

AAN DE SLAG MET BUSINESSARCHITECTUUR

Hoe businessarchitectuur concreet in te zetten
bij het realiseren van businessdoelen



White paper

Auteurs: Martin van den Berg, Aldert Boersma, Serge Bouwens, Erica Dane,
Bonne van Dijk, Paul Dijkwel, Jan Hoogervorst, Mario van der Leest,
Henk Lof, Nanne Nauta, Bert Noorman, Alexander Pohl, Renzo Wouters,
Bob Zondervan

Datum: April 2011

0 INHOUDSOPGAVE

0	INHOUDSOPGAVE	2
1	INLEIDING	3
2	SITUATIES VOOR BUSINESSARCHITECTUUR.....	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Waar verdienen we als organisatie ons geld mee?	5
2.3	Welke diensten bieden we aan, en aan welke klanten?.....	9
2.4	Hoe maken we onze operatie efficiënter?.....	11
2.5	Hebben we de juiste systemen in huis om onze operatie te ondersteunen?	14
2.6	Hoe bieden we ons product of dienst aan?	16
2.7	Conclusie	18
3	STAPPEN EN SUCCESFACTOREN VOOR BUSINESSARCHITECTUUR.....	19
3.1	Inleiding	19
3.2	Stappen	19
3.3	Succesfactoren	22
4	REFERENTIES	24

1 INLEIDING

Er wordt veel gesproken en geschreven over businessarchitectuur. Ondanks alle presentaties en publicaties is er nog weinig overeenstemming over wat onder businessarchitectuur verstaan zou moeten worden, laat staan wat het oplevert. Daarbij rijst ook de vraag of een business wel te architectureren is. Is het niet zo dat pas over businessarchitectuur wordt gesproken als de organisatie allang bestaat en ingericht is [Bloomberg]. Wat valt er dan nog te architectureren? Wat is überhaupt "de business"? Is dat niet een typering die alleen door IT'ers wordt gebezigd?

Deze paper pretendeert niet het allesomvattende antwoord te geven op de vraag wat businessarchitectuur is. Daarvoor staat het vakgebied van businessarchitectuur nog teveel in de kinderschoenen. Wat ons betreft is het wel de hoogste tijd om businessarchitectuur te gaan doen en in de praktijk te ervaren hoe daar betekenis aan te geven en waarde mee te creëren. Daar is wel een aanpak voor nodig. Deze white paper laat voor verschillende situaties zien welke businessarchitecturaanpak gevolgd kan worden en wat de toegevoegde waarde daarvan is. Aangetoond wordt dat er diverse mogelijkheden beschikbaar zijn om de business te ondersteunen bij het nemen van besluiten over (de inrichting van) de organisatie.

Deze white paper geeft invulling aan businessarchitectuur binnen DYA[®]. De uitgangspunten van DYA[®] zijn onverkort geldig, ook bij het toepassen van businessarchitectuur [Berg2004]:

- DYA kent als fundamenteel uitgangspunt dat architectuur geen doel op zich is, maar gericht op het ondersteunen van de doelen van de organisatie. Niet andersom. Als een organisatie bijvoorbeeld efficiënter wil opereren, dient businessarchitectuur mogelijkheden aan te reiken hoe dat doel bereikt kan worden. Deze paper laat zien hoe dat met businessarchitectuur kan.
- DYA onderkent dat architectuur alleen effectief is als het wordt gebruikt. Dat vereist draagvlak onder stakeholders, wat het beste wordt bereikt door deze bij de ontwikkeling van architectuur te betrekken.
- Just enough, just in time architectuur. Hiermee wordt bedoeld dat precies op tijd, precies genoeg architectuur wordt gemaakt voor het doel dat daarmee bereikt moet worden. In de context van businessarchitectuur is dit met name business-management in de gelegenheid stellen keuzes te maken of besluiten te nemen.

Deze white paper is het resultaat van een gezamenlijke inspanning van architecten van SNS Reaal en Sogeti, vanuit de behoefte om invulling te geven aan het werken met businessarchitectuur. Deze paper is deel twee in een tweeluik. In deel een wordt de visie op businessarchitectuur geschetst [Berg2011].

Doelgroep voor de white paper zijn architecten. Deze paper beoogt hen inzicht te geven in situaties waarin businessarchitectuur waarde kan toevoegen en welke methoden en technieken dan gebruikt kunnen worden. De toegevoegde waarde van deze paper ligt niet zozeer in het uitputtend beschrijven van methoden en technieken, maar in de aanwijzingen voor de lezer voor het integraal gebruik daarvan, wetende dat iedere situatie een andere combinatie van methoden en technieken vereist. Met andere woorden: iedere situatie vereist een andere aanpak waarin gebruik gemaakt kan worden van allerlei standaard bouwstenen (methoden en technieken).

Deze paper is als volgt ingedeeld: in hoofdstuk 2 worden diverse situaties geschetst en hoe die met businessarchitectuur als middel kunnen worden aangepakt. Het inschatten van de situatie is een zeer belangrijke stap bij het doen van businessarchitectuur. In hoofdstuk 3 worden meer van dit soort generieke stappen geschetst die een businessarchitect moet nemen en wordt ingegaan op succesfactoren voor businessarchitectuur. In het laatste hoofdstuk zijn referenties opgenomen.

2 SITUATIES VOOR BUSINESSARCHITECTUUR

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden diverse situaties besproken waar businessarchitectuur hulp kan bieden. Het zijn actuele voorbeelden van vragen die zich bij bedrijven voordoen. Ze worden gebruikt om duidelijk te maken wat de toegevoegde waarde en aanpak is van businessarchitectuur. De businessarchitect kan beschikken over verschillende bestaande hulpmiddelen (methoden en technieken). Dit hoofdstuk laat zien hoe in een gegeven situatie een aanpak en/of hulpmiddel zinvol gebruikt wordt.

Laat iedere businessarchitect in zijn situatie vooral aan de slag gaan met de vraagstukken die zich bij zijn bedrijf voordoen en daar zijn toegevoegde waarde laten zien. Dit hoofdstuk reikt de hand.

2.2 Waar verdienen we als organisatie ons geld mee?

Situatie

Het lijkt heel evident, maar is het niet: de keuze wat je als organisatie je klanten wel en niet in rekening brengt. Dat raakt het bestaansrecht van de organisatie. Een commerciële organisatie wil natuurlijk overal geld aan verdienen, maar soms is het handig om bepaalde producten of diensten gratis weg te geven om aan andere producten of diensten juist meer te kunnen verdienen. Niet-commerciële organisaties hebben ook uitgaven waar inkomsten tegenover moeten staan.

Een mooi voorbeeld is Google dat veel geïnvesteerd heeft in een zoekmachine die gratis beschikbaar wordt gesteld. Google's belangrijkste inkomstenstroom komt uit advertenties, die via haar zoekplatform en andere sites worden getoond en afgestemd op het zoekgedrag van mensen. Hoe meer mensen de gratis zoekmachine gebruiken, hoe aantrekkelijker het is om advertenties te plaatsen en hoe hoger de inkomsten voor Google.



In essentie is dit een keuze voor een verdienmodel, als onderdeel van het businessmodel: waar vragen we als bedrijf geld voor en waarvoor niet. Dit is in de regel een keuze die door het allerhoogste management gemaakt wordt. Wat is de rol en toegevoegde waarde van businessarchitectuur hierbij?

Toegevoegde waarde en aanpak

Businessarchitectuur kan op meerdere manieren ondersteuning bieden bij de keuze en besluitvorming over een businessmodel:

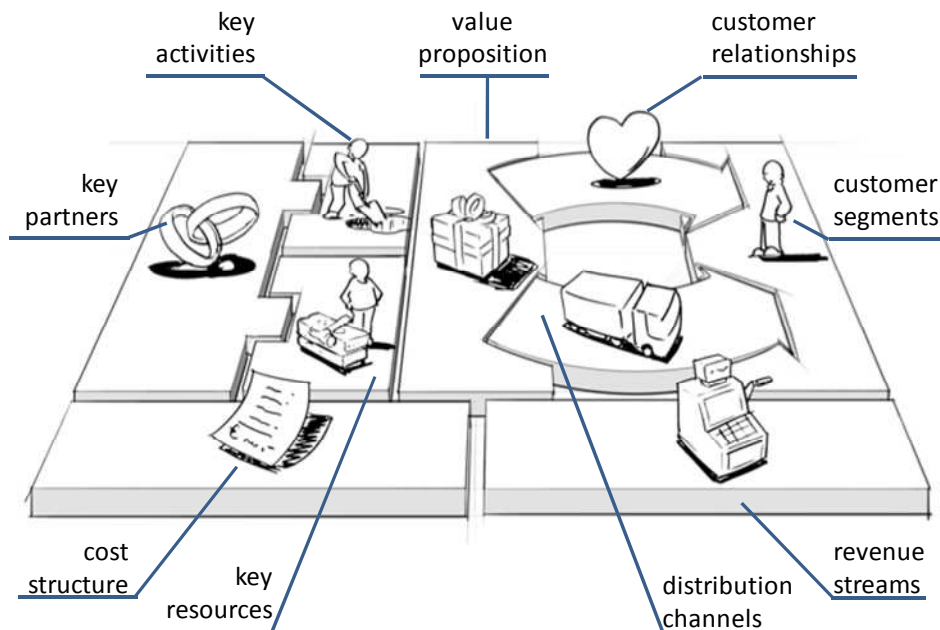
- Door vooraf analyses te doen en scenario's te bedenken van mogelijke businessmodellen. Een businessarchitect zou bijvoorbeeld voorbeelden kunnen inbrengen hoe gelijksoortige organisaties "geld verdienen". Dus als input voor het keuze- en besluitvormingsproces.
- Door het inbrengen van een proces en technieken die de keuze en besluitvorming faciliteren.

- Door meer aspecten in de besluitvorming te betrekken. De businessarchitect is in staat vanuit zijn inzicht en overzicht een zodanige inbreng van inhoud, proces en technieken te geven, dat betere en meer gefundeerde besluiten worden genomen.
- Door de analyses vooraf te doen (bijvoorbeeld: anticiperen op trends) en het faciliteren van het proces is ook een versnelling van besluitvorming mogelijk.
- Succesvolle implementatie door de gemaakte keuzes en besluiten vast te leggen en uit te werken in bijvoorbeeld businessprincipes die als uitgangspunt dienen voor veranderingen en projecten.

De toegevoegde waarde van businessarchitectuur in deze situatie is met name om het keuze- en besluitvormingsproces te verbeteren en te versnellen. Verder om het implementatieproces succesvoller te laten verlopen en te zorgen dat gemaakte keuzes en genomen besluiten ook daadwerkelijk tot implementatie komen.

Hulpmiddelen

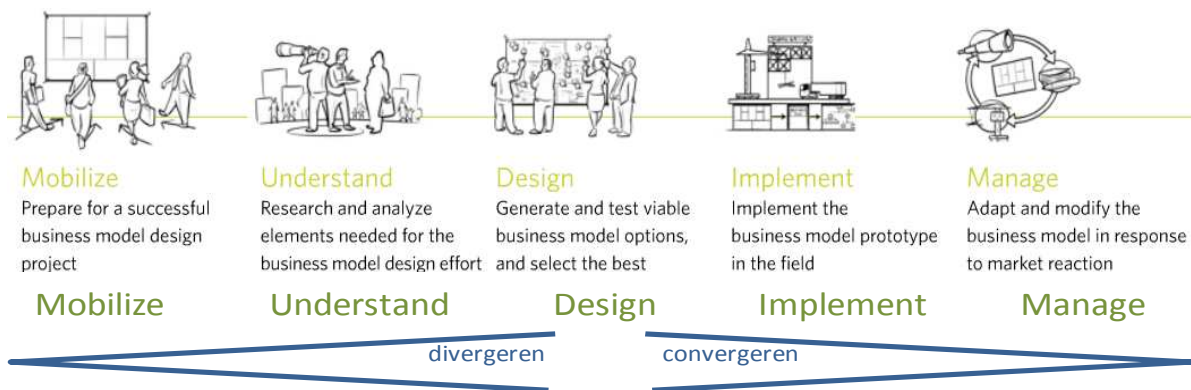
Een hulpmiddel dat prima geschikt is bij bovenstaande vraagstukken is het Business Model Canvas (BMC). De structuur van BMC is weergegeven in figuur 1 [Osterwalder].



Figuur 1: Business Model Canvas

Het BMC bestaat uit een aantal bouwblokken die onderling aan elkaar zijn gerelateerd. De bouwblokken aan de rechterkant van het model beschouwen de functionele kant (value proposition, customer relationships, channels, customer segments, revenue streams). De overige bouwblokken (key activities, key resources, key partnerships, cost structure) beschouwen de constructie. Centraal in BMC is het verdienmodel, de waardepropositie. Er wordt verdiend zodra de opbrengststromen groter zijn dan de kostenstromen.

Het proces om een businessmodel te ontwerpen kent 5 fasen zoals te zien in figuur 2 [Osterwalder]. De eerste 2 fasen zijn vooral divergerend, onderzoekend en leidend tot besluitvorming. De laatste 2 fasen zijn sterk convergerend, gericht op de implementatie van het gekozen model.



Figuur 2: Fasen in BMC

Voor wat betreft de vraagstelling uit deze paragraaf gaat het met name om de invulling van de functionele kant van het BMC.

Kijken we weer naar Google als voorbeeld dan heeft Google drie belangrijke "customer segments", te weten: adverteerders, webgebruikers en eigenaren van content. De "value propositions" die daarbij horen zijn respectievelijk doelgericht adverteren, zoeken en geld verdienen met content. De waardepropositie waar Google momenteel geld mee verdient ("revenue streams") is met de advertenties. De twee anderen worden gratis aangeboden. Hoe meer daar gebruik van gemaakt wordt des te meer advertentie-inkomsten Google genereert.

Dit illustreert de gevolgen die de keuze voor een verdienmodel heeft op het aanbieden, ontwikkelen en beprijzen van producten en diensten. Zo'n existentiële vraag over het bestaansrecht van een organisatie wordt niet zo vaak gesteld. Het model blijkt in de praktijk ook op kleinere schaal geschikt voor het positioneren van een nieuw product of dienst die een organisatie overweegt of voor het bepalen van de impact van veranderingen op het bestaande businessmodel.

Het werken met principes is een ander hulpmiddel, geschikt om het businessmodel te concretiseren en te vertalen naar de achterliggende rationales (motivatie) en consequenties [Bouwens]. Met de opkomst van enterprise architectuur heeft het fenomeen architectuurprincipes een steeds belangrijker plaats ingenomen binnen de architectuur. Architectuurprincipes zijn een heel effectieve vorm gebleken om ontwikkelingen te duiden en verandering vorm te geven. Het alternatief – blauwdrukken van de gewenste situatie – is vaak niet realistisch gebleken: te complex, te duur, te snel verouderd. Architectuur in de vorm van principes levert sneller resultaten op. Dat komt omdat de intentie niet meer het opleveren van een blauwdruk van de gewenste situatie is, maar het opleveren van kaders waarbinnen (het ontwerp van) de oplossing gerealiseerd moet worden. Beslissingen kunnen zo eerder genomen worden, zonder dat het overzicht ten onder gaat aan een overvloed van details. Het ontwerptraject komt later.

Een voorbeeldprincipe dat past bij het onderwerp van deze paragraaf is opgenomen in tabel 1.

Principe	Producten en diensten moeten onder meerdere labels verkocht kunnen worden
Rationale	Meer opbrengt genereren: naast het zelf aanbieden van producten en diensten aan consumenten, willen we de mogelijkheid dat ook distributiepartners onze producten en diensten aanbieden aan

	consumenten.
Consequenties	<ul style="list-style-type: none"> • Productgegevens mogen slechts op een plaats worden opgeslagen • Informatie over distributiepartners dient vanuit één bron beschikbaar te zijn • Presentatie en inhoud van productgegevens dient gescheiden te zijn • Presentatielogica mag geen label-specifieke functionaliteit bevatten • Realisatie van producten gebaseerd op klantverzoeken dient gescheiden te zijn van hun distributie • Procesbesturing moet worden gescheiden van procesuitvoering • Applicaties mogen geen productlabel-specifieke functionaliteit bevatten • Toegang tot productlabel gegevens moet zijn gebaseerd op authenticatie en productlabel-gebaseerde autorisatie • Applicaties voor consumentgroepen of distributiepartners mogen geen business functionaliteit bevatten

Tabel 1: voorbeeld businessprincipe

Een ordening van principes is belangrijk [Bouwens]. Daarbij kan een hiërarchie ontstaan. Een principe op een hoger niveau kan gevonden worden omdat iedere rationale de consequentie is van een bovenliggend principe, aan de hand van de vraag "waarom is dit belangrijk", etc., totdat deze aan een strategisch businessdoel gekoppeld kan worden. Ook kan een consequentie de rationale vormen van een onderliggend principe dat op een lager niveau uitgewerkt wordt in nieuwe consequenties. Tabel 2 bevat een voorbeeld van een uitwerking van een consequentie uit tabel 1.

Principe	Procesbesturing wordt gescheiden van procesuitvoering
Rationale	Noodzakelijk om producten en diensten onder meerdere labels via distributiepartners te kunnen verkopen
Consequenties	<ul style="list-style-type: none"> • Processen worden onafhankelijk van de organisatorische invulling gedefinieerd. • Procesdefinitie is onafhankelijk van de inhoud van de producten of diensten. • De verantwoordelijkheid voor procesbesturing wordt bij procesmanagers gelegd. • Een processtap moet door verschillende distributiepartners kunnen worden ingevuld. • De distributiepartners zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van hun processtappen en rapporteren over de procesgang aan de proceseigenaar.

Tabel 2: voorbeeld onderliggend businessprincipe

Het werken met principes is een prima hulpmiddel om vooraf te bepalen wat de waarden van een organisatie zijn en mede bepalend voor de wijze waarop het bedrijf wordt ingericht. Het helpt om daarna allerlei ontwikkelingen die zich voordoen, te valideren, te positioneren en daar gefundeerd en koersvast over te besluiten.

2.3 Welke diensten bieden we aan, en aan welke klanten?

Situatie

Dit is een veel voorkomend vraagstuk in organisaties. De dynamiek van de markt en wijzigende behoeften van klanten brengen met zich mee dat een organisatie continu bezig is om na te denken of nieuwe diensten in de markt kunnen worden gezet en aan welke klanten die diensten worden aangeboden.

Daarnaast is het de vraag of bestaande diensten niet beter gestopt kunnen worden, bijvoorbeeld omdat er nog nauwelijks klanten zijn aan wie die dienst verkocht wordt.

In essentie gaat het hier om de keuze voor bepaalde dienst/marktcombinaties. Typisch een verantwoordelijkheid voor de marketingfunctie van een organisatie. Wat is de rol van businessarchitectuur hierbij?



Toegevoegde waarde en aanpak

Businessarchitectuur kan ook hier op verschillende manieren ondersteuning bieden. Op de eerste plaats bij het keuze- en besluitvormingsproces en in een later stadium ook weer bij de implementatie:





- Door inzicht te geven in het complete overzicht van diensten inclusief wat ervoor nodig is om die diensten te leveren en te beheren, dus inzicht bieden in processen, organisatie, middelen (zoals IT-systemen) en kosten.
- Door inzicht te geven in hoe nieuwe diensten opgebouwd zouden kunnen worden uit bouwstenen die al aanwezig zijn en ook gebruikt worden voor bestaande diensten. Op die manier kan de introductietijd van nieuwe diensten worden versneld.
- Door te maken keuzes en besluiten te toetsen aan het businessmodel van de organisatie en daaraan gekoppelde businessprincipes. Met andere woorden: passen de nieuwe diensten binnen het businessmodel van de organisatie?
- Door de gemaakte keuzes en besluiten te verwoorden in termen van businessprincipes en daarmee de brug te slaan tussen het wat, waarom en hoe. Het principe beschrijft het wat, de rationale het waarom en de consequenties het hoe. Op die manier wordt de brug tussen strategie en implementatie geslagen.
- Door verandertrajecten zoals programma's en projecten te begeleiden en ervoor te zorgen dat de gemaakte keuzes en vastgestelde principes worden toegepast.

Hulpmiddelen

Het BMC-model dat reeds besproken is, is een hulpmiddel om een businessmodel op te stellen, mocht dat nog niet voorhanden zijn. Met name indien diensten zouden worden gepropageerd die een nieuw/ander businessmodel vereisen, is het raadzaam bijvoorbeeld een workshop uit te voeren met het BMC.

Ook het werken met principes is een uitermate goed hulpmiddel om de gemaakte keuzes te expliciteren en te verbinden met doelstellingen en consequenties.

Verder kan de businessarchitect beschikken over portfolioanalysemodellen als de matrix van de Boston Consulting Group (figuur 3) [Wikipedia].

BCG-Matrix		relatief marktaandeel	
		hoog	laag
groeiopotentieel	hoog	 star	 question mark
	laag	 cash cow	 dog

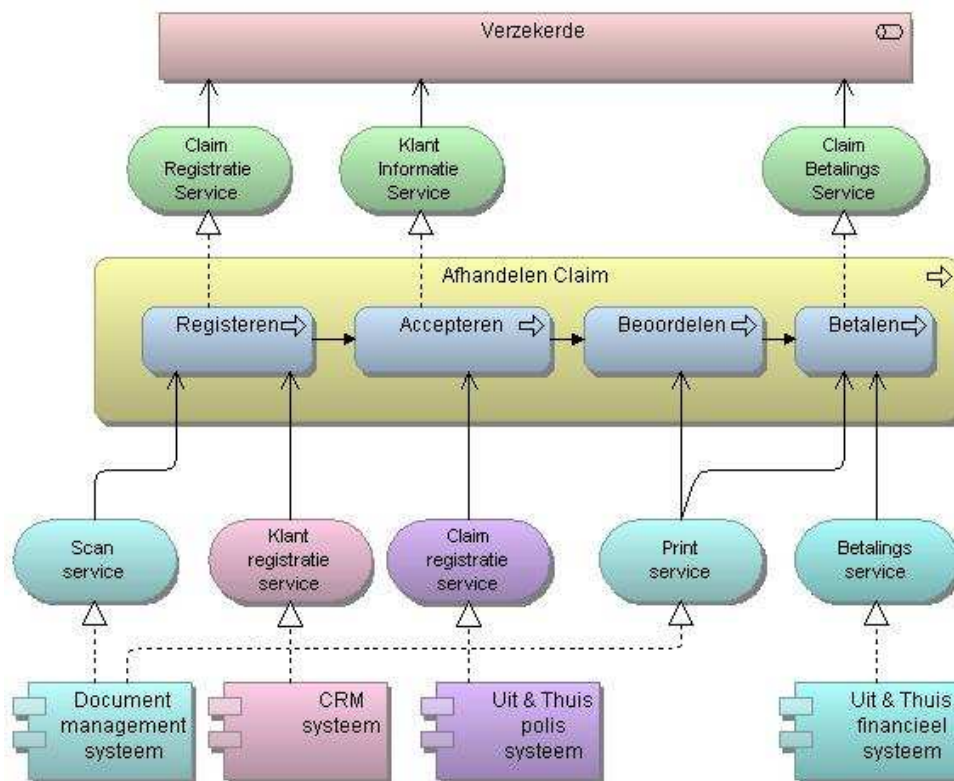
Figuur 3: BCG-Matrix

Diensten kunnen worden geplott in de BCG-matrix en van daaruit kunnen keuzes worden gemaakt zoals:

- Vasthouden (star)
- Oogsten (cash cow)
- Desinvesteren (dog)
- Ontwikkelen (question mark)

Voor het in kaart brengen van de relaties tussen de diensten die geleverd worden, de processen waarlangs dat gebeurt, de rollen (organisatie) die daarbij horen en de ondersteunende systemen biedt ArchiMate [The Open Group-1] een geïntegreerde architectuurmodelleertaal. Met name voor organisaties waar diensten informatie-intensief zijn, zoals bij overheden en financiële instellingen, heeft het toegevoegde waarde om deze diensten te beschrijven in termen van het metamodel dat ArchiMate daarvoor beschikbaar heeft met concepten als "business service", "business function", "business process", "business actor" en "application component". Dergelijke uitgewerkte modellen helpen om snel tot betere besluitvorming te komen in geval van investeren in nieuwe diensten of desinvesteren in bestaande diensten.

Hieronder in figuur 4 is een voorbeeld opgenomen van een ArchiMate model. Te zien is welke services worden aangeboden aan een verzekerde om claims af te handelen en welke bedrijfsfuncties, processen, applicatieservices en applicaties daarvoor nodig zijn.



Figuur 4: ArchiMate model

De soms uitgebreide modellen kunnen voor de verschillende belanghebbenden inzichtelijk gemaakt worden via allerlei gezichtspunten. Daarbij kunnen bijvoorbeeld alleen de voor die belanghebbenden relevante concepten getoond worden. Maar soms is het zelfs beter om de belanghebbenden niet te vermoeien met het model zelf, maar alleen de uitkomsten te tonen van de analyse die met het model mogelijk is. Uiteindelijk gaat het om de besluitvorming om wel of niet diensten aan te bieden. Het doel heiligt de middelen!

2.4 Hoe maken we onze operatie efficiënter?

Situatie

Regelmatig, bijvoorbeeld in tijden van financiële crisis, rijst de vraag of de organisatie hetzelfde kan bereiken (dezelfde effectiviteit) tegen lagere kosten (efficiënter). Als het businessmodel van een organisatie helder is wil dat nog niet zeggen dat de manier waarop de organisatie ingericht is daar optimaal bij aansluit. Met andere woorden: het kan best zijn dat de organisatie de juiste producten of diensten levert, maar dat doet met een zeer inefficiënt productieapparaat. Kenmerkend in dit soort situaties is dat gelijksoortige activiteiten op verschillende manieren worden uitgevoerd, soms ook nog verdeeld over verschillende locaties. Het gevolg is een relatief hoog kostenniveau.



In essentie gaat het hier om de manier waarop de organisatie haar operatie heeft ingericht, ook wel 'operating model' genoemd. Meestal is de Chief Operating Officer hiervoor eindverantwoordelijk. In hoeverre biedt businessarchitectuur soelaas in deze situatie?

Toegevoegde waarde en aanpak

Businessarchitectuur biedt op de volgende manieren inzicht om keuzes te maken, te komen tot besluitvorming en de implementatie te sturen:

- Businessarchitectuur kan inzicht geven wat de eigenlijke bedrijfsfuncties van de organisatie zijn en hoe goed of slecht die procesmatig en door IT worden ondersteund. Een dergelijke analyse geeft inzicht in waar inefficiënties in de operatie zitten en is uitermate nuttig voor management om besluiten te kunnen nemen om te gaan verbeteren. Inefficiënties betreffen bijvoorbeeld bedrijfsfuncties die identiek zijn maar op verschillende manieren worden uitgevoerd met verschillende systemen. Dit kan een gevolg zijn van een fusie tussen twee organisaties, maar ook van een verandering in verantwoordelijkheden, namelijk van autonomie in business units naar meer centrale sturing.
- Met businessarchitectuur kan inzicht aangereikt worden welke bedrijfsfuncties op welke manier ingericht zouden kunnen worden waarbij keuzes expliciet kunnen worden gemaakt zoals welke bedrijfsfuncties centraliseren en welke niet, welke bedrijfsfuncties harmoniseren en welke niet etc. Met andere woorden: met businessarchitectuur kan het operating model van de organisatie worden bepaald. Op het hoogste niveau kan zelfs inzicht worden verschaft welke bedrijfsfuncties het beste zouden kunnen worden uitbesteed en welke bedrijfsfuncties zeer zeker niet.
- Met businessarchitectuur is het mogelijk een ontwerp te maken hoe een bedrijfsfunctie, zoals bijvoorbeeld verkoop of schadeafhandeling, idealiter uitgevoerd zou kunnen worden: met welke processen en systemen. Dit inzicht helpt ook in de besluitvorming hoe de bedrijfsfunctie verder te ontwikkelen.
- Met businessarchitectuur kan niet alleen het verband worden gelegd tussen het businessmodel en het daarbij horende operating model, maar ook tussen de verschillende onderdelen van het operating model zoals de inrichting van processen, informatievoorziening en de IT-systemen en -infrastructuur. Immers wil de organisatie integratie en samenhang borgen dan dienen deze onderdelen op elkaar afgestemd te zijn. Uiteindelijk leiden integratie en samenhang tot een meer efficiënte organisatie.
- Ook in deze situatie kan met businessarchitectuur een verandertraject worden aangestuurd en worden geborgd dat de gemaakte keuzes en vastgestelde principes worden toegepast.

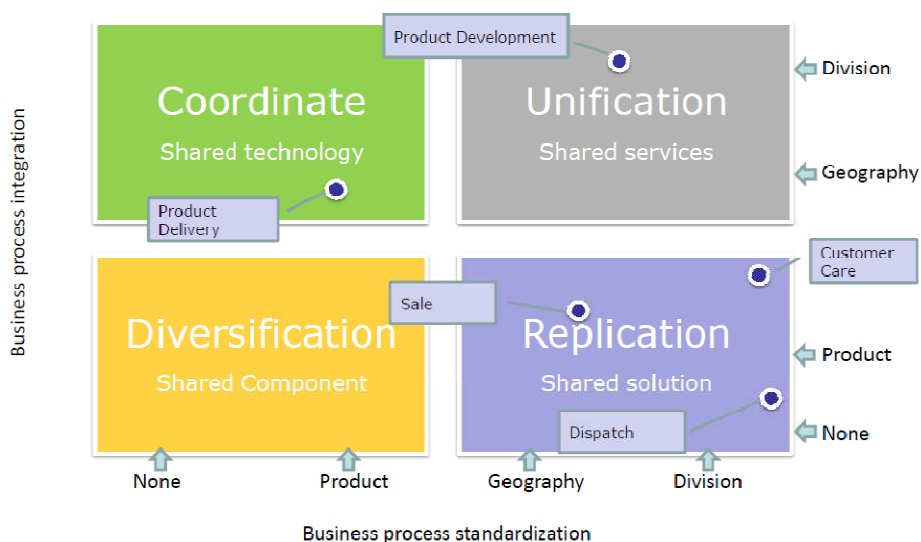
Hulpmiddelen

Een van de hulpmiddelen bij het bepalen van het operating model van een organisatie is te vinden in het bekende boek "Enterprise Architecture as Strategy" [Ross]. In dit boek worden handvatten aangereikt voor het inrichten van het fundament van een organisatie ("foundation for execution"). Dit fundament begint bij de keuze van het zogenaamde "operating model" van de organisatie. Er worden vier verschillende vormen onderscheiden ten aanzien van het niveau van integratie en standaardisatie van bedrijfsprocessen om de producten en diensten te kunnen leveren aan klanten zoals te zien in figuur 5.

Integratie	Hoog	Coördinatie	Unificatie
	Laag	Diversificatie	Replicatie
		Laag	Hoog
		Standaardisatie	

Figuur 5: Operating model

De keuze voor een van de vier vormen is sterk bepalend voor de inrichting van de bedrijfsvoering en de informatievoorziening. Kiest een organisatie voor een hoge mate van integratie dan is het belangrijk om een integraal beeld te hebben van de klant. Kiest de organisatie voor een hoge mate van standaardisatie dan wordt gestreefd naar zoveel mogelijk uniformiteit in processen. Het operating model is bruikbaar op het niveau van de organisatie, maar ook op het niveau van de bedrijfsfuncties van een organisatie. Die laatste mogelijkheid is vooral interessant voor organisaties die ontstaan zijn uit fusies en overnames en nogal wat overlap kennen. Het denken en werken met operating modellen is dan een zeer sterk hulpmiddel om te beslissen welke bedrijfsfuncties enkelvoudig of meervoudig worden uitgevoerd. Met andere woorden: waar maken we één oplossing voor (unificatie), waar maken we één oplossing die op verschillende plaatsen wordt geïmplementeerd (replicatie), waar maken we verschillende oplossingen binnen bepaalde vrijheidsgraden (coördinatie) of waar laten we de beslissing voor de inrichting over aan het decentrale niveau (diversificatie).



Figuur 6: voorbeeld van het gebruik van het operating model

Figuur 6 laat een voorbeeld zien hoe een internationaal bedrijf in hulpverlening het operating model heeft gebruikt om de toekomstige inrichting van haar operatie te bepalen. Als concretisering van de mate van diversiteit is langs de assen gekozen voor het rijtje: divisie, landen, product, geen. De hoogste vorm van standaardisatie en integratie is op divisieniveau gelegd. Vervolgens is bepaald hoe de kernprocessen van

het bedrijf daarin gepositioneerd moeten worden. Te zien is bijvoorbeeld dat productontwikkeling op divisieniveau ligt en dus op één plaats op één manier wordt gedaan. Het wordt een shared service. Verzending (dispatch) is gestandaardiseerd per divisie en wordt per product uitgevoerd, dus maakt gebruik van één bedrijfsbrede oplossing die op verschillende plaatsen is geïmplementeerd.

Naast het operating model gedachtegoed zijn in deze situatie ook goed bruikbaar het al eerder genoemde ArchiMate en het werken met principes.

ArchiMate is met name geschikt om verbanden tussen bedrijfsinrichting, informatievoorziening en systemen inzichtelijk te maken middels modellen.

Het werken met principes is een manier om gemaakte keuzes voor de inrichting te expliciteren en te verbinden met doelstellingen en consequenties. De veel voorkomende keuze voor verregaande standaardisatie van bedrijfsprocessen middels een en dezelfde instantie van SAP kan bijvoorbeeld in een principe worden vervat.

2.5 Hebben we de juiste systemen in huis om onze operatie te ondersteunen?

Situatie

De vraag of een organisatie wel de juiste systemen in huis heeft om haar operatie te ondersteunen is een veel voorkomende. Deze vraag is niet te beantwoorden door alleen naar de systemen of applicaties te kijken. Het gaat om de functie die die systemen of applicaties vervullen in de organisatie of omgeving waar ze gebruikt worden. Typisch voor deze vraagstukken is dat het eigenlijk niet gaat over de systemen, maar over de geschiktheid van die systemen voor de bedrijfsfuncties en bedrijfsprocessen die ze ondersteunen. Met andere woorden: worden die functies en processen wel op een effectieve en efficiënte manier ondersteund. In die zin lijkt deze situatie sterk op de vorige (paragraaf 2.3) met dien verstande dat de vraag waarschijnlijk van andere stakeholders komt, namelijk van de Chief Information Officer. In de regel is hij eindverantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van de juiste systemen. In hoeverre biedt businessarchitectuur hier uitkomst?



Toegevoegde waarde en aanpak

Omdat het uiteindelijk gaat om keuzes voor systemen of applicaties is de rol van de businessarchitect hier om de IT-architect te ondersteunen bij het analyseren.

Dit kan op de volgende manieren:

- Businessarchitectuur kan inzicht geven wat de bedrijfsfuncties en bedrijfsprocessen van de organisatie zijn. Dit inzicht kan vervolgens door IT-architectuur worden gebruikt om te analyseren hoe goed of slecht die bedrijfsfuncties en bedrijfsprocessen door applicaties worden ondersteund. Een dergelijke analyse geeft inzicht in waar overlap, of hiaten in het applicatielandschap zitten en is uitermate nuttig voor management om besluiten te kunnen nemen om dit landschap te gaan verbeteren. In deze situatie is het heel goed denkbaar dat businessarchitectuur en IT-architectuur met elkaar samenwerken.

- Als overwogen wordt om een deel van het applicatielandschap te veranderen is het zeer raadzaam om te starten vanuit de businessarchitectuur bij het ontwerpen van het nieuwe landschap. Dus eerst het businessdomein goed in kaart brengen, in termen van onder andere bedrijfsfuncties, bedrijfsprocessen en bedrijfsobjecten en vervolgens vaststellen welke applicatiecomponenten daarvoor nodig zijn. Ook hier ligt samenwerking tussen businessarchitectuur en IT-architectuur zeer voor de hand. Het ontwerp van een nieuw applicatielandschap is de basis voor het opstellen van een impactanalyse en investeringsplaatje dat vervolgens weer gebruikt kan worden in de besluitvorming.

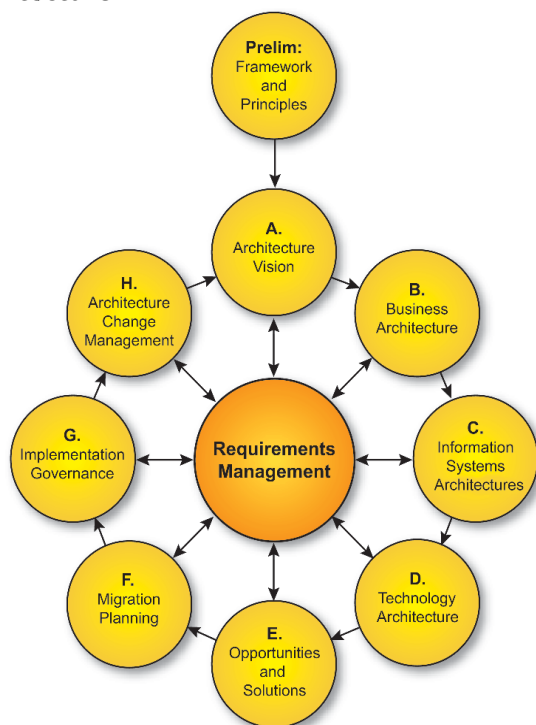
Hulpmiddelen

Een aantal van de reeds besproken hulpmiddelen kan ook in deze situatie worden gebruikt zoals het werken met principes en het toepassen van ArchiMate. Principes zijn ook hier een prima middel om keuzes te definiëren. Voorbeelden van principes voor de inrichting van een applicatiearchitectuur:

- Distributie- en productiefunctie moeten gescheiden worden.
- In geval van nieuwe applicaties gaat "re-use" voor "buy" voor "build".

ArchiMate als modelleertaal is geschikt om zowel op het niveau van businessarchitectuur als IT-architectuur modellen te maken van het huidige en toekomstige applicatielandschap waaruit het verband blijkt tussen businessconcepten en applicatieconcepten.

Daarnaast is het ook mogelijk om TOGAF [The Open Group-2] toe te passen. TOGAF biedt een procesmodel (zie figuur 7) voor het opstellen van zowel business-architectuur, informatiesysteemarchitectuur als technische architectuur. Daarnaast biedt TOGAF een inhoudelijk raamwerk met producten, artefacten en bouwblokken voor de genoemde architecturen.



Figuur 7: TOGAF Procesmodel

Door het TOGAF-procesmodel te volgen kan een businessarchitectuur worden ontworpen die als basis dient voor een informatiesysteemarchitectuur. In het

procesmodel zijn doelen, stappen, inputs en outputs voor businessarchitectuur gedefinieerd (figuur 8).

Phase B: Business Architecture			
Objectives	Steps	Inputs	Outputs
To describe the Baseline Business Architecture	Select reference models, viewpoints, and tools	Request for Architecture Work	Statement of Architecture Work, updated if necessary
To develop a Target Business Architecture	Develop Baseline Business Architecture Description	Business principles, business goals, and business drivers	Validated business principles, business goals, and business drivers
To analyze the gaps between the Baseline and Target Business Architectures	Develop Target Business Architecture Description	Capability Assessment	Elaborated Business Architecture principles
To select architecture viewpoints to demonstrate how stakeholder concerns are addressed in the Business Architecture	Perform gap analysis	Communications Plan	Draft Architecture Definition Document containing content updates:
To select tools and techniques for viewpoints	Define roadmap components	Organizational Model for Enterprise Architecture	<ul style="list-style-type: none"> Baseline Business Architecture (detailed), if appropriate Target Business Architecture (detailed) Views corresponding to selected viewpoints addressing key stakeholder concerns
	Resolve impacts across the Architecture Landscape	Tailored Architecture Framework	Draft Architecture Requirements Specification including content updates:
	Conduct formal stakeholder review	Approved Statement of Architecture Work	<ul style="list-style-type: none"> Gap analysis results Technical requirements Updated business requirements
	Finalize the Business Architecture	Architecture principles, including business principles, when pre-existing	Business Architecture components of an Architecture Roadmap
	Create Architecture Definition Document	Enterprise Continuum	
		Architecture Repository	
		Architecture Vision, including:	
		<ul style="list-style-type: none"> Refined key high-level stakeholder requirements Baseline Business Architecture (vision) Baseline Data Architecture (vision) Baseline Application Architecture (vision) Baseline Technology Architecture (vision) Target Business Architecture (vision) Target Data Architecture (vision) Target Application Architecture (vision) Target Technology Architecture (vision) 	

Figuur 8: TOGAF Businessarchitectuur

2.6 Hoe bieden we ons product of dienst aan?

Situatie

Dit is een actueel vraagstuk waarbij het gaat om de vraag welke diensten aan klanten worden aangeboden en hoe die worden afgenomen. In eerste instantie gaat het daarbij niet om de inzet van IT, maar om het begrip hoe de interactie tussen organisatie en klant loopt. Wat zijn de essentiële transacties die zich afspelen tussen organisatie en klant? Op basis van dit inzicht kan worden besloten op welke manier die interactie zich het beste zou kunnen afspelen. Een van die manieren is de klant de mogelijkheid te bieden tot self-service zoals het doorgeven van meterstanden voor waterverbruik via een website. Wat kan de bijdrage van businessarchitectuur zijn bij dit vraagstuk?



Toegevoegde waarde en aanpak

Businessarchitectuur helpt ook in deze situatie bij het inzichtelijk maken van de situatie zodat besluiten kunnen worden genomen en de implementatie te sturen. Dit kan op de volgende manieren:

- Door de essentie van een organisatie (of een relevant deel daar van) in kaart te brengen. Die essentie uit zich in de diensten die de organisatie aanbiedt aan haar klanten en welke type transacties zich vervolgens afspelen tussen organisatie en klant.
- Door te maken keuzes en besluiten te verwoorden in termen van businessprincipes en daarmee de brug te slaan tussen het wat, waarom en hoe.

- Door de laatste technologische mogelijkheden te mappen op de interactie tussen organisatie en klant om te komen tot de meest optimale keuzes voor de inrichting van die interactie.
- Door verandertrajecten zoals programma's en projecten te begeleiden en ervoor te zorgen dat de gemaakte keuzes en vastgestelde principes worden toegepast.

Hulpmiddelen

Een aantal van de eerder genoemde hulpmiddelen is ook in deze situatie toepasbaar. Het werken met principes kan weer gebruikt worden om gemaakte keuzes te expliciteren en te verbinden met doelstellingen en consequenties. Ook ArchiMate is toepasbaar om het businesslandschap van services, functies, processen en actoren in kaart te brengen.

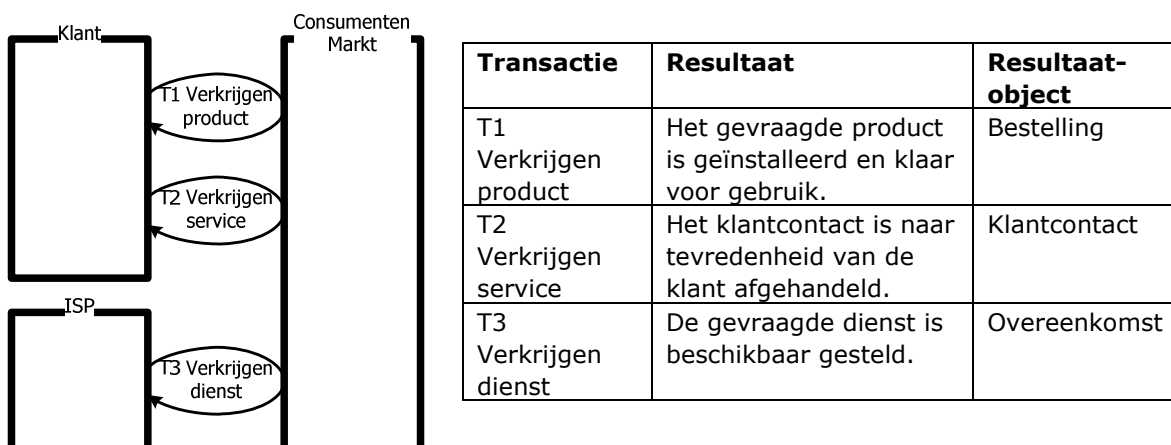
Een nog niet eerder genoemd hulpmiddel in deze situatie is het gebruik van Pronto als pragmatische methode en aanpak voor procesmanagement [Noorman]. De belangrijkste uitgangspunten van Pronto zijn:

- Processen zijn het middel bij uitstek om de doelen en strategieën van een onderneming te realiseren.
- Processen zijn primair een stuurmiddel voor management.
- Sturen doe je primair op hoofdlijnen, niet op operationele details.
- Processen zijn de basis voor een optimale organisatie.
- Processen zijn de basis voor het opzetten en onderhouden van de informatievoorziening.

Met Pronto is het mogelijk de essentie van een organisatie in kaart te brengen in de vorm van een processtructuur. In deze structuur zijn volgens Pronto direct twee soorten services zichtbaar:

- **Businessservices.**
Deze zijn direct gekoppeld aan een transactie. Elke transactie is in essentie een service op business niveau: de ene partij vraagt een service, de andere partij verleent die.
- **Informatieservices.**
Een proces maakt gebruik van businessobjecten (zoals klanten, betalingen en overeenkomsten). Businessobjecten worden in het algemeen gerealiseerd in informatiesystemen. Elke keer dat vanuit een proces gebruik wordt gemaakt van een dergelijk object, is er sprake van een service: een informatieservice.

Pronto levert een modellerwijze om de businessessentie op een eenvoudige manier in kaart te brengen. In figuur 9 is een voorbeeld opgenomen van een telecombedrijf.



Figuur 9: Voorbeeld Pronto-Model

2.7 Conclusie

Businessarchitectuur voegt in diverse situaties waarde toe. In dit hoofdstuk zijn een vijftal van deze situaties geschetst, maar in de praktijk zijn er uiteraard veel meer situaties denkbaar.

De waarde van businessarchitectuur ligt vooral in de ondersteuning van besluitvorming, in het maken van keuzes en in het gericht sturen van de implementatie van veranderingen. Vanuit businessarchitectuur kunnen inzichten worden aangereikt die het besluitvormings- en keuzeproces versnellen, maar ook de kwaliteit daarvan verhogen.

Diverse methoden, modellen en aanpakken zijn daarvoor als hulpmiddel beschikbaar en bruikbaar. Tabel 3 geeft een samenvatting van de hier beschreven situaties en daarbij genoemde hulpmiddelen. Er valt niet uit te concluderen wat de beste aanpak of het beste hulpmiddel is. De methode doet het niet. De conclusie is wel dat de businessarchitect waarde kan toevoegen en daartoe voor elke situatie een passend hulpmiddel of aanpak kan vinden.

Hulpmiddel	ArchiMate	BCG-Matrix	Business Model Canvas	EA as Strategy	Principes	Pronto	TOGAF
Situatie							
Hoe verdienen we ons geld?			✓		✓		
Welke diensten bieden we aan, en aan welke klanten?	✓	✓	✓		✓	✓	
Hoe maken we onze operatie efficiënter?	✓			✓	✓		
Hebben we de juiste systemen in huis om onze operatie te ondersteunen?	✓			✓	✓		✓
Hoe bieden we ons product of dienst aan?	✓				✓	✓	

Tabel 3: Samenvatting situaties en hulpmiddelen

Nu we begrijpen in welke situaties businessarchitectuur waarde toevoegt is het belangrijk om na te gaan hoe je businessarchitectuur doet. Daarover meer in het volgende hoofdstuk.

3 STAPPEN EN SUCCESFACTOREN VOOR BUSINESSARCHITECTUUR

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe je businessarchitectuur doet. Uit het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden dat diverse hulpmiddelen beschikbaar en bruikbaar zijn voor businessarchitectuur. Maar welke stappen kunnen worden gevolgd door de businessarchitect en wat bepaalt zijn succes? Daarover meer in dit hoofdstuk. Eerst worden een aantal generieke stappen gedefinieerd en daarna een aantal succesfactoren.

3.2 Stappen

Een generieke aanpak zoals hieronder beschreven, is niet zozeer een recept, maar meer een verzameling ingrediënten voor een plan van aanpak. In een specifieke situatie kan een concreet stappenplan samengesteld worden uit deze generieke stappen, waarvan de volgorde niet het belangrijkste is en niet elke stap gezet hoeft worden.

Per stap wordt een omschrijving gegeven, de optionaliteit en het resultaat. Deels zijn het algemene stappen, die voor alle vormen van architectuur gelden. Waar relevant wordt aangegeven wat het businessperspectief van de stap is.

Situatie analyseren

Altijd een noodzakelijke stap, omdat zoals uit hoofdstuk 2 blijkt de inzet van businessarchitectuur en de daarbij te gebruiken hulpmiddelen sterk verschilt per situatie.

De situatieanalyse kijkt naar aanleiding, omstandigheden en gewenste resultaten van een verandering.

Aanleiding

Bij businessarchitectuur gaat het om verandering in businessaspecten, zoals:

- Nieuwe strategie
- Kostenbesparing
- Fusie
- Nieuwe producten/diensten
- Reorganisatie
- Nieuwe wetgeving
- Nieuwe doelstellingen, zoals flexibilisering, decentralisatie, efficiëntie, uitbesteden etc.
- Nieuwe klanten, markten, kanalen
- Nieuwe technologische mogelijkheden
- Oplossen van een knelpunt

Waar het op neerkomt is dat elke verandering in de omgeving van een bedrijf, de producten/diensten, bedrijfsprocessen of organisatie aanleiding is om met behulp van businessarchitectuur naar een passende oplossing te zoeken. Een aanpak begint dan ook met het expliciet maken van de aanleiding in dialoog met het management van de organisatie die in de meeste gevallen ook als opdrachtgever voor de businessarchitect zal fungeren.

Omstandigheden

Omstandigheden vormen niet direct de aanleiding, maar zijn wel van belang om rekening mee te houden: wat is er en moet blijven. Verder aspecten als: financiële kaders, haalbaarheid, volwassenheid van organisatie en architectuur.

De businessarchitect dient bij het architectureren van de business rekening te houden met alle relevante aspecten waaronder ook IT. Hoewel hij zich met name bezighoudt met de businessaspecten mag hij niet blind zijn voor IT-gevolgen en dient daarover afstemming te zoeken met zijn collega IT-architecten. Ook hier is het van belang de dialoog te zoeken.

Doel en resultaat

Tenslotte is het van belang vast te stellen welk resultaat gewenst wordt. Voor een deel zal dit al duidelijk zijn uit de aanleiding en de omstandigheden. Toch is het van belang het doel van architectuur expliciet te maken en vast te leggen. De belangrijkste vraag is hier: wanneer is het genoeg (want het is nooit klaar).

“Begin met het eind voor ogen” is een goede eigenschap van een effectieve aanpak. In welke vorm moet de architectuur worden gegoten om bruikbaar te zijn? Wie gaat (of gaan) er wat mee doen? Is een impactanalyse voldoende? Is een oplossingsrichting voldoende? (Hoe) moet de haalbaarheid aangetoond zijn? Welk detailniveau wordt gewenst? Het is belangrijk om daar afspraken over te maken als daar in de organisatie nog geen kaders voor zijn.

Principes opstellen

Niet altijd een noodzakelijke stap. Op projectniveau kan het bijvoorbeeld voldoende zijn om de geldigheid en consequenties van bestaande principes aan te geven. Met name voor businessarchitectuur geldt dat, als er businessaspecten vormgegeven moeten worden, het zinvol is om daar nieuwe businessprincipes voor te formuleren, bedoeld om aan te geven waar de nieuwe inrichting van de organisatie aan moeten voldoen. De principes vormen als het ware de “normen en waarden” voor de oplossing: uitspraken die aangeven wat voor een oplossing waardevol is en waar grenzen getrokken worden.

In een minder volwassen organisatie, waar een referentiearchitectuur nog niet (volledig) aanwezig is, zal het zinvol zijn om op projectniveau de principes en projectoverstijgende keuzes vast te leggen. Deze kunnen dan achteraf verzameld worden in een referentiearchitectuur-in-opbouw.

Scenario's uitwerken

Als de uitgangspunten en de principes bekend zijn geeft dat speelruimte voor oplossingen. In de praktijk zijn er dan vaak nog verschillende keuzes mogelijk. Principes kunnen onderling op gespannen voet staan en vragen om een gebalanceerde afweging. Of principes geven wel een richting, maar kunnen verschillende invulling krijgen. Belangrijk in dit stadium, is het inschatten van de belangen, het aanvoelen van de organisatie, het communiceren en afstemmen met belanghebbenden. Zo komen er varianten tot stand, met hun eigen voor- en nadelen.

Besluitvorming

Juist als het gaat om businessarchitectuur, is heldere besluitvorming door “de business” belangrijk. De werkwijze van de architect is ingebed in de procesgang van het hele bedrijf en dat geldt zeker voor besluitvorming. In de situatieanalyse is al bepaald wie de besluitvormers zijn, wie andere belanghebbenden zijn en hoe die bij de besluitvorming betrokken zijn. Het besluitvormingstraject hangt sterk af van de omvang en het niveau van de architectuur. Op enterpriseniveau beslist de directie of een Raad van Bestuur. Daaronder zal er een geldende enterprise architectuur zijn, die door een architectuurverantwoordelijke wordt bewaakt. De besluitvorming zal meestal in stappen verlopen van strategie naar uitvoering, met verschillende beslismomenten.

Architectuur faciliteert die besluitvorming en besluiten over architectuur dienen daarom geïntegreerd te zijn in de hele besluitvorming van de organisatie (planning & control).

Vastleggen keuzes/kaders

Een aspect dat het verdient apart genoemd te worden is de vastlegging, met name na besluitvorming. Architectuur gaat over expliciet maken van keuzes en het vastleggen daarvan in principes en modellen. Er zijn vele manieren om architectuur vast te leggen. Van ruwe brown-paper-schetsen, via powerpoints en modellen tot boekwerken al dan niet ondersteund door uitgebreide speciale tooling. Welke vorm ook gekozen wordt, het is voor de juiste besluitvorming en voor de juiste toepassing belangrijk, dat de beoogde doelgroepen de architectuur begrijpen. Het is belangrijk dat, met name de businessarchitect, de architectuur naar de doelgroep toebrengt en een communicatievorm kiest die past bij die doelgroep.

Richting uitwerken

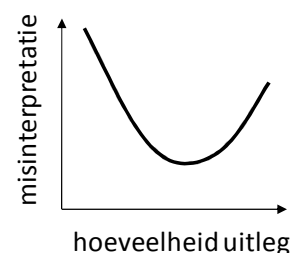
Na keuze voor een bepaald scenario (of een beperkt aantal) wordt deze in een vervolgstap uitgewerkt. Dit kan in de vorm van een veranderprogramma, waarbinnen een architect een programma-architectuur maakt, of in de vorm van impactanalyses, haalbaarheids- of definitiestudie of dergelijke. In dit stadium ontstaan meer uitgewerkte business cases, concrete oplossingsrichtingen etc. Het hangt sterk van de organisatie af welke aspecten in of naast de architectuur worden uitgewerkt. Architectuur beoogt samenhang, dus de architect werkt samen met andere disciplines om die samenhang te borgen. Andere disciplines omvatten niet alleen andere architecten (informatie-, software- en technisch architecten), maar ook disciplines als financiën, facilitaire dienst, HRM etc. In deze stap gaat het nog niet om details, maar om een uitwerking voor een volgend beslistmoment.

Modellen uitwerken

Deze stap is niet nodig als de organisatie kiest voor een principegestuurde architectuur.

Modellen zijn uiteindelijk wel nodig, maar niet noodzakelijkerwijs als onderdeel van de architectuur. Dat hangt er vanaf waar de grens tussen architectuur en ontwerp wordt getrokken. Voor businessarchitectuur hebben we het dan over uitwerking in zaken als procesontwerp, productontwerp, dienstontwikkeling en organisatieontwerp.

Bij deze stap is het van belang te bepalen welke modellen nodig zijn en tot welk detailniveau een uitwerking nodig is. Het vastleggen en uitwerken beoogt de gemaakte keuzes zo helder mogelijk vast te leggen, zodat de verdere uitwerking binnen deze kaders blijft, maar hoeft niet verder te gaan dan het bepalen van die speelruimte. Een valkuil van de architect is dat er teveel uitleg wordt gegeven. Misinterpretatie valt nooit helemaal uit te sluiten en teveel informatie roept weer nieuwe vragen op. Daarom is de laatste stap belangrijk. Het detailniveau dient aan te sluiten op het proces dat de architectuur gaat toepassen: bijvoorbeeld het procesontwerpproces, de projectaanpak e.d. Voor businessarchitectuur geldt dat het uitwerken van de businessaspecten (als producten/diensten, processen en organisatie) los kan staan van de ICT-aspecten die in aparte projecten worden gerealiseerd.



Projectstartarchitectuur (PSA)

Als eenmaal besloten is tot uitvoering over te gaan is het van belang die uitvoering de juiste kaders mee te geven voor het plannen van de uitvoering en transformatie. Vooral als het gaat om grote veranderingen en een hoog abstractieniveau zijn er vaak meerdere stappen nodig om tot realisatie te komen. Dan zou een PSA op

programmaniveau zinvol zijn. Belangrijke vragen zijn hierbij: welke transformatie- en/of invoeringsstrategie, via welke projecten (portfoliomanagement), in welk tempo en via welke tussenplateaus. Binnen MSP, een bekende methode voor programma-management, is 'blueprint' hiervoor de gangbare term.

Oog voor realisme en haalbaarheid verhoogt de acceptatiegraad (de bekende $E=K \times A$ formule: effectiviteit wordt bepaald door kwaliteit en acceptatie). Dus niet alleen inhoudelijke aspecten, maar zoveel mogelijk gekoppeld aan tijd, kosten en opbrengsten. Dat kan de architect niet alleen, is waarschijnlijk ook niet zijn verantwoordelijkheid, maar kan niet zonder hem. Dat betekent samenwerken met portfoliomanagement en lijnmanagement. Uiteindelijk krijgt realisatie via één of meerdere projecten vorm. De PSA geeft vanuit alle voorgaande stappen het juiste kader mee.

Toepassing (bewaken).

Bewaken is niet de term die alle activiteiten in dit stadium dekt. Het gaat naast het toezien op een juiste toepassing ook om vraagbaak zijn en terugkoppeling krijgen op de geldende architectuur, evaluatie en omgaan met afwijkingen en escalaties.

3.3 Succesfactoren

Het toepassen van businessarchitectuur is een uitdaging. Niet in de laatste plaats doordat de belangrijkste stakeholders van de businessarchitect, het senior businessmanagement, over het algemeen weinig tijd hebben en niet alle beslissingen nemen op rationele gronden. Hieronder volgen dan ook een aantal succesfactoren voor het toepassen van businessarchitectuur in een businesscontext.

Just-enough, just-in-time architectuur

Voor alle architecten, maar met name voor businessarchitecten is dit een zeer belangrijke succesfactor. Omdat zoals hierboven aangegeven businessmanagement over het algemeen weinig tijd heeft, is het zaak om precies genoeg architectuur te maken als nodig is om businessmanagement te ondersteunen bij besluitvorming en het maken van keuzes. Daarnaast is het van groot belang aan te sluiten op de tijdlijnen van die besluitvorming. Met andere woorden, het is redelijk kansloos om als businessarchitect meer tijd te claimen voor het opstellen van een businessarchitectuur als over drie weken besloten wordt of een nieuwe dienst in de markt wordt gezet. De kunst is dus om precies op tijd, precies genoeg architectuur op te stellen.

Stel het proces voorop

De waarde van de businessarchitect ligt niet primair in de producten die hij maakt. Het zijn niet zijn principes en modellen die zijn succes bepalen, maar veel meer zijn aanwezigheid en interactie in de processen waarin businessarchitectuur tot stand komt en gebruikt wordt. Voor een businessarchitect is van het cruciaal belang om te weten in welke processen besluitvorming tot stand komt waar hij mogelijkwaars waarde kan toevoegen. Veelal zal het daarbij gaan om het proces "strategische dialoog" om in DYA-termen te spreken. In elke organisatie is er wel een bepaalde vorm van een strategische dialoog. Ergens in die strategische dialoog moet de businessarchitect waarde kunnen toevoegen.

De methode doet het niet

Ook dit geldt voor alle architecten, maar met name voor businessarchitecten. Waar stakeholders van IT-architecten, zoals IT-management en projectmanagers, nog redelijk gevoelig zijn voor methoden, technieken en andere hulpmiddelen, is dat bij stakeholders van businessarchitecten veel minder het geval. Businessmanagement is

voornamelijk geïnteresseerd in resultaten, kosten, baten en risico's en veel minder in de manier waarop die tot stand gekomen zijn. Laat dus als businessarchitect verhandelingen over gebruikte hulpmiddelen achterwege, maar concentreer op het resultaat.

Spreek EBIT-taal

EBIT-taal (Earnings Before Interest and Tax) staat hier synoniem voor de taal van de business. Concreet is het voor de businessarchitect van groot belang om te begrijpen waar de organisatie haar geld mee verdient en wat de KPI's (Key Performance Indicators) zijn waarlangs de business wordt beoordeeld en afgerekend.

4 REFERENTIES

- Berg, Martin van den et al, *Vorm geven aan visie, hoe businessarchitectuur bijdraagt aan vormgeven van businessdoelen*, white paper, 2011
- Berg, Martin van den en Marlies van Steenberg, *DYA: stap voor stap naar professionele enterprise architectuur*, Academic Service, 2004.
- Bloomberg, Jason, *Why Nobody is Doing Enterprise Architecture*, Zapthink, 2011, <http://www.zapthink.com/2011/04/05/why-nobody-is-doing-enterprise-architecture/>
- Bouwens, Serge, *Architectuurprincipe*, white paper, 2008, www.dya.info
- Hoogervorst, Jan, *Enterprise Governance and Enterprise Engineering*, Springer, 2009
- Noorman, Bert, *Pronto: BPM-aanpak Sogeti*, white paper, 2008, pronto.sogeti.nl
- The Open Group-1, *ArchiMate 1.0 Specification*, Van Haren Publishing, 2009, www.opengroup.org/ArchiMate/
- The Open Group-2, *TOGAF Version 9*, Van Haren Publishing, 2009, www.opengroup.org/TOGAF/
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur, *Business Model Generation*, John Wiley & Sons Inc., 2010
- Ross, Jeanne W., Peter Weill and David C. Robertson. *Enterprise Architecture as Strategy*, Harvard Business School Press, 2006
- Wikipedia, *BCG-Matrix*, <http://nl.wikipedia.org/wiki/BCG-matrix>

