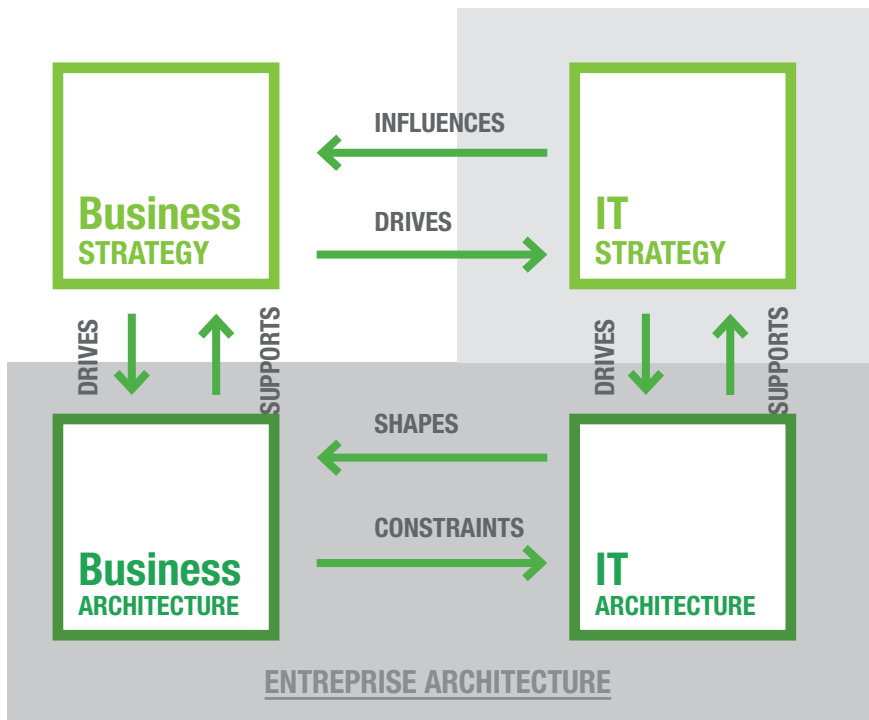


BEDRIJFSSTRATEGIE ALS BASIS VOOR STRATEGISCHE ICT-KEUZES

WHITEPAPER VOOR BEDRIJFSLEIDERS





WENDBARE BEDRIJFSVOERING versus stroeve operationele onderbouw.

Marges op de handelsgoederen staan onder druk. De globalisering zorgt voor een gewijzigde marktpositie en voor nieuwe concurrenten. Fusies en overnames zijn schering en inslag. E-commerce biedt nieuwe afzetmarkten. Het lijstje van trends die de snel veranderende economie vorm geven, is eindeloos. Ook bedrijfsleiders in de Industrie en Distributie Sector moeten uiterst scherp staan en hun operationele efficiëntie moet uitblinken, om het hoofd boven water te houden. Sommige groothandelaars stellen zich vragen rond hun lange termijn bestaansrecht, terwijl anderen concurrent worden van hun eigen klanten. Herkenbaar?

Herkenbaar? Vraag u dan eens af hoe de nieuwste technologische mogelijkheden vandaag binnen uw strategisch model passen. **Big Data** en **Mobile** bieden immers een enorme toegevoegde waarde aan Customer Intimacy Strategieën. En de **New World Of Work** en **Cloud** aan uw Operational Excellence Strategie. Net zoals **the Internet Of Things** heel wat opportuniteiten biedt aan uw Product/Service Leadership Strategie. Toch staan nogal wat organisaties de laatste jaren kritisch tegenover hun IT-afdeling. En eerlijk: niet onlogisch. Er is immers bitter weinig sprake van aansluiting tussen bedrijfsdoelstellingen enerzijds en IT-beslissingen anderzijds. IT kan de wijzigende business noden onvoldoende snel volgen en neemt daarom ad-hoc beslissingen zonder een strategisch kader voor de lange termijn.

Nochtans is IT meer dan ooit verweven met het moderne functioneren van een organisatie. In alle bedrijfsprocessen is de inzet van IT

noodzakelijk of minstens aangewezen en bij zowat alle bedrijfshandelingen vormen één of meerdere IT-componenten een bepalende factor. Het staat als een paal boven water: **IT die de bedrijfsvoering volledig ondersteunt, is cruciaal bij het bereiken van de strategische doelstellingen van een organisatie.**

Back End-systemen vormen bij industrie- en distributiebedrijven de onderbouw waarop zeer veel operaties draaien. Helaas blijken deze net onvoldoende flexibel om gemakkelijk in te spelen op de nieuwste trends en snel bij te sturen wanneer dat strategisch nodig blijkt. Toch zijn er vandaag ook meer ondernemingen die IT als een “enabler” gaan benaderen. Het zijn vooruitstrevende bedrijven die IT continu en doordacht beheren en coherente kwalitatieve oplossingen nastreven die in lijn zijn met de bedrijfsdoelstellingen. Bij hen wordt er planmatig nagedacht over een betaalbare en flexibele IT om competitiviteit en wendbaarheid te garanderen.

Heel wat bedrijven hebben deze ambitie ook, maar lopen vast op de manier waarop ze hun huidige aanpak kunnen switchen naar een architectuur die de snel wijzigende business noden binnen hun sector ondersteunt. Met deze whitepaper willen we hen alvast op weg helpen.

VERTREK VANUIT UW BEDRIJFSSTRATEGIE en teken dan uw IT-krijtlijnen uit.

Om te kunnen evolueren naar een situatie waarin IT uw business echt ondersteunt, is het van essentieel belang dat uw bedrijfs- en IT-doelstellingen op eenzelfde golflengte geraken. Wonderen bestaan niet. U hebt, zoals in alle aspecten van bedrijfsvoering, nood aan **overleg, beleid en een pragmatische aanpak**. Centraal staat het streven naar een flexibele manier om te kunnen omgaan met toekomstige en snelle veranderingen.

Alles start bij een goed inzicht in het business model van uw organisatie. Belangrijk om weten hierbij is dat recente IT-trends ervoor gezorgd hebben dat traditionele business modellen zullen moeten aangepast worden, om te kunnen overleven.

Hierbij een paar voorbeelden van IT-trends en innovaties die een marktpositie bijvoorbeeld kunnen beïnvloeden of verstoren:

AMAZON

ontwikkelde onlangs een eigen smartphone die nagenoeg elke barcode kan inscannen en de bestelling vervolgens rechtstreeks in het winkelmandje van uw account plaatst. Dit is erg handig en slim meegenomen wanneer u als consument fysiek in de winkel producten bekijkt en deze online wilt bestellen bij de goedkoopste leverancier.

PHILIPS

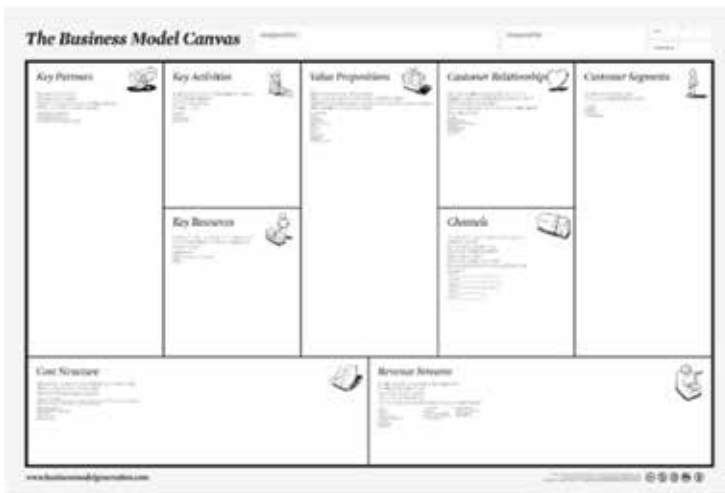
introduceerde vorig jaar een nieuwe LED-lamp die eenvoudig kan worden bediend vanop een smartphone of tablet. De markt krijgt er zo een valabel alternatief voor lichtschakelaars bij wat plots een grote uitdaging voor leveranciers van lichtschakelaars betekent.

AZIË

Ook in Azië ontwikkelt men steeds nieuwe technologieën die de levensstijl van consumenten op een zinvolle manier beïnvloeden. Zo projecteren supermarkketens winkelrekken op de wanden van metrostations. Klanten scannen met hun smartphone de gewenste artikelen en de winkelketen zorgt er vervolgens voor dat op basis van locatie en vermoedelijk aankomstuur de bestelling op een correcte manier aan huis wordt afgeleverd.

Business-Enabling Architecten bewijzen in deze fase hun nut. Zij kunnen de aansluiting tussen het business model en het IT-landschap van uw onderneming faciliteren. Dit aan de hand van een aantal pragmatische representaties, zoals schema's en overzichten, die ook begrijpelijk zijn voor niet-IT'ers. Zo is er bijvoorbeeld het Business Model Canvas (BMC) van Alexander Osterwalder dat vandaag door veel bedrijfsleiders en leidinggevenden wordt gebruikt. Het model geeft op één pagina de waardecreatie, infrastructuur, klanten en financiële elementen van een organisatie weer (zie Figuur 1).

Het BMC kan door een Business-Enabling Architect gebruikt worden om samen met de business de bedrijfsvoering uit te tekenen en de impact en reikwijdte van strategische beslissingen in kaart te brengen (zie Figuur 2).



Figuur 1: Het Business Model Canvas van Alexander Osterwalder

Figuur 2: Business Model Canvas als frontend voor enterprise-architectuur



Belangrijk om weten is dat strategieën niet langer worden opge maakt met een horizon van 5 tot 10 jaar. Dat verklaart waarom niet alleen de bedrijfsstrategieën, maar ook de ondersteunende IT zeer wendbaar dient te zijn.

Na deze oefening volgt dan de vraag welke keuzes uw organisatie aansluitend moet maken. Wanneer een standaard pakket de betere keuze is en wanneer maatwerk aanbevolen is om het respectieve business model te ondersteunen.

OPERATIONELE MODEL BEPAALT DE ENTERPRISE-ARCHITECTUUR.

Om een ondersteunende IT-architectuur uit te bouwen, is het noodzakelijk dat u **het operationele model van uw bedrijf** schetst. Dit is gebaseerd op twee pijlers: **standaardisatie en integratie**.

U dient zich de vraag te stellen in welke mate de processen in uw organisatie gestandaardiseerd (zouden moeten) verlopen. Een groot deel van uw bedrijfsprocessen is immers niet uniek en reeds uitgewerkt in best practices. Enkel de processen die volgens uw bedrijfsdoelstellingen onderscheidend zijn, mogen afwijken van deze standaarden. Door te standaardiseren naar best practices, kunt u (mogelijk verdoken) kos-

ten reduceren en een verhoogde efficiëntie verkrijgen. In deze fase doet **Lean** - al dan niet in combinatie met **Six Sigma** projecten mogelijks zijn intrede.

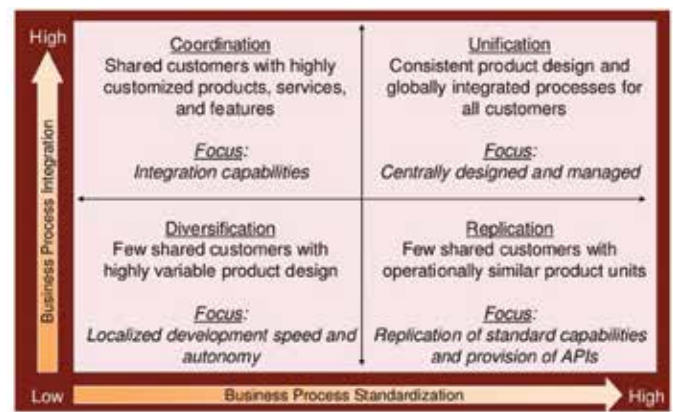
Naast standaardisatie is er nog een tweede belangrijke digitale pijler in uw organisatie: data. Bedrijven beschikken meer dan ooit over een (onbenutte) schat aan digitale data. De integratie van data doorheen bedrijfsprocessen kan u behoorlijke inzichten verschaffen in het verloop van uw processen en het sturen van uw organisatie een (onverwachte) boost geven. Maar hoe vaak komt het voor dat u beslissingen moet nemen op basis van tegenstrijdige informatie

uit de verschillende IT-systemen? Maken uw order- en productiesystemen gebruik van dezelfde data? Verliezen uw medewerkers tijd aan het manueel consolideren van informatie uit systemen om te verwerken in een bruikbaar rapport? Kent u al uw klanten eenzelfde korting toe of geeft het ene filiaal een andere korting dan het andere? **Integratie van data is doorgaans een complexe en tijdsintensieve opdracht, maar in ruil krijgt u meer transparantie, een verhoogde efficiëntie en een betere wendbaarheid.**

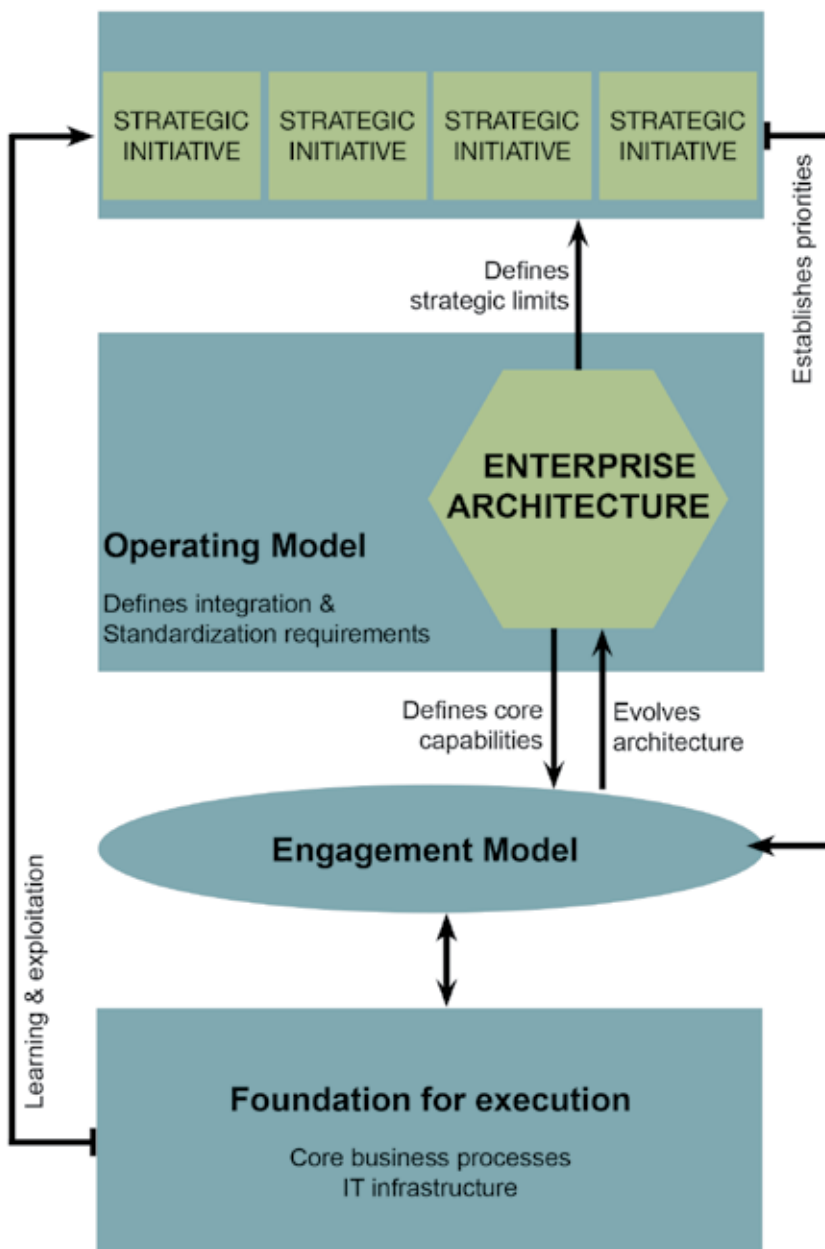
De keuze van het operationele model is de eerste bouwsteen van een operationeel platform voor efficiënte bedrijfsvoering en, in een latere fase, innovatie. De **matrix van MIT Sloan CISR** plaatst de **twee pijlers**, standaardisatie en integratie, in relatie met elkaar en beschrijft vier operationele modellen.

Aan de hand van onder meer uw business modellen, bedrijfsprocessen en de capaciteiten van uw organisatie kan bepaald worden in welk kwadrant uw organisatie of verschillende afdelingen van uw organisatie zich bevinden.

Dat deze analyse geen lichtzinnige oefening is, hoeft geen betoog. Het operationele model bepaalt immers hoe de strategie van uw bedrijf zal worden toegepast en uitgevoerd.



Figuur 3: De vier types operationele modellen volgens MIT Sloan CISR

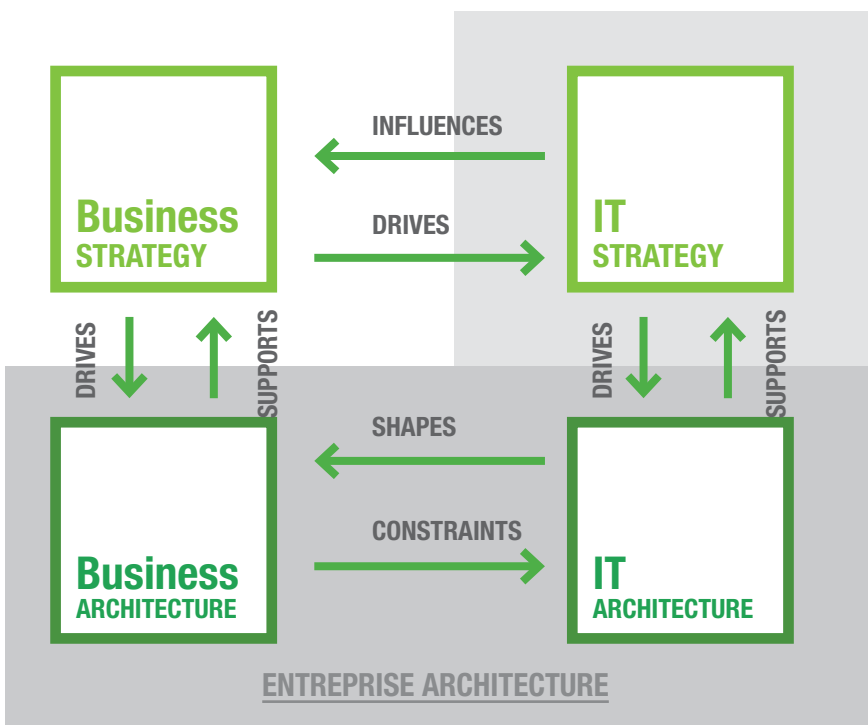


Figuur 4: Het Operating Model is bepalend voor Enterprise Architectuur

Elk van de vier modellen biedt verschillende mogelijkheden en groeivraagstukken. Wanneer u bijvoorbeeld inzet op de integratie van bedrijfsgegevens - zoals het geval is bij de Coördination- en Unification-modellen - moet u het hoofd bieden aan datamodellen die geconvergeerd moeten worden. Indien u met uw bedrijfsstrategie nieuwe markten wenst aan te boren of bestaande productlijnen wenst uit te breiden, is het aangewezen om deze modellen verder te exploreren bij het opzetten van uw enterprise-architectuur.

Indien u kiest voor een hoge mate van processtandaardisatie - zoals het geval is bij de Unificatie- en Replicatie-modellen - dan kan de groei door overnames worden vereenvoudigd. De IT-systemen en -processen van het overgenomen bedrijf kunnen vaak gemakkelijker worden vervangen door uw bestaande infrastructuur. Houd er in dit geval rekening mee dat het enkel van toepassing is op reeds bestaande processen.

EN DAN DE KEUZE: BEST-OF-BREED OF EERDER MAATWERK?



De **Enterprise-architectuur** zorgt ervoor dat de integratie en de standaardisatie van uw bedrijfsprocessen voldoen aan het strategisch bepaalde operationele model van uw organisatie. Ze vormt **de link tussen uw bedrijfsstrategie en de implementatie of uitvoering ervan** en helpt u bij het in kaart brengen van uw processen, data, technologieën en interacties met uw klanten en leveranciers, om zo uw operationele model te vertalen van visie naar realiteit.

Enterprise-architectuur brengt de onontbeerlijke business-dimensie aan in de IT-architectuur:

IT-ARCHITECTUUR houdt zich doorgaans bezig op vier niveaus die min of meer overeenstemmen met de hoger aangehaalde domeinen: architectuur van bedrijfsprocessen, informatiearchitectuur, toepassingen en infrastructuur. Dit voornamelijk vanuit een technische insteek.

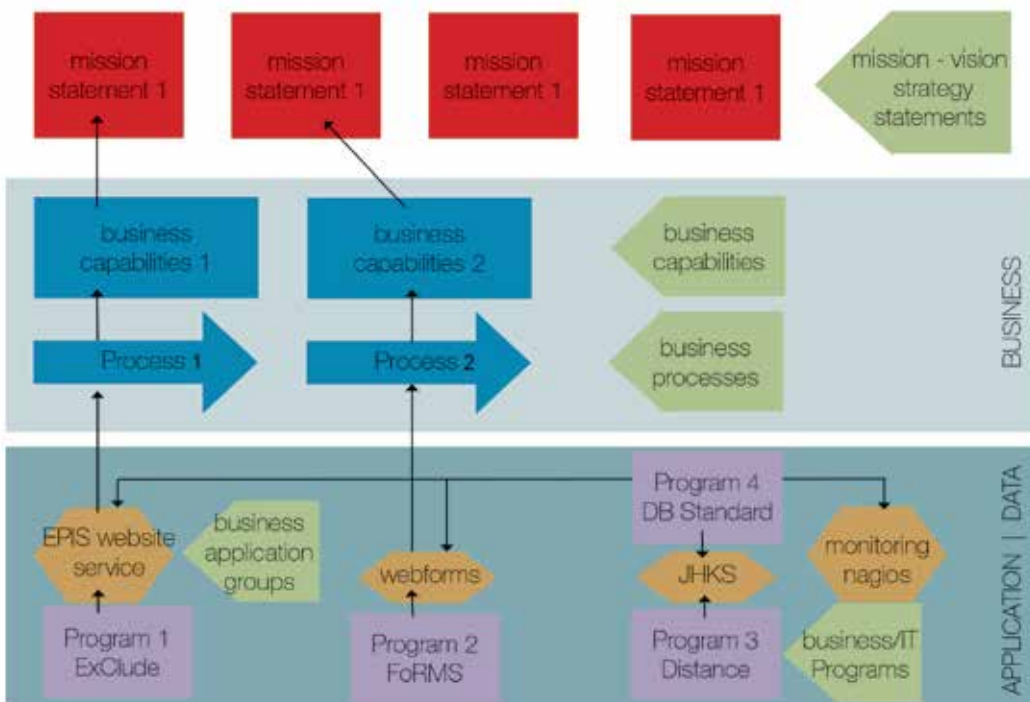
ENTERPRISE-ARCHITECTUUR daarentegen benadert deze domeinen op een meer holistische wijze en plaatst de zaken in een business-perspectief.

Enterprise-architectuur **maakt gebruik van strategiemodellen**, zoals de “value chain” en “five forces” van Michael Porter, het Business Model Canvas en architectuurprincipes. Deze laatste zijn richtlijnen die ondersteuning bieden aan de manier waarop uw organisatie haar strategie tot uitvoering brengt. Ze vullen de leemte tussen de strategische besluitvorming op hoog niveau en het concrete design.

Door alles in kaart te brengen, creëert u een geïntegreerd beeld van uw huidige en toekomstige situatie. Het laat u toe om een onderbouwde analyse uit te voeren en zo **inzicht te krijgen in de processen die de kern van uw bedrijfsvoering uitmaken, welke departementen door een gewijzigde strategie beïnvloed worden en de mate waarin.**

Bij elke beslissing in het proces, moet worden afgewogen in welke mate ze voldoet aan de overeengekomen principes. Architectuurprincipes kunnen dus zowel een business- als een IT-focus hebben. Voorbeelden zijn:

- Routinetaken worden geautomatiseerd
- Bedrijfskritische processen worden niet gehinderd door wijzigingen
- Klant- en leveranciersgegevens worden in één masterdatasource beheerd (bijvoorbeeld CRM)
- Alle integratie wordt gemedieerd door middleware (zoals een Enterprise Service Bus of ESB)
- De organisatie maakt gebruik van een canoniek datamodel
- IT maakt gebruik van één technologieplatform



Figuur 5: Via bedrijfs-architectuur van strategie naar business capabilities en een ondersteunend IT landschap

Het is raadzaam om bij het uittekenen van uw toekomstige situatie gebruik te maken van bestaande **referentiemodellen** zoals de APQC- of SCOR 2.0-frameworks. Beide frameworks genieten wereldwijd een breed draagvlak en bundelen de ervaring en best practices uit verschillende industrieën. Het gebruik van deze referentiemodellen kan u helpen om uw bestaande processen onbevooroordeeld te bekijken.

gewenste operationele platform. Uiteraard moet de impact op de huidige organisatie worden nagegaan en bekeken worden hoe deze lopende en geplande projecten beïnvloedt. Ook het IT-landschap dient onder de loep genomen te worden.

Zodra uw nieuwe bedrijfsarchitectuur is uitgetekend, kan **de gap-analyse** worden gemaakt. Met de resultaten daarvan wordt een **prioriteitenlijst** opgemaakt van initiatieven ter uitwerking van het

Op basis van de uitgewerkte processen en de geconsolideerde gap-analyses wordt **vervolgens nagegaan in welke mate bepaalde software moet worden aangepast, vervangen of aangekocht**. Uw operationele model bepaalt tevens de keuze tussen softwarepakketten, maatwerk of een combinatie van beide.

MET EEN VALUE&RISK-MATRIX UW ROADMAP BEPALEN.

De afstemming van uw IT-landschap op de bedrijfsstrategie resulteert in een aantal projecten die al dan niet gerelateerd zijn. Deze projecten worden geprioriteerd in de tijd. Prioritering kan door middel van een matrix die de toegevoegde waarde van het deelproject voor de organisatie afzet tegen de complexiteit van het deelproject.

De toegevoegde waarde

kan bepaald worden op basis van de financiële opbrengst (ROI), de strategische meerwaarde of het competitieve voordeel, het architecturale voordeel, enz..

Complexiteit

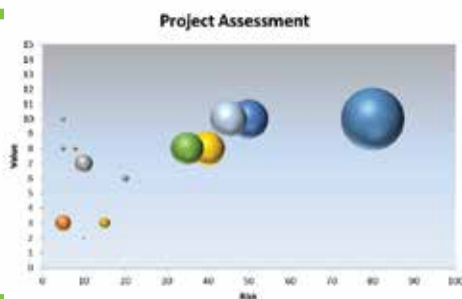
heeft dan weer te maken met de volgende mogelijkheden op vlak van aanpak:

- De “greenfield”-aanpak in het geval de software volledig nieuw is.
- De “revolutionary”-aanpak of big bang, wanneer de bestaande software volledig wordt vervangen door andere software.
- De “evolutionary”-aanpak wanneer uw bestaande software geleidelijk aan vervangen wordt om bedrijfscontinuïteit te garanderen of nieuwe mogelijkheden te introduceren.

Quick wins

zijn vaak die projecten die vooraan in het traject worden opgenomen, maar soms moeten eerst de grotere projecten gerealiseerd worden vooraleer de kleinere projecten kunnen aangevat worden.

Figuur 6: Value/risk assessment van de geïdentificeerde projecten



Figuur 7: Roadmap



Om een maximaal resultaat te behalen, is het belangrijk dat u projecten als een coherent geheel beschouwt en niet als losstaande projecten. Een gedegen opvolging is van cruciaal belang voor een succesvolle realisatie.

MATURITEIT EN WENDBAARHEID: EEN GROEITRAJECT.

Hoewel het verleidelijk is om vele initiatieven tegelijk op te starten om de overgang te versnellen, leert de ervaring dat dit zelden tot het verwachte resultaat leidt. Maturiteit en wendbaarheid maken immers deel uit van een groeitraject.

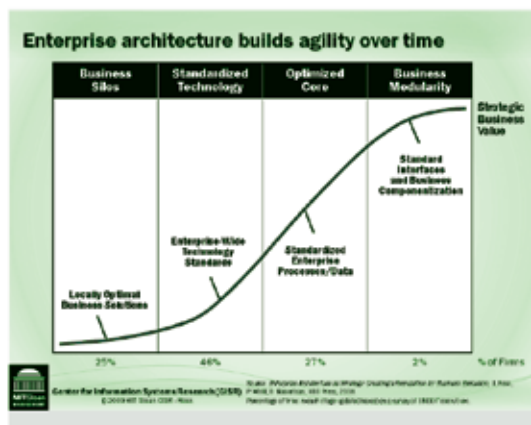
Ter illustratie het rapport van MIT Sloan Center for Information Systems Research (CISR) rond "Enterprise Architecture as Strategy. Creating a Foundation for Business Execution" door J. Ross, P. Weill en D. Robertson:

Uit dit grootschalig onderzoek blijkt dat een kwart van de bedrijven zich in het stadium van de "silo-applicaties" bevindt. In deze fase richten IT-oplossingen zich voornamelijk op één specifiek probleem of op de noden van een bepaalde business unit. Communicatie tussen de verschillende systemen blijkt veelal moeilijk of zelfs onmogelijk waardoor aan efficiëntie wordt ingeboet.

Bijna de helft van de onderzochte bedrijven maakt de overstap naar een gestandaardiseerd technologieplatform. In deze fase ligt de nadruk op het verhogen van de IT-efficiëntie door een consolidatie van het technologielandchap en een centraal beheer van IT. Dit resulteert in een goedkopere IT. Risico's worden verlaagd en de betrouwbaarheid en de beveiliging verhoogd. Door standaardisatie tot een beperkt aantal noodzakelijke technologieën terug te brengen, wordt de ontwikkeltijd die nodig is om nieuwe functionaliteiten te introduceren na verloop van tijd aanzienlijk ingekort.

In een volgende fase maken organisaties de overstap naar een geoptimaliseerd kernplatform. IT-investeringen verschuiven van oplossingen met een beperkte focus (één enkel probleem of afdeling) naar toepassingen met een draagwijdte over het ganse bedrijf. Daar waar een toepassing nog geen brede focus heeft, worden de gegevens geëxtraheerd om ze ter beschikking te stellen aan geautomatiseerde bedrijfsprocessen. Bedrijfskritische data wordt beschikbaar gemaakt voor andere toepassingen door middel van gestandaardiseerde interfaces. Waar mogelijk, worden de eerste gestandaardiseerde processen geïmplementeerd.

In de hoogste maturiteitsfase, de zogenaamde business modularity-fase, krijgt een IT-afdeling een wendbaarheid om zijn bedrijfsstrategie op flexibele wijze te volgen en mee te spelen met baanbrekende innovaties die het marktaandeel sterk beïnvloeden. De business capabilities van de organisatie worden als modulaire onderdelen aangeboden die op een flexibele manier met elkaar gecombineerd en opnieuw gebruikt kunnen worden. **Bedrijven die dit niveau behalen, steunen op een IT-organisatie die evolueert van een Cost Center naar een Enabler.**



Figuur 8: het rapport van MIT Sloan Center for Information Systems Research (CISR) rond "Enterprise Architecture as Strategy."

SAMENVATTEND...

Bedrijven in de industrie en binnen de distributiesector moeten uitermate wendbaar zijn om te kunnen inspelen op snel veranderende marktomstandigheden en nieuwe mogelijkheden.

Maar uiterekend zij stoelen vaak op een solide operationeel platform dat reeds vele jaren de bedrijfsvoering ondersteunt en doorheen de jaren steeds verder werd doorontwikkeld. Dit maakt het voor IT moeilijk om de business noden te kunnen volgen en resulteert vaak in operationele beperkingen en intensieve investeringen.

Deze Whitepaper van Realdolmen beschrijft hoe Business-Enabling Architecten een brug kunnen slaan tussen uw bedrijfsstrategie en de technologische onderbouw die nodig is om deze strategie te realiseren. Want om te kunnen evolueren naar een situatie waarin IT uw business echt ondersteunt, is het van essentieel belang dat beiden op eenzelfde golflengte zitten.

Onze aanpak is als volgt: we starten vanuit uw bedrijfsstrategie en lichten vervolgens de verschillende fases toe die nodig zijn om tot de gewenste architectuur te komen. Het vertrekpunt is uw bedrijfsvoering. Deze bepaalt de keuze van het operationele model (volgens MIT Sloan CISR) en de juiste Enterprise-architectuur. Voor welke componenten u dus best voor best-of-breed kiest en waar u beter voor maatwerk opteert. De Enterprise-architectuur resulteert in principes waartegen u al uw beslissingen afweegt en die de prioriteit van gewenste projecten bepalen, ondersteund door middel van een "Value-Risk"-classificatie (uw roadmap). Er wordt in deze paper ook stilgestaan bij de groei in maturiteit en de wendbaarheid van uw organisatie gedurende het verloop van dit "Change"-project en waar zeker mee rekening dient gehouden te worden bij de projectprioritering.

Onze aanpak gaat uit van pragmatisme en het besef dat wij modelleren in functie van uw unieke bedrijf. Wij gaan met andere woorden op zoek naar een architectuur die het best past bij uw specifieke situatie. Naar een architectuur die direct aantoonbare waarde brengt bij uw bedrijfsstrategie en deze ook wendbaar maakt om snel te kunnen bijsturen wanneer dat nodig blijkt. De belangrijkste opdracht van onze Business-Enabling Architecten bestaat erin de brug te slaan tussen uw business en technologische mogelijkheden en deze te vertalen in de taal van al uw betrokken stakeholders; gaande van het directiecomité tot de IT-architect. Onze Business-Enabling Architecten hebben ervaring met strategisch Business & IT-consultancy en werken volgens de principes beschreven in dit artikel.

Realdolmen beschikt als grootste Belgische onafhankelijke ICT-integrator over een uitgebreide ervaring met bijna alle mogelijke technologische oplossingen en is steeds op de hoogte van de laatste innovaties. Met ons heeft u de garantie dat er niet enkel mooie plaatjes worden uitgetekend, maar weet u zeker dat alle voorgestelde projecten perfect realiseerbaar zijn. Want onze missie is duidelijk: **We make ICT work for your business.**



Osterwalder, A., & Pigneur, Y., *The Business Model Canvas*, John Wiley & Sons, 2010, ISBN 978-0470876411

Ross, J. W., Weill, P., & Robertson, D., *Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Harvard Business Review Press, 2006, ISBN 978-1591398394

BEDRIJFSSTRATEGIE
ALS BASIS VOOR
STRATEGISCHE
ICT-KEUZES

© All rights reserved to Realdolmen NV
Huizingen, 2016