

**SMART
BUSINESS**
STRATEGIES

TECHNOLOGIE AAN HET WERK

DATACENTERS
WAT U (NIET) KAN LEREN
VAN GOOGLE EN CO

STRATEGIE
UITVOERING MAAKT
HET VERSCHIL

Wat werkt in e-commerce

TRENDS, TIPS, SUCCESFACTOREN



Maandelijks, niet in juli • Elfde jaargang
Nummer 119 • september 2011 • 4 EUR
www.smartbiz.be



Visit our Data Center every 1st Friday of the month!

Call us 02 709 70 23 or send an e-mail to
tour@lcl.be to ask a data center tour!





Waarom falen zo veel BI-projecten?

Gebruikers van performance managementsystemen kampen wel eens met een gevoel van frustratie. De strategie is geformuleerd, de technologie geïmplementeerd, en toch komen alle antwoorden er nog steeds niet uitgerold.

DRIES VAN NIEUWENHUYSE

Investerings zijn zinloos als ze niet gekoppeld worden aan bedrijfsdoelstellingen, analyses, studies, beslissingen en acties die leiden tot een verhoogde rentabiliteit en performantie. En daar wringt precies het schoentje bij vele *performance management* (PM)-trajecten: ze zijn niet succesvol omdat men niet systematisch heeft onderzocht hoe businessinformatie, analyses en gestructureerde beslissingen kunnen worden ingebed in waardecreërende bedrijfsprocessen.

Behoeften-detectie

Heel wat projecten bekommerden zich niet om de veranderingen in de processen die nodig zijn om de waarde van *business intelligence* (BI) voor de

onderneming te kunnen realiseren. Van een rigoureuze behoefte-detectie werd zelden werk gemaakt. Het falen van BI- of PM-initiatieven heeft dus meestal weinig of niets te maken met een slecht design, bouw of technische uitrol van de infrastructuur, verre van. Het probleem zit hem eerder in het ontbreken van het ROI-aspect in het proces.

Vele PM-initiatieven ontstaan binnen de IT-afdeling en een groot deel van de aandacht gaat dan ook naar de techniek. Maar BI-methodes dienen verder te gaan dan traditionele BI door halsstarrig en consequent de meerwaarde voor de business in de gaten te houden en zelfs in de nieuwe processen in te bakken. Dit kan door het op voorhand bepalen van de manier waarop bedrijfsprocessen en sleutelbeslissingen moeten veranderen om te leiden tot hefboomen voor de business. Gedaan dus met projecten die zomaar over de schutting gegooid worden na oplevering en training, in de hoop dat de business zelf zal inzien welke veranderingen nodig zijn voor succesvol gebruik of inzet van de nieuwe mogelijkheden.

Waardecreatie

Een betere voorspelling brengt alleen iets op als er iets met de resultaten wordt aangevangen, zodat ze kunnen leiden tot effectief hogere rendementen. We moeten dus op zoek gaan naar manieren waarop een organisatie performance management kan aanwenden om haar businessprocessen - zoals planning, controlling, meten, monitoren en veranderen - en operationele processen - zoals fraudebestrijding, *campaign management*, betere aankoop- en *accounts payable* processen - te verbeteren, zodat die leiden tot hogere inkomsten, lagere kosten of beide.

De business value van business intelligence ligt dan veeleer in het gebruik ervan binnen managementprocessen, die op hun beurt leiden tot betere operationele processen die zorgen voor meer verkoop of lagere kosten. Strategische aligering is hierbij meestal niet het grootste probleem. Zelfs al zijn deze oplossingen strategisch gealigneerd, toch is dit op zich geenszins een garantie dat ze ook gebruikt zullen worden om de resultaten van bedrijfskritieke processen te verbeteren. Er blijven dan nog belangrijke uitdagingen over op het vlak van *process engineering* en *change management*.

Process engineering

Talrijke strategische, tactische en operationele bedrijfsprocessen zijn noodzakelijk om een organisatie te kunnen runnen. Er zijn financiële, operationele, commerciële, product- en HR-processen. Er zijn *performance measurement*, monitoring en managementprocessen. Er zijn supply chain- en CRM-processen. Al deze processen werken met data en tools die het nemen van beslissingen mogelijk maken, vereenvoudigen of verbeteren. Business intelligence speelt op die manier een cruciale rol bij de verbetering van al deze processen.

BI kan pas echt toegevoegde waarde bieden als data worden omgezet in bruikbare informatie en als analytische raamwerken effectief worden toegepast, op het juiste niveau. Al te vaak blijft het initiatief beperkt tot een aantal 'evangelisten'. In het algemeen wordt businessinformatie slechts ad hoc ingezet, al varieert dit per bedrijf en per industriesector.

Applicaties zoals ERP, SCM en CRM, hebben sterk gestructureerde bedrijfsprocessen geïntroduceerd, met een soms hoge graad van automatisatie. Tegelijk blijven de inspanningen op het vlak van de BI-toepassing vaak totaal ongestructureerd, meer ad hoc en minder bedrijfsbreed toegepast.

Alle datawarehouses ten spijt, blijven de meeste organisaties steken in de beginfase van BI, wat zowel risico's als kansen inhoudt. De kansen bestaan erin BI effectief te gaan gebruiken om processen sterk te verbeteren en te optimaliseren. Het risico schuilt erin dat organisaties de inbedding in de operationele processen over het hoofd zien en zodoende die processen niet wezenlijk verbeteren, en dus geen invloed hebben op de winstgevendheid van de organisatie.

Wat is wat?

Business Intelligence: Transactionele systemen regelen de dagelijkse bedrijfsactiviteit. BI biedt inzicht in het geheel van die transacties. Cijfers uit het verleden worden opgeteld en geanalyseerd, en vormen de basis voor prognoses. BI verschijnt vaak als overzichtsscherm, een zogenoemd dashboard, als onderdeel van een bedrijfsportaal.

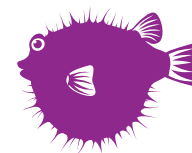
Performance management: CPM omvat de technologie om alle sleutelgegevens over de prestaties van een onderneming samen te brengen, grafisch voor te stellen en te analyseren. CPM wordt vaak in één adem genoemd met methodes om de prestaties van een bedrijf in kaart te brengen, met name *balanced scorecard*-toepassingen.

Datawarehouse: Een *data warehouse* is een speciale databank voor diepgaande analyses van gegevens. Die database haalt zijn gegevens meestal uit verschillende operationele databases, maar is er om redenen van prestatie wel van gescheiden. Daar gaat meestal wel een uitgebreide oefening van opschonen en verrijken van gegevens aan vooraf. Tegenwoordig is de vraag naar real-time analyses groot.



natcheurope.com/rock-e

- ▶ Download het e-book
- ▶ Gebruik de templates
- ▶ Werk uw e-business strategie met ons uit
- ▶ Wij bouwen uw webapplicatie



natch
e-commerce software

www.natcheurope.com
+32 9 340 66 77

info@natcheurope.com
[@natcheurope](https://twitter.com/natcheurope) [#rockecommerce](https://www.facebook.com/natcheurope)

Deze integratie van performance management binnen de operationele processen kan alleen als u verder kijkt dan datgene dat softwareleveranciers standaard aanbieden, en als u wetmatigheden en onderlinge afhankelijkheden en interacties tussen verschillende processtappen beter begrijpt, zodat u er gericht mee aan de slag kunt gaan. Met meer inzicht in de decision-making supply chain moeten organisaties het ad hoc stadium kunnen overstijgen en het beleidsondersteuningsproces geautomatiseerd aan het bedrijfsproces kunnen koppelen. Pas wanneer BI ook procesmatig aan de bestaande bedrijfsprocessen wordt toegevoegd, zullen structurele verbeteringen optreden en de resultaten volgen, zoals initieel gehoopt bij de opstart van het beleidsondersteunend project. Het niet ingebed krijgen van BI in de processen is een belangrijke oorzaak voor het falen van vele projecten. Dit komt door BI te veel louter als tool te bekijken en te vergeten dat de organisatie mee aangepast dient te worden om voluit te renderen.

Change management

Door process engineering toe te passen kunnen we exact bepalen hoe BI gebruikt wordt om meer opbrengsten te genereren of om beter de kosten te beheersen. De procesverbeteringen dienen op maat te worden gemaakt omdat elke beleidsmatige aanpassing uniek is. Ze leggen een uitstekende basis voor change management binnen de organisatie omdat ze veranderingen voorzien in individueel en organisationeel gedrag.

Change management is een generieke discipline met welgekende principes die reeds tientallen jaren toegepast worden in verschillende bedrijfsprocessen, zoals bijvoorbeeld veranderingen na het invoeren van een ERP-systeem. Change management toegepast op BI staat nog steeds in zijn kinderschoenen. Heel wat gefaalde BI-projecten zijn te wijten aan gebrekkig veranderingsbeheer. BI-applicaties bouwen, uitrollen en accepteren lijkt immers bijzonder eenvoudig, maar dat is niet zo. Mede hierdoor wordt het reële risico duidelijk onderschat en de aandacht voor change management verwaarloosd. Een van de voornaamste uitdagingen voor de meeste organisaties is: ervoor zorgen dat informatie en analytische raamwerken op een gestructureerde en systematische manier worden ingezet binnen het dagdagelijkse beheer.

Sommige BI-applicaties besteden aandacht aan *collaboration*, wat helpt om de verandering op een systematische manier aan te pakken. Maar dergelijke workflow tools blijven vooral gefocust op repetitieve taken. Omdat het doelpubliek voor BI-applicaties eerder executives, managers en business analisten zijn, kan het systematisch invoeren en gebruik ervan een heuse uitdaging betekenen. De nieuwe toegevoegde waarde van BI-initiatieven, gericht op beheersprocessen, wordt vaak pas inzichtelijk wanneer organisaties beroep doen op wetenschappelijk gestuurde management- en procescontrole. Ook dit is nog een stevige uitdaging.

DRIES VAN NIEUWENHUYSE is General Manager Business Intelligence bij USG People, Corporate IS en gastdocent aan EHSAL. Hij schreef "Performance Management" en "Best Practices in Performance Management".

Patenten: een zegen of een vloek?

STEF GYSSELS

Eind augustus verkreeg Apple van diverse rechtbanken dat Samsung zijn Galaxy Tab 10.1 niet langer op de Europese markten mocht verdelen. De reden: Samsungs toestel zou een schamteloze kopie zijn van Apples iPad en daar zou de consument in de winkel de dupe van kunnen zijn, aldus Apple.

Meteen daarna werd dit verbod in kort geding terug opgeheven, behalve in Duitsland. In Nederland moest een apart geding worden aangespannen. En als klap op de vuurpijl bleek Apple zijn argumentatie van de gelijkensis met de iPad gedeeltelijk op een foute afbeelding te hebben gebaseerd. Wie raakt er nog wijs uit? En erger nog: moeten we voortaan kopen bij de leverancier met de beste juridische afdeling, uit vrees dat ons product, en de bijhorende ondersteuning, anders een kort leven beschoren is?

Het belang van patenten wordt in elk geval steeds groter in de ICT-wereld, en dan vooral voor mobiele technologie, waar de innovaties elkaar in een snel tempo opvolgen. De meeste grote leveranciers lijken hiervoor gewapend te zijn, ofwel met een behoorlijk pakket eigen patenten waarop ze zich kunnen baseren, ofwel met gerichte aankopen. Dat die overnames soms peperduur kunnen zijn, zoals Google met Motorola ondervond (zie ook bladzijde 11), mag dan geen bezwaar vormen.

De gevolgen zullen in de meeste gevallen beperkt blijven. Ten eerste betrof het geschil slechts één specifiek model van de Samsung tablet. Ten tweede heeft Samsung al aangepaste modellen waarvoor de klacht niet meer van toepassing is. En gebundelde modellen zoals bij Belgacom vallen gelukkig ook niet onder de aanklacht.

Niettemin kijken ondernemers met argusogen naar de finale uitspraak in deze zaak. Uiteraard zijn patenten belangrijk om vernieuwende bedrijven te beschermen tegen piraten en andere kopieerders. Maar "het patent van Apple op de iPad is in feite zo generiek dat men zelfs geen digitale fotolijstjes mag verkopen zonder bang te zijn voor een rechtszaak", merkt de Nederlandse ondernemer Edwin Dijk in zijn blog op. "Hoewel patenten in zekere zin innovatie kunnen bevorderen, is het ook zo dat het belemmert in het verder ontwikkelen van iets wat al bestaat."

Patenten kunnen dus vernieuwing stimuleren, maar ook hinderen. Het vergt de nodige ethiek van alle concurrenten. En het gezond verstand van de rechtbanken, dat ze vernieuwing van de ene partij belonen zonder die van de andere te hinderen.