

*“Colui che vede un bisogno e aspetta che gli venga chiesto
aiuto è scortese quanto colui che lo rifiuta”*

“Wie een nood ziet en wacht tot hij om hulp wordt gevraagd,
is net zo onvriendelijk als wanneer hij die hulp zou weigeren.”

– Dante Alighieri –

Inleiding

STAG: Strategy Transformation Action Governance.

Voor veel professionals blijft Enterprise Architectuur een abstract en complex vakgebied, vol technische termen, frameworks en modellen. Nochtans schuilen achter al deze concepten strategische keuzes en praktische implementaties die een bedrijf helpen sturen, groeien en innoveren. Dit boek is bedoeld voor een breed publiek: businessstudenten, C-level executives, Enterprise Architects, Business Analysts en iedereen die wil begrijpen hoe organisaties kunnen worden gestructureerd om succesvol te worden en te blijven in een wereld vol verandering.

We kozen ervoor ons STAG model te presenteren in romanvorm, hierdoor kunnen de kernprincipes niet alleen begrepen worden, maar ook ervaren. Dit vlot geschreven en meeslepende verhaal neemt de lezer mee naar het historische Firenze en het Toscaanse landschap. Samen met de personages ervaar je hoe de STAG-lessen en -principes toegepast kunnen worden op de realistische en praktische uitdagingen waar veel organisaties vandaag voor staan. Theorie wordt verweven met concrete voorbeelden, zo verwerf je niet alleen inzicht, maar krijg je ook onmiddellijk een handvat aangereikt voor actie.

We volgen Enterprise Architect Giorgio, die naar Firenze reist om een bedrijf te helpen dat gezond lijkt, maar niet klaar is voor de toekomst. Het bedrijf, een leverancier van producten en diensten aan de wijnindustrie, zit vast in oude gewoonten, terwijl de omgeving snel verandert. Met nieuwe inzichten en praktische voorbeelden leidt Giorgio het bedrijf door een reeks veranderingen, en laat hij zien hoe strategische beslissingen en de juiste enterprise architectuur een nieuwe dynamiek kunnen brengen binnen een bedrijf.

Of je nu een ervaren professional bent of iemand die zijn/haar start maakt in de bedrijfs wereld, we zijn ervan overtuigd dat dit boek je nieuwe inzichten zal geven en zal inspireren om de technieken van Enterprise Architectuur op een verfrissende en succesvolle manier te gaan gebruiken.

Firenze

‘Is dit het juiste adres?’ vroeg Giorgio.

Troosteloos zou hij het niet noemen, maar van een onderneming die amper twee jaar geleden door een van de grote consultancybedrijven onder de loep was genomen, had hij toch een andere aanblik verwacht.

De taxichauffeur knikte ongeduldig. Het gebied buiten de binnenstad lag hem duidelijk minder goed dan het centrum van Firenze. Giorgio keek voor de zekerheid nog eens in het luxueuze notitieboekje dat hij van Armando cadeau had gekregen. Het adres klopte. Hij diepte zijn smartphone op uit de zak van zijn colbertje en rekende af. De taxi verdween met een vaart waaruit je net zo goed zou kunnen afleiden dat de bestuurder het niet honderd procent vertrouwde. Alsof hij zijn klant niet had gedeponeed bij een te snel groeiend bedrijf maar bij een vervallen kasteeltje dat onder buurtbewoners geen al te beste reputatie genoot.

Zo erg was het beslist niet, en Giorgio had ook niet meteen een transparant gebouw van staal en glas verwacht, maar deze kubus deed hem denken aan wat decennia geleden aan de rand van een willekeurige stad in Vlaanderen als moderne sociale woningbouw gold. Tientallen identieke ramen, diep ingebed in de blauwgrijze gevelbekleding, gaven het hoofdgebouw van FVS een kazerneachtig uiterlijk. Alleen de hoekramen, waarvan het glas over de hoek doorliep, verrieden een recentere bouwdatum. Giorgio hoopte dat de aanblik binnen minder deprimerend zou zijn.

Hij werd uit zijn mijmering opgeschrikt door een geraas boven zijn hoofd. Een luchtballon! Die zag je boven Leuven zo vroeg op het jaar niet, maar hij moest toegeven dat het begin april in België

ook maar zelden zo zomers was als nu in het zonovergoten Toscane.

Opnieuw klonk het geluid van de vlam boven hem. Giorgio keek op zijn horloge: tijd om zelf ook gas te geven. Hij was perfect op tijd voor de afspraak met het voltallige bestuursorgaan – als hij hen tenminste ergens achter deze grauwe gevel zou vinden.

De luchtballon gleed verder in de richting van de Arno. Hoog op de rand van het gebouw klonk het rasperige lied van een zwarte roodstaart. De lente was niet meer te stoppen. Giorgio vroeg zich af of hij erin zou slagen FVS net als die kleurige heteluchtballon naar zomerse hoogten te stuwten. En waar hijzelf zou staan bij het aanbrenken van de volgende herfst...

13 februari

Firenze

Lag het aan de nakende Valentijnsdag? Er zaten alleszins verrassend weinig mensen in het koffiehuis waar Armando Mancini had afgesproken met Giuseppe Graziani. Voor wat hij hem wilde zeggen had het hem beter geleken de voorzitter van het bestuursorgaan van FVS vooraf onder vier ogen en buiten het bedrijf te spreken. De ober had twee espresso's gebracht en stond weer op de uitkijk naast de pas opgeblonken bar van donker hout. Hij had iets guitigs over zich, ondanks het hagelwitte overhemd, de perfect geknoopte stropdas en het donkerblauw gilet met het logo van het koffiehuis erop.

‘Vind je niet dat hij een beetje op Al Pacino lijkt?’ vroeg Armando.

‘Wie?’ reageerde Giuseppe verrast.

‘De ober. Denk dat donker montuur en de haargel weg.’

‘Er is enige gelijkenis, nu je het zegt,’ beaamde Giuseppe, ‘maar ik neem aan dat je mij niet op de koffie hebt gevraagd om naar leuke mannen te kijken.’

‘Was het kortgerokte brunette geweest, dan had *jij* wel een opmerking gemaakt’, reageerde Armando gepikeerd. Hij zette zijn kopje aan de lippen en nipte van het zwarte goud.

‘Weet je wat mij aan jou nog meer verwondert?’ zei Giuseppe, waarbij hij in het midden liet wat het andere was dat hem eveneens verwonderde. Armando verkoos niet te reageren. ‘Dat je niet in het bestuursorgaan zit van een bedrijf in de koffiebranche. Ik kan mij niet herinneren dat ik jou ooit wijn heb zien drinken.’

Er waren nog wel meer dingen die Giuseppe hem nog niet had zien doen, dacht Armando maar hij besloot de weg die de voorzitter insloeg mee te bewandelen om ter zake te komen.

‘Dat klopt,’ gaf hij toe, ‘ik ben wat dat betreft zo’n beetje het zwarte schaap in de familie. Ik kan het niet helpen, ik vind wijn gewoonweg niet zo lekker. Maar dat wil nog niet zeggen dat ik ook onverschillig ben voor het lot van ons bedrijf, ook al leveren we aan de wijnsector.’

‘Aha,’ zei Giuseppe, ‘daar gaat het dus over?’

‘Je dacht toch niet dat ik het met je wilde hebben over de Tour de France die volgend jaar in onze stad vertrekt?’ Armando kon een sneer terug niet laten, want zowat iedereen wist dat de corpulente Giuseppe helemaal niets had met wielrennen – of met sport in het algemeen.

‘Voor de draad ermee, Armando!’ gebod Giuseppe, die zijn lege kopje duidelijk hoorbaar op het schoteltje had gezet, daarmee de aandacht van de ober had gewekt en diens vragende blik met een discreet knikje had beantwoord.

‘*Va bene.*’ Armando schraapte zijn keel. ‘Hoe lang is het nu geleden dat we als kinderen zo blij waren met het rapport uit de strategieoefening dat we kregen?’

‘Iets meer dan twee jaar? Kort na Nieuwjaar, ja toch?’

‘Het precieze tijdstip doet er niet toe, wat ik wil zeggen is: waar staan we na die twee jaar?’

‘Salvatore is druk bezig met de implementatie van...’ zei Giuseppe maar Armando onderbrak hem.

‘Salvatore verwacht misschien niet álle heil van artificiële intelligentie maar alleszins te veel. Als je hem moet geloven, zou je denken dat AI alles zal oplossen.’

‘Overdrijf je nu niet, Armando?’ Salvatore Da Sangalo was binnen drie maanden na het rapport gerekruteerd als nieuwe CEO. Precies zijn focus op AI had de doorslag gegeven voor zijn aanwerving, omdat bijna iedereen ervan overtuigd was dat AI onontbeerlijk zou zijn in de verandering die het bedrijf nodig had om zijn positie te consolideren en te verbeteren.

Al Pacino bracht twee nieuwe kopjes espresso om daarna meteen weer zijn plaats bij de bar in te nemen.

‘Ik kan de vraag naar je terugkaatsen, Giuseppe,’ zei Armando.

‘Maar dan anders geformuleerd: ‘Waar heeft Salvatore ons gebracht? Zie jij, voél jij de resultaten die we voor ogen hadden en die ons werden voorgespiegeld met de strategieoefening? Zijn we zelf even toekomstbestendig als de oplossingen die we zeggen aan te reiken voor de wijnbouwsector?’

Giuseppe nam een slok van zijn tweede espresso.

‘Je moet dat toch een beetje tijd kunnen geven. Rome is tenslotte ook niet in één dag gebouwd.’

‘Op die manier kun je alles vergoelijken,’ zei Armando terwijl hij strak voor zich uit keek.

‘Je initiatief verrast mij niettemin,’ ging Giuseppe verder. ‘Om een ander spreekwoord te gebruiken: als een donderslag bij heldere hemel.’

‘Wat mij dan weer verrast is dat jij, als voorzitter van het bestuursorgaan, blijkbaar vindt dat er geen vuiltje aan de lucht is.’

‘Wat jij opgooit is alleszins het eerste wat ik in die zin opvang. Hoe komt het dat niemand anders mij erover aanspreekt, als de lucht dan toch zo vuil is? Omdat je met dat standpunt alleen staat, durf ik vermoeden.’

‘Dit is geen donderslag bij heldere hemel, Giuseppe,’ reageerde Armando. ‘Ken je de Fiera Antiquaria del Valdarno?’

‘Nooit van gehoord, om eerlijk te zijn,’ antwoordde Giuseppe.

‘Dat is de antiekmarkt die de tweede zondag van elke maand plaatsvindt in Terranuova Bracciolini, en daar...’

‘Je gaat me toch weer niet trakteren op een uiteenzetting over zeldzame boeken, hoop ik.’

‘Luister! Ik was er gisteren, op zoek naar oude boeken inderdaad, maar dat doet er nu niet toe. Maar ik botste er ook op een man en een vrouw die bij FVS werken.’

‘Ken jij al ons personeel dan zo goed?’ onderbrak Giuseppe hem.

‘Natuurlijk niet, maar zij herkenden mij. En ze spraken mij aan. Om te klagen over de gang van zaken bij FVS.’

Giuseppe slaakte een zucht.

‘Komaan, Armando,’ zei hij, ‘je alarmeert mij toch niet omdat twee...’