hier genoemde zes zijn louter indicatief.

Propositie Architectuur en Modellen

De strategische keuze en de focus per onderdeel van het office model kunnen al snel leiden tot een eerste inzicht in de veranderingsaanpak. Maar een succesvolle transformatie vereist een uitgekristalliseerde marktbenaderingstrategie en een daarop gebaseerde gedegen strategische architectuur⁶. In sommige gevallen is dit een verdieping van de bedrijfsstrategie. De analyse kan dan ook parallel aan de analyse voor het Office Model worden uitgevoerd.

De uitwerking van de marketingstrategie is belangrijk om te bepalen hoe producten (dat wat verkocht of aangeboden wordt op de markt) samengesteld worden uit steeds weer herbruikbare productcomponenten. Natuurlijk is van belang hoe deze producten, gebaseerd op marketing strategie, marketing campagnes, tarievenstructuur, etc., verkocht worden. Dit noemen we ook wel de diensten van de organisatie. Producten en diensten vormen tezamen de propositie van de organisatie.

Vervolgens is belangrijk te kijken hoe producten en diensten geleverd gaan worden. Dit kan door het inzetten van andere organisaties, maar natuurlijk kan dat ook geheel zelfstandig gebeuren. De productiemiddelen en de bedrijfsmiddelen die voor deze inzet gebruikt worden benoemen we met de algemene term middelen. Ook kunnen mensen hier als middelen (*excusez le mot*) voor het bereiken van de organisatiedoelen gezien worden. Of deze middelen extern of intern gebruikt worden laten we binnen het kader van dit document buiten beschouwing. Producten, diensten, middelen en propositie kunnen in modellen vastgelegd worden (product-, diensten-, middelen- respectievelijk propositie-modellen).

Met deze modellen kan er een verdere invulling aan de strategische architectuur plaats vinden. Ze geven tijdens het samenstellen meer inzicht in de marketingstrategie, de verkoopaanpak, de behoeften aan product- en klantinformatie, de research & development aanpak, de flexibiliteit van de productsamenstelling, noodzakelijke flexibiliteit in de productie en de noodzaak tot samenwerking in de demand en de supply chain.

Ook hier vormen reeds bestaande analyses en documenten input voor de verdere uitwerking van het Office Model. Zo ontstaat extra inzicht in de eisen en wensen voor de verschillende onderdelen van het Office Model, zonder dat nieuwe en ingrijpende analyses op die gebieden noodzakelijk zijn. Natuurlijk is een As-Is analyse noodzakelijk indien die nog onvoldoende is uitgevoerd, maar deze kan parallel aan de analyse voor de strategische architectuur gerealiseerd worden.

Bedrijfsfuncties

Er zijn onderdelen binnen elke organisatie die niet of nauwelijks veranderen. Enerzijds komt dat omdat ze generiek zijn voor elke organisatie, anderzijds omdat ze implementatie-onafhankelijk zijn. Een van de groepen van onderdelen van een organisatie die niet of weinig veranderen, zijn de bedrijfsfuncties. Bedrijfsfuncties zijn activiteiten die door de organisatie uitgevoerd worden zonder daarbij te letten op de implementatie van deze activiteiten in de vorm van bedrijfsprocessen. Deze bedrijfsfuncties kunnen voor bijna elke organisatie in een of andere vorm op een generieke manier gedefinieerd worden. Zo kunnen we het hebben over de bedrijfsfuncties Verwerving⁷, Levering en Productie.

⁶ Gary Hamel & C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, 1994, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA: “Strategic architecture is basically a high-level blueprint for the deployment of new functionalities, the acquisition of new competencies or the migration of existing competencies, and the reconfiguring of the interface with customers”.

⁷ Voor Bedrijfsfuncties, Bedrijfsobjecten en Bedrijfsgebeurtenissen – zie verderop – gebruiken we woorden die starten met een hoofdletter.

Verder gedetailleerd kijken we daarbij naar hoe de Verwervings- (leveranciers, uit te besteden organisatieonderdelen, levering van middelen, met andere woorden functies ten behoeve van de supply chain, inkoop portals), Leverings- (directe verkoop, verkoop portals, dealers, licentiehouderschap, in- of externe call centers, etc., met andere woorden functies ten behoeve van de demand chain) en Productiefuncties (uitbesteed of niet, enkel assemblage of geïntegreerde levering van producten, diensten en middelen met of zonder medewerking van leveranciers) plaatsvinden.

Bij deze analyse kijken we speciaal naar de aansluiting op de bedrijfs- en marketingstrategie, de tactische invulling daarvan, de implementatie van de verschillende verkoopkanalen, de verlenging van de grip van de organisatie op haar inkoop- en verkoopfuncties (keten integratie van de supply & demand chain) en de flow van de geld-, goederen- en informatiestromen. Omdat elke organisatie op de een of andere manier te maken heeft met Verwerving, Levering en Productie – ook overheidsorganisaties – kunnen we veel bedrijfsfuncties op een dusdanig generiek niveau beschrijven dat ze voor (bijna) elk type organisatie gebruikt kunnen worden. De bedrijfsfuncties worden opgenomen in een bedrijfsfunctiemodel.

1.1.1 Bedrijfsobjecten

Bedrijfsobjecten zijn generieke gegevensverzamelingen die implementatie-onafhankelijk zijn. Toch is er meer variëteit tussen verschillende organisaties te onderkennen voor wat betreft bedrijfsobjecten dan wat betreft bedrijfsfuncties. Zo zullen overheidsorganisaties of daaraan gerelateerde organisaties vanuit de wetgeving waarop ze gebaseerd zijn (bijvoorbeeld Belastingdienst v.w.b. fiscale wetgeving en Sociale Diensten, SVB, UWV/CWI v.w.b. sociale wetgeving) andere objecten onderkennen die bij organisaties uit het bedrijfsleven volkomen onbekend zijn.

Denk daarbij aan Middel, Middelrelevantie, Beschikking, etc bij de Belastingdienst en Beschikking, Keuring, etc. bij de andere genoemde organisaties. Toch kunnen deze bedrijfsobjecten gerelateerd worden aan generieke objecten als Product, Middel, Dienst en Overeenkomst. Vanuit de Propositie Modellen zijn deze objecten al onderkend. Bovendien kunnen andere, meer op Marketing gerichte objecten betrokken worden uit de Propositie Modellen. Denk daarbij aan Partij (Suspect, Prospect, Klant, etc.), Order, Campagne, etc.

Ook kunnen gegevensverzamelingen vanuit de bedrijfsfuncties onderkend worden. Deze gegevensverzamelingen zijn dusdanig generiek dat ze voor elke organisatie toepasbaar zijn. De gegevensverzamelingen zijn bij een goed uitgewerkt Bedrijfsfunctiemodel al gespecificeerd. Omdat deze gegevens nog onvoldoende gestructureerd zijn worden ze Raw Objects genoemd. De verschillen bevinden zich meestal juist in de verdere detaillering, die als gevolg van een gekozen of onbewuste strategie zo zijn uitgewerkt.

Natuurlijk zullen er in de meeste gevallen andere namen aan zowel de bedrijfsfuncties als de bedrijfsobjecten toegekend moeten worden, maar de wijze waarop ze met elkaar en met de omgeving interacteren is – op hoofdlijnen – voor bijna alle organisaties dezelfde en daarom generiek. Zo zullen Klanten met behulp van Verkoopfuncties Overeenkomsten aangaan en Orders plaatsen waarin Producten besteld worden; vinden er Betalingen plaats en worden Diensten en Middelen ingezet om de Leveringen te doen plaatsvinden. Binnen overheidsorganisaties kunnen dezelfde bedrijfsobjecten anders benoemd worden terwijl hun samenhang toch dezelfde structuur behoudt. Zo zouden Klanten Belastingplichtige of Gerechtigde genoemd kunnen worden, etc.

Bedrijfsgebeurtenissen

Een laatste organisatieonderdeel dat weinig gevoelig is voor veranderingen is de verzameling Bedrijfsgebeurtenissen (Events). Een Bedrijfsgebeurtenis is een actie of reactie uit de omgeving van de organisatie die ervoor zorgt dat de organisatie een (deel)proces start of vervolgt. Een Bedrijfsgebeurtenis kan bijv. een coupon uit een krant zijn waarin een nieuw product tegen een scherpe prijs in een marketingactie wordt aangeboden. Zodra een coupon wordt ontvangen (actie) wordt het inschrijfproces gestart. Mocht nog aanvullende informatie van de potentiële klant nodig zijn dan resulteert dat in een reactie vanuit de organisatie (brief, e-mail, SMS, etc.) waarin de klant wordt gevraagd om zijn of haar gegevens aan te vullen. De inschrijving van die specifieke klant wordt gestopt tot de klant met aanvullende informatie komt. Acties en reacties van de omgeving en de organisatie beschrijven het organisatiegedrag op een hoog conceptueel niveau. Op basis hiervan kan een Interactiemodel opgesteld worden.

Hoewel deze Bedrijfsgebeurtenissen per bedrijf en mogelijk per bedrijfstak weinig veranderen zullen ze voor organisaties uit andere bedrijfstakken compleet anders kunnen zijn, omdat de interactie met de organisatieomgeving anders verloopt. Uiteindelijk moet dit leiden tot een Interactiemodel, maar omdat daarvoor het Business Model gebruikt wordt – we hebben daarvoor de Bedrijfsfuncties nodig – inventariseren we hier in eerste instantie welke initiële Bedrijfsgebeurtenissen plaats vinden. Bij de behandeling van het Business Model (hierna) gaan we hier dieper op in.

Business Model

De volgende stap om te komen tot een volwaardige Strategische Architectuur is het vastleggen van het Business Model. Het Business Model beschrijft het gedrag van de organisatie door de interactie met haar omgeving helder te maken en daarbij aan te geven welke bedrijfsfuncties daarbij geraakt worden. Daarnaast wordt het Business Model gebruikt voor de integratie van de onderdelen van het office model met de strategische keuze en focus. Dit is, zodra het Bedrijfsfunctiemodel en de Bedrijfsgebeurtenissen voldoende gedetailleerd zijn, een vrij eenvoudige taak, die niet méér inhoudt dan op het Bedrijfsfunctiemodel de verschillende Offices met hun Strategieën en Focus af te beelden, en daarbij de interactie door de Bedrijfsgebeurtenissen in kaart brengt.

Bij de behandeling van Bedrijfsgebeurtenissen hebben we al gezien dat het belangrijk is dat vastgelegd wordt welke interacties de organisatie met de buitenwereld heeft. Nu gaan we bepalen welke bedrijfsfuncties daarbij als eerste (actie vanuit de omgeving) én als laatste (reactie vanuit de organisatie) in het bedrijfsfunctiemodel “geraakt” worden. We moeten namelijk alle belangrijke interacties van de organisatie met haar omgeving in kaart brengen om straks keten- en bedrijfsprocessen te onderkennen. Dit leidt via het Business Model uiteindelijk tot een interactiemodel. Het interactiemodel vormt daarbij een onderdeel van het Business Model.

Het voordeel van het Business Model is dat in één oogopslag het organisatiegedrag duidelijk wordt en welke procesmodelleerprincipes, vanuit de strategie en focus, daarbij gehanteerd moeten worden. Daarnaast vormt het Business Model de laatste opstap naar het Operations Model. Dit model is een aangepaste maar sterk uitgebreide versie van het Operating Model van Treacy & Wiersema en vormt de laatste stap binnen de Strategische Architectuur om te komen tot een op de bedrijfsstrategie gebaseerde Bedrijfsarchitectuur.

Operations Model

Zoals Treacy en Wiersema al aangeven is van belang welke (toekomstige) management stijlen, organisatie cultuur, bedrijfsprocessen en operationele infrastructuur per onderdeel noodzakelijk zijn. Zij noemen dit het Operating Model. Dit Model kunnen we niet zomaar een-op-een overnemen waardoor we genooddaakt zijn een ander model en een andere benaming te hanteren. Zoals al aangegeven noemen we dit model het Operations Model. Drie opmerkingen daarbij.

Ten eerste kunnen we op het moment van het samenstellen van het Operating Model (van Treacy & Wiersema dus) nog geen Bedrijfsprocessen onderkennen, althans niet die processen die nodig zijn om de nieuwe – excellente – organisatie te ondersteunen. Wel kunnen we de bestaande processen analyseren.

Ten tweede kennen we de infrastructuur van de organisatie al, óf we gaan ervan uit dat de infrastructuur volgend is op het transformatieproces (bijvoorbeeld bij een Business Reengineering aanpak). In het eerste geval is de infrastructuur een gegeven, in het tweede geval is deze nog niet bepaalbaar. Soms echter moet de infrastructuur opnieuw bepaald worden voordat het transformatieproces verder plaats kan vinden.

Ten derde is het noodzakelijk dat in de strategiedefinitiefase duidelijk is geworden wat de Management Stijl en Organisatiecultuur voor de toekomstige organisatie in hoofdlijnen zou moeten inhouden. Vaak is dat niet het geval en moeten ze, omdat de transformatietrajecten daarvoor erg lang – tot zeven á negen jaar – kunnen duren, direct vastgesteld worden.

Management Stijl en Organisatiecultuur, tezamen met de strategische doelen leiden vaak ook tot de noodzaak tot andere bedrijfscompetenties. Deze bedrijfscompetenties zijn niet alleen de noodzakelijke menselijke competenties, maar ook de competenties van bedrijfs- en besturingsprocessen en communicatievormen.

Vanuit het Business Model is het echter wel mogelijk, zodra de hoofdlijnen van de verlangde management stijlen en organisatiecultuur bekend zijn, deze verder te detailleren. We beperken het Operations Model daarom tot een uitgebreid Business Model waarbij interacties zijn onderkend en waarbij de gewenste management stijl en organisatiecultuur weergegeven worden. We zullen echter zien dat er nog twee zaken relevant zijn om de Bedrijfsarchitectuur voldoende diepgang te geven: Management Systemen en Bedrijfscompetenties.

De gewenste Management Stijl en de Organisatiecultuur leiden ertoe dat de besturing van organisatie en processen anders plaats zal kunnen vinden dan tot nu toe noodzakelijk was. Om deze besturing mogelijk te maken volgt daaruit dat ook de management systemen anders ingericht worden en dat de organisatiecultuur en management stijl anders moeten: voor het management worden in ieder geval andere performance indicators belangrijk.

Vervolgstappen voor Bedrijfsarchitectuur en -modellering

Om inzicht te krijgen hoe de Bedrijfsarchitectuur verandert door inbedding van de strategie en de voor- en nadelen hiervan worden hier de stappen voor het neerzetten van een mogelijke Bedrijfsarchitectuur – er zijn meerdere oplossingen – behandeld. Nadat het Operations Model gedefinieerd is, de Bedrijfsfuncties voldoende gedetailleerd zijn en de Bedrijfsobjecten gekend zijn kan vervolgd worden met de Bedrijfsarchitectuur en de daarop gebaseerde processen en gegevensmodellen. Daarbij is de Kennisarchitectuur bewust buiten beschouwing gelaten vanwege artikelbeperkingen.

Vanuit het Operations Model wordt duidelijk

ten aanzien van de invulling van de Organisatiearchitectuur⁸:

1. welke management stijl binnen de verschillende organisatie onderdelen de voorkeur geniet
2. welke organisatie cultuur daarbij past
3. welke bedrijfscompetenties daarbij passen
4. hoe de infrastructuur – indien meegenomen – er uit moet gaan zien

ten aanzien van de Procesarchitectuur:

5. hoe het organisatiegedrag⁹ dient te worden vormgegeven
6. welke modelleeraanpak per organisatieonderdeel gevolgd moet worden (zie ook onder Procesmodelleren)

ten aanzien van beide:

7. welke besturingsmodellen toegepast moeten worden
8. welke procesgegevens opgeleverd moeten worden om de besturing mogelijk te maken.

Vanuit de verdere analyse van het Organisatiearchitectuur, de Bedrijfsfuncties en de Bedrijfsobjecten wordt de Bedrijfsregelarchitectuur bepaald:

1. welke functionele regels¹⁰ noodzakelijk zijn om het organisatiegedrag te ondersteunen
2. wat de gegevensmodellen zijn
3. welke data constraints gehanteerd moeten gaan worden

Vanuit de verdere verdieping van de Bedrijfsfuncties en Bedrijfsobjecten wordt tijdens het Procesmodelleren duidelijk:

1. hoe het organisatiegedrag vertaald wordt in ketenprocessen (over de demand en supply chain heen) en bedrijfsprocessen (klant-tot-klant of klant-tot-zand)
2. welke procesmodelleermethode, gebaseerd op de strategie en focus, gehanteerd moet worden per organisatieonderdeel
3. wat het procestype is (registratie, transactie of interactie)
4. welke werkprocessen en processtappen noodzakelijk zijn
5. welke bedrijfsfuncties herhaald gebruikt worden (en daarbij dienen te leiden tot business services)
6. welke functionele gegevensverzamelingen¹¹ daarbij onderhouden worden
7. welke proces- en controlegegevens¹² daarbij noodzakelijk zijn
8. welke structuurgegevens¹³ per processtap gebruikt gaan worden
9. welke controle, proces en structuurregels er zijn

Integratie van de drie gebieden – Organisatiearchitectuur, Procesarchitectuur en Bedrijfsregelarchitectuur – en een verdere detaillering van Bedrijfsfuncties, Bedrijfsobjecten en Procesmodellen leidt tot een verdere verduidelijking van de bedrijfsregels en tot de bepaling van de consistentieregels, waarbij tevens bepaald of deze regels in de presentatielaag, de servicelaag of de gegevenslaag worden opgenomen.

⁸ Organisatiearchitectuur vormt een onderdeel van de Bedrijfsarchitectuur naast de Procesarchitectuur en de Bedrijfsregelarchitectuur

⁹ Op basis van het uitgewerkte Interactie Model

¹⁰ Functionele regels – vaak business rules genoemd – bepalen hoe de organisatie haar gedrag wil structureren; overheidsorganisatie vinden deze regels terug in wet- en regelgeving

¹¹ De gegevens die nodig zijn om de functie van het proces te ondersteunen

¹² Procesgegevens zijn noodzakelijk om het verloop van het proces te ondersteunen, controle gegevens om de besturing van het proces te regelen

¹³ De structuurgegevens zorgen voor een goed verloop tussen de handelingen binnen een processtap (eenheid van tijd, plaats en handeling)

Voor- en Nadelen

Het schijnt een bijna ondoenlijke zaak om bovenstaande aanpak te volgen, omdat dit vele manjaren in beslag lijkt te nemen. Toch kan door het gebruik van de juiste tools en standaardmodellen voor bedrijfsfuncties en bedrijfsobjecten dit euvel verholpen worden waardoor de organisatie, indien ze redelijk snel tot besluiten hieromtrent kan komen, ook snel tot resultaten kan komen. Het opstellen van de functionele bedrijfsregels lijkt daarbij het grootste tijdsbeslag voor haar rekening te nemen.

Maar is het niet veel beter om bedrijfsregels onafhankelijk te maken van moeilijk te programmeren computertalen die blijkbaar om de tien jaar vervangen worden en leiden tot een herziening van de IT Architectuur, zorgdragen voor een bijna continue backlog vanwege de moeilijkheidsgraad om nieuwe systemen te ontwikkelen en oudere te onderhouden, een steeds verder groeiende legacy, etc.? Bovendien kan gestart worden met de belangrijkste processen die leiden tot snelle resultaten zodat ‘quick wins’ behaald kunnen worden.

Het zal duidelijk zijn dat een gewone, procesgeoriënteerde aanpak of een procesarchitectuur nooit zal kunnen leiden tot een coherente en consistente Enterprise Architectuur en een geïntegreerde Corporate en IT Governance. Bovendien kunnen Bedrijfsfuncties gebruikt worden om Bedrijfsprocessen te modelleren door ze “aan elkaar te rijgen”. Dit kan tot grote besparingen in de ontwikkelingskosten en time-to-market van nieuwe (informatie)producten leiden. Deze aanpak leidt bovendien tot beter inzicht in de gegevenshuishouding, noodzakelijk voor het goed kunnen inrichten van Business Intelligence en daarop gebaseerde Management Informatiesystemen. Het is bovendien een methode om een service oriented aanpak beter te structureren, door een steeds verdere detaillering van Bedrijfsfuncties via Business Services en IT Componenten in IT Services.

Een bijkomend voordeel is dat de verschillende gegevenstypen en bedrijfsregeltypen beter in kaart worden gebracht zodat nieuwe ontwikkelingen op het gebied van geautomatiseerde business rule verwerking mogelijk wordt. Hierdoor is de organisatie in staat snel wijzigingen in haar IT systemen door te voeren. Het is niet meer noodzakelijk om bij wijzigingen een termijn van drie maanden tot drie jaar uit te trekken: de termijn kan drastisch ingekort worden, soms wel eens met een factor 10. Hierdoor kan IT eindelijk haar belofte waarmaken...

Het is daarnaast niet zo dat de Strategische Architectuur volledig uitgewerkt moet zijn om te kunnen starten met de Bedrijfsarchitectuur. Bovendien is het mogelijk om het transformatietraject goed te plannen en zo niet alle zaken ineens op te pakken maar gebruik te maken van een gedegen aanpak. Zo kan als eerste gekozen worden om die onderdelen van de organisatie aan te pakken waarvoor de Bedrijfsfuncties en Bedrijfsobjecten uitgewerkt zijn. Vaak vormen de Klant-gerelateerde en de Marketing & Sales gerichte Bedrijfsfuncties, Bedrijfsobjecten, Bedrijfsgebeurtenissen en Bedrijfsregels mogelijkheden om snel aan de slag te kunnen en resultaten te bereiken die ertoe doen en de organisatie daartoe meer veranderingsbereid te maken.

Conclusie

Zoals we gezien hebben kan een organisatie niet omgevormd worden tot een excellente organisatie door middel van alleen procesontwerp gebaseerd op procesarchitectuur. Enerzijds omdat in dat geval meestal onvoldoende kennis over de organisatie paraat is, anderzijds omdat niet duidelijk is welke modelleringsaanpak voor de verschillende bedrijfsonderdelen gevolgd moet worden. Business- of IT Governance kunnen bovendien niet bereikt worden door te starten bij een procesarchitectuur. De enige oplossing, vanuit een architectonische blik, is de inbedding van de strategie in de Enterprise Architectuur en het hanteren van een daarop gebaseerde transformatiemethode.

Om een organisatie tot een excellente organisatie te transformeren is het noodzakelijk om de strategische uitgangspunten in de Enterprise Architectuur vast te leggen. De modellen, richtlijnen, principes etc. gebaseerd op deze strategische uitgangspunten noemen we de Strategische Architectuur. Het vaststellen van deze Strategische Architectuur lijkt een omslachtig en langdurig proces, maar door gebruikt te maken van bestaande informatie, generieke modellen en de juiste tools wordt het vaststellen van deze Strategische Architectuur sterk vereenvoudigd. Hierdoor wordt het mogelijk ook snel een gedegen, coherente en consistente Bedrijfsarchitectuur neer te zetten en het ontwerp- en ontwikkeltraject aanzienlijk in te korten.

Bovendien is het mogelijk om, zodra voldoende duidelijkheid betreffende het transformatieproces is verkregen, eerst die onderdelen van de organisatie aan te pakken die tot snelle resultaten leiden. Binnen afzienbare tijd leidt deze redelijk kleine investering in tijd en geld voor het opstellen van de Strategische Architectuur tot een aanzienlijke besparing in kosten en tijd. Bovendien wordt een “Body of Knowledge” opgebouwd waardoor de organisatie echt snel kan reageren op de wijzigingen in de omgeving. IT kan eindelijk de rol gaan vervullen die al jaren van haar verwacht wordt, doordat veranderingen tot met een factor 10 versneld doorgevoerd kunnen worden nadat ze voldoende geanalyseerd zijn.

Paul van Wely is de oprichter van Enterprise Architects. Momenteel werkt hij zijn Enterprise Architectuur en de daarop gebaseerde Business Transformatie Methode verder uit. Deze worden ondersteund door enkele tientallen modeling tools, business tools en simulation tools uiteenlopend van expert systemen om de Strategische keuzes vast te leggen waarop tijdens Procesmodellering gereageerd wordt, Organisatiecultuurscans, tot aan simulatoren voor value creation en performance & control systemen.

M: 0655 388 220

E: info@enterprise-architects.nl

U: www.enterprise-architects.nl