



Bedrijfsarchitectuur voor managers

Sleutel voor succesvolle
ondernemingen

GUIDO BAYENS

Inhoud

VOORWOORD	7
1 Survival of the fittest	9
2 Anders kijken naar het bedrijf	13
3 Droomhuizen en mooie ondernemingen	19
4 Panta Rhei	25
5 Beheerst veranderingen doorvoeren	29
6 Beter prestaties met bedrijfsarchitectuur	41
6.1 Concurren: het onderscheidend vermogen	42
6.2 Reduceren van complexiteit	44
6.3 Besturen en verantwoorden	45
6.4 Beheersen van projecten	46
6.5 Strategische samenwerking	47
6.6 Investeren in architectuur	49
6.7 Presteren met architectuur	51
7 Het inrichten van een bedrijf	53
7.1 De architectuur van het bedrijf	54
7.2 Op weg naar het bedrijfsontwerp	56
7.2.1 Producten, diensten, markten en distributiekkanalen	57
7.2.2 Functies, processen, organisatie en mensen	59
7.2.3 Informatiehuishouding	63
7.2.4 Technologie	64
7.2.5 Integrale architectuur	64
7.3 Het bouwproces	65
7.4 Het beheer	67
7.5 Architectuur is meer dan ICT	67
7.6 Samenvatting	69
De manager en de architect	71
8.1 Governance	72
8.1.1 Besturing van het bedrijf	73
8.1.2 Besturing van de bedrijfsinrichting	74
8.1.3 De positie van de architect	75
8.2 Samenwerken met architecten	76
8.2.1 Wat vraagt de manager aan een architect?	76
8.2.2 Wat levert een architect aan de manager?	78
8.2.3 Welke eisen stelt de manager aan een bedrijfsarchitect?	79
8.2.4 De taal van de architect	79
8.2.5 De inrichting van de architectuurfunctie	80
8.2.6 Investeren in architecten	81
NAWOORD	82
OVER DE AUTEUR	83
COLOFON	84

Survival of the fittest



It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.

Deze bekende uitspraak van Charles Darwin werd door de Britse socioloog Herbert Spencer samengevat met *survival-of-the-fittest*. Dit idee gaat ook op voor bedrijven en instellingen. Zij moeten zich voortdurend aanpassen aan snel wijzigende omstandigheden om te kunnen overleven.

Managers zijn voortdurend bezig met het herinrichten van hun bedrijf. Ze moeten wel! De wensen van hun klanten veranderen, de concurrenten zitten ook niet stil en moderne technologie maakt een meer efficiënte manier van produceren mogelijk. Er zijn kortom talloze aanleidingen om veranderingen binnen bedrijven door te voeren. Denk aan het op de markt komen van nieuwe innovatieve producten, de schijnbaar onuitputtelijke mogelijkheden van internet, het aanboren van nieuwe markten in binnen- of buitenland, aanpassingen als gevolg van nieuwe wetgeving, de introductie van nieuwe en meer efficiënte werkprocessen. Bedrijven zijn voortdurend in beweging. Het tempo ligt hoog. En wie zich het beste kan aanpassen, is het meest succesvol.

Het is dus niet verbazingwekkend dat veel managers bezig zijn met het doorvoeren van veranderingen. Voor velen van hen is het zelfs dagelijks werk.

Snel aanpassen aan eisen en kansen

Dit boek gaat over het vermogen van bedrijven en organisaties om zich aan te kunnen passen aan nieuwe uitdagingen en kansen die zich voordoen. Natuurlijk, een goed product of een unieke dienst is van onschatbare waarde voor het succes van een onderneming. Maar er zijn meer factoren die een doorslaggevende rol kunnen spelen in het succes van een bedrijf. Te denken valt aan professionele marketing en sales, productontwikkeling, kwaliteitszorg en research en development. In dit boek voegen we daar nog een extra factor aan toe: het vermogen van het bedrijf om zich snel aan te kunnen passen aan nieuwe eisen en kansen.

Wie veranderingen succesvol wil doorvoeren moet in staat zijn solide ontwer-

pen te maken van de gewenste situatie. Het opstellen van deze ontwerpen wordt bedrijfsarchitectuur genoemd. Je zou dit kunnen vergelijken met de architectuur van een gebouw. Een goed doordacht ontwerp levert een gebouw op van grote kwaliteit. De vergelijking gaat echter maar ten dele op. Het grote verschil met architectuur in de bouw is dat moderne bedrijfsarchitectuur snel aangepast moet kunnen worden. Flexibiliteit is een concurrentiefactor van betekenis geworden. Bedrijven en organisaties moeten kunnen meebewegen met allerlei ontwikkelingen. Bedrijven die hun verandervermogen optimaal hebben ontwikkeld, zijn de overlevers van morgen.

In de huidige samenleving komt er nogal wat op een bedrijf af. Naast veranderende marktomstandigheden of nieuwe wetgeving is de moderne informatietechnologie een factor van grote betekenis. Facebook, Twitter, smartphones, tablets en andere intelligente apparaten domineren steeds meer ons leven en dat van onze klanten. Gegevens van allerlei instellingen worden steeds meer uitgewisseld. Het nieuwe werken staat in de belangstelling. Medewerkers brengen hun eigen apparatuur mee naar het werk en willen ook thuis en onderweg kunnen werken.

Hoe reageren bedrijven op al deze ontwikkelingen? Hoe houden zij grip op deze samenloop van factoren?



Figuur 1 VOORTDUREND AANBOD VAN NIEUWE ONTWIKKELINGEN

Anders
kijken
naar het
bedrijf



Droomhuizen en mooie ondernemingen



Pantta Rhei



"Alles is in beweging",
sprak de Griekse filosoof
Heraclitus.

Iedere dag gebeuren er dingen waarop moet worden ingespeeld. Bedrijven staan onder voortdurende druk van buiten. Politieke, economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen dwingen tot een voortdurend alerte houding van het management. Dit heeft bijvoorbeeld te maken met nieuwe consumentenvoorkeuren, nieuwe wetgeving, groeiende of krimpende koopkracht, verbetering of verslechtering van exportkansen of nieuwe technologische mogelijkheden.

Daarnaast komen er ook signalen uit het bedrijf zelf: er zijn problemen of er ontstaan ideeën om het bedrijf beter te laten functioneren. Het bedrijf moet vaak snel en flexibel inspelen op deze ontwikkelingen. Uit onderzoeken is bekend dat succesvolle managers dan ook veel van hun beschikbare tijd steken in het onderhouden van contacten buiten het bedrijf.

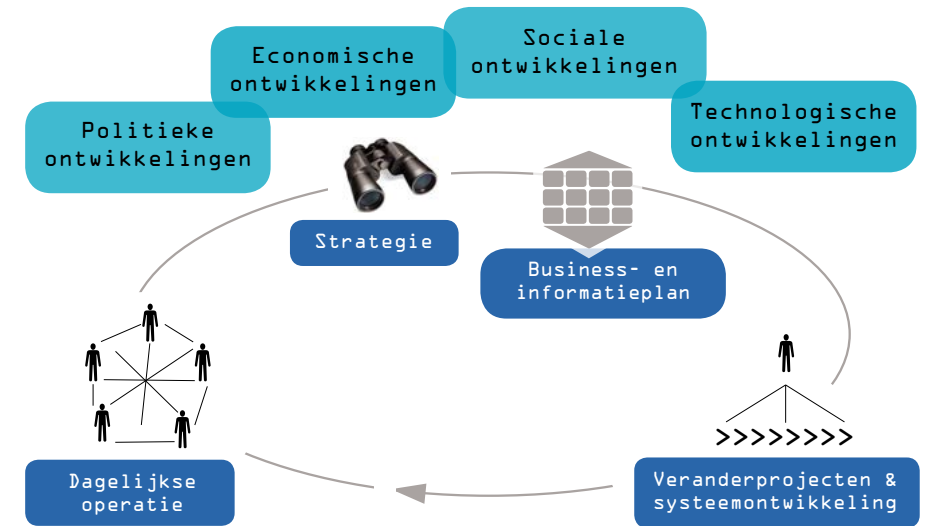
Wat is de strategie?

Zoals de illustratie hier rechts laat zien, is het aan het topmanagement om voortdurend rekening te houden met deze externe en interne ontwikkelingen. De ondernemer, de manager of de directie formuleert het strategisch beleid van het bedrijf: de missie, de producten en diensten, de markten, distributiekanaalen, de strategische partners, de rechtsvorm, etcetera.

Ook maken zij keuzes in de strategische positionering: prijsvechter of topkwaliteit? Standaard of maatwerk? Autonome groei of strategische allianties? Nationaal of internationaal? Daarbij heeft het management ook opvattingen over de inrichting van het bedrijf: de productietechnologie, de organisatiestructuur, de personele samenstelling, de informatiehuishouding, de huisvesting en dergelijke.

Plannen en projecten

Er worden plannen gemaakt om het bedrijf goed te kunnen leiden, zoals marketingplannen, productieplannen, personeelsplannen, informatieplannen en huisvestingsplannen. Er worden keuzes gemaakt om veranderingen voor te bereiden en door te voeren; meestal in de vorm van projecten. De resultaten van de projecten worden netjes geïmplementeerd in de going concern, de regulier werkende organisatie.



Figuur 2 STRATEGISCHE AANPASSINGEN VIA PROJECTEN OMZETTEN IN DE DAGELIJKSE OPERATIE

Helaas gaat het ook wel eens mis. Projecten lopen uit. Er is extra tijd en budget nodig. De resultaten van een project vallen tegen of sluiten niet goed aan op de resultaten van een ander project.

Veranderingen doorvoeren is niet eenvoudig. Er is veel stuurmanskunst voor nodig. Een goed plan, ervaren projectmanagers en deskundige projectmedewerkers dragen bij aan het succes van projecten. En zoals we in dit boek duidelijk zullen maken, kunnen bedrijfsarchitecten een rol van betekenis spelen bij het succesvol veranderen van bedrijven.

Beheerst veranderingen doorvoeren



Betere prestaties met bedrijfsarchitectuur

17:55		
Bus	Richting	Vertre
4	Diakonessenhuis	
28	De Uithof P+R	
50	Wageningen	
53	Zeist	
h. Meer informatie op u-		

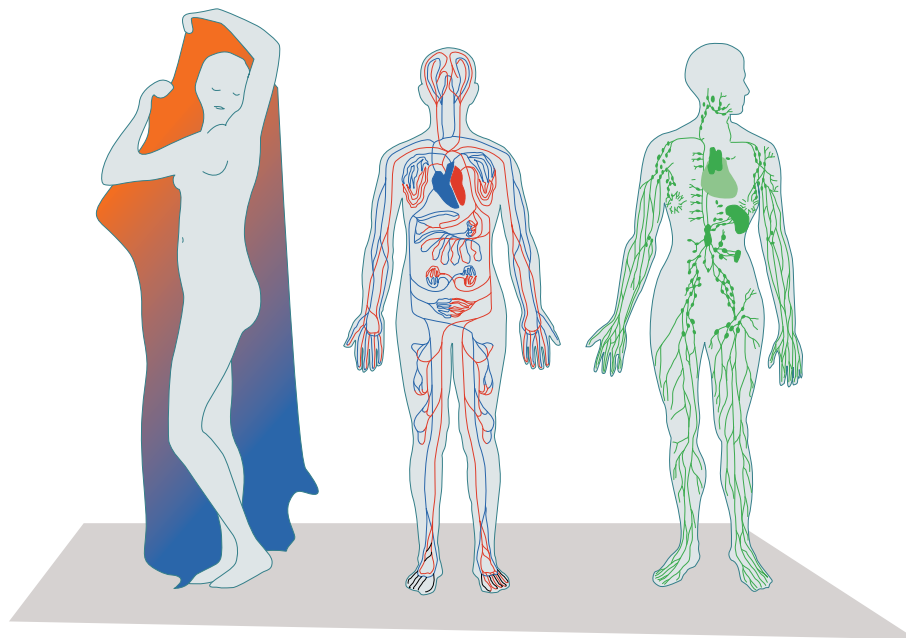
Wittevrouwen



Het inrichten van een bedrijf



Hoe gaat een bedrijfsarchitect te werk? We nemen een kijkje in de ‘werkplaats’ van de bedrijfsarchitect, zodat u beter kunt bepalen op welke momenten u een architect inschakelt. Zo krijgt u ook zicht op de werkzaamheden die de bedrijfsarchitect buiten uw directe blikveld verricht en wat die betekenen voor uw bedrijf.



Figuur 8 EVA, DE BLOEDSOMLOOP, HET LYMFESTELSEL

De werkwijze van architecten bij het beschrijven van een bedrijf kunnen we verduidelijken door als metafoor de analyse van het menselijk lichaam te nemen. Iedereen kent de beschrijvingen van het menselijk lichaam uit de biologieboeken. Het menselijk lichaam is dermate complex, dat diverse modellen nodig zijn om de werking ervan een beetje te kunnen doorgronden. Daarom behandelen we het menselijk lichaam op de middelbare school door steeds naar een bepaald aspect ervan te kijken. We kijken naar het skelet, het stelsel van bloedvaten, het lymfestelsel, het spijsverteringskanaal, het spierstelsel, etc.

In de figuur hierboven zien we Eva, een mooi exemplaar van de mens. Er zijn verschillende modellen nodig om de werking van haar lichaam te kunnen door-

gronden. We kunnen elk aspect afzonderlijk beschrijven, maar het is duidelijk dat Eva alleen kan functioneren als de verschillende aspectsystemen naadloos met elkaar samenwerken. Er moet dus veel aandacht besteed zijn aan het integrale ontwerp van Eva.

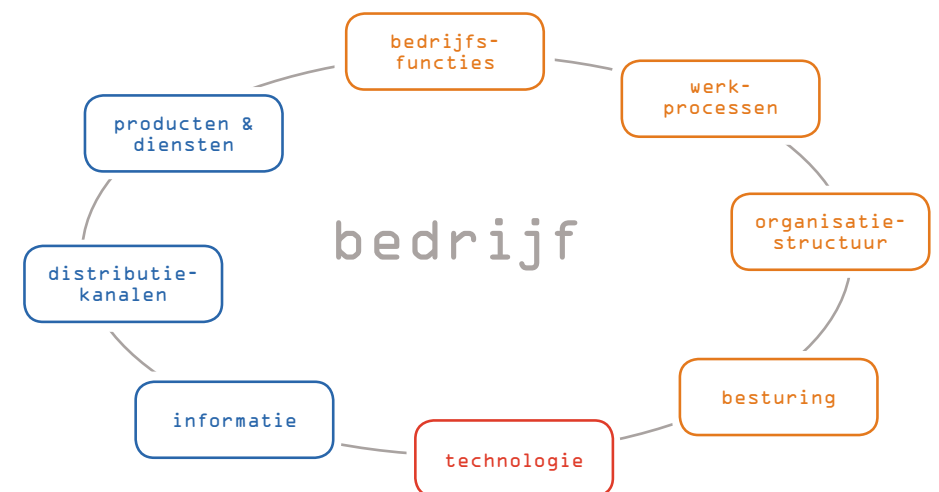
7.1 De architectuur van het bedrijf

Met het maken van een architecturale beschrijving van een bedrijf gaat het op dezelfde manier als bij het beschrijven van het menselijk lichaam. Omdat bedrijven ook complex zijn, hebben we diverse modellen nodig om tot een goed begrip van de totale werking ervan te komen. Architecten helpen bij het in kaart brengen van de verschillende deelgebieden van het bedrijf. En ook hier is het van belang dat die verschillende aspectgebieden naadloos met elkaar verbonden zijn en uitstekend samenwerken.

Inventariseren en modellen maken

In de regel start het architectuurproces dus met het inventariseren van de bestaande situatie. Al snel zet de architect de stap naar het opstellen van modellen en principes die richting geven aan de gewenste inrichting van het bedrijf. Later in dit hoofdstuk laten we zien hoe hij dat doet.

Met het maken van de modellen kunnen de architecten de werking van de verschillende gebieden beter doorgronden. Dit is nodig om het integrale ontwerp te kunnen maken, dat immers gericht is op onderlinge samenhang en samenwerking van de onderscheiden aspecten. In de tekening worden een aantal belangrijke aspectgebieden van organisaties genoemd.



Figuur 9 VOORBEELDEN VAN ASPECTGEBIEDEN DIE SAMEN EEN BEDRIJF VORMEN

De manager en de architect



Bedrijfsarchitectuur voor managers

Sleutel voor succesvolle ondernemingen

Tegenwoordig moeten bedrijven topprestaties leveren in een sterk competitieve markt. Klanten zijn beweeglijk en kostenbewust. Organisaties moeten voortdurend alert zijn op hun omgeving en inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Het vraagt deskundigheid en stuurmanskunst van het management om het bedrijf in topconditie te houden. In deze complexe, uitdagende omgeving is een steeds nadrukkelijker rol weggelegd voor bedrijfsarchitectuur: de discipline van samenhang en samenwerken. Met een optimale bedrijfsinrichting komen producten, diensten, distributie, productie, logistiek, informatiehuishouding en technologie in een juiste balans.

In dit boek leest u hoe bedrijfsarchitectuur zorgt voor samenhang in de bedrijfsinrichting, waardoor organisaties beter presteren.



Guido Bayens is partner van Novius. Hij heeft ruim dertig jaar bedrijfservaring opgedaan in omgevingen waar fundamentele veranderingen van het strategisch beleid aan de orde waren. Als vooraanstaand bedrijfsarchitect heeft hij een belangrijke rol gespeeld in het ontwikkelen van de architectuurfunctie binnen bedrijven en overheidsorganisaties.