

**SMART  
BUSINESS**  
STRATEGIES

TECHNOLOGIE AAN HET WERK

ALMAAR MEER OPSLAG  
HOE BESTRIJDT U DE  
INFORMATION OVERLOAD?



# Cloud Computing

## Bent u klaar voor de wolken?



Data Center Outsourcing

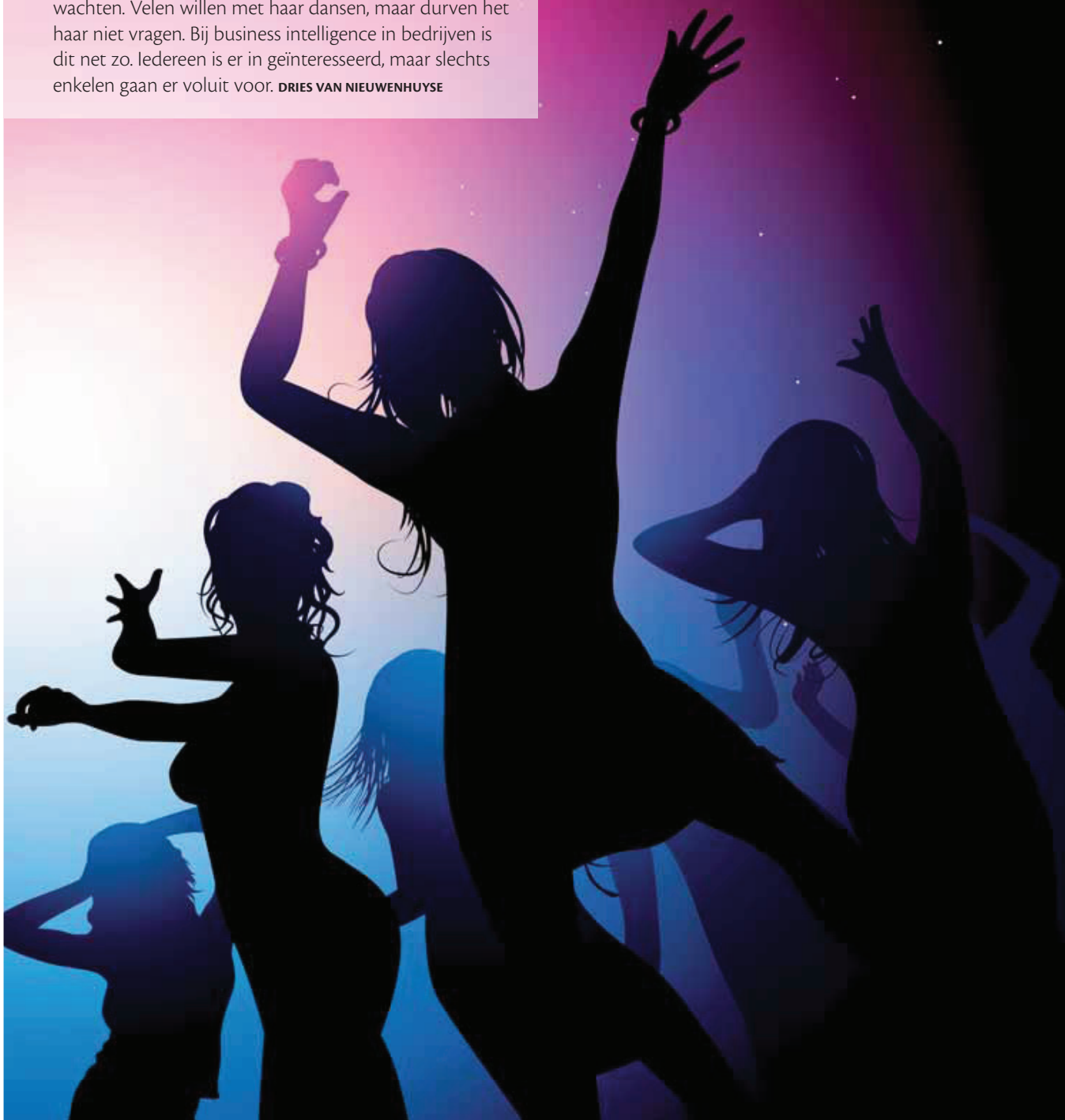


[www.lcl.be](http://www.lcl.be)



# Juffrouw, danst u?

Een jongedame van 18 gaat voor de eerste keer naar een bal en staat aarzelend aan de rand van de dansvloer te wachten. Velen willen met haar dansen, maar durven het haar niet vragen. Bij business intelligence in bedrijven is dit net zo. Iedereen is er in geïnteresseerd, maar slechts enkelen gaan er voluit voor. **DRIES VAN NIEUWENHUYSE**



**Business intelligence ontstond** uit de behoefte van organisaties om meer uit hun data te kunnen halen. De discipline is nog maar enkele decennia oud en moet in menig bedrijf zijn vaste stek nog veroveren. Oorspronkelijk werd de opmars van business intelligence gevoed door een toename van de data, grotere en krachtiger systemen, het korter en korter op de bal spelen en een alsmar grotere diversiteit aan systemen en rapporteringen. Kortom, een evolutie die eigen is aan de ICT-sector in het algemeen.

**D**e laatste jaren zijn de verwachtingen meer geëvolueerd in de richting van effectiviteit. Dus eerder: de juiste dingen doen, in plaats van de dingen juist doen. Want de nood aan het creëren van meer toegevoegde waarde, wordt ook in andere afdelingen nijpend. Business controlling wil als entiteit tegenwoordig bijvoorbeeld ook meer doen dan alleen maar achter de feiten aanhollen. De markt speelt op deze trend in. Want de ambitie om meer te gaan betekenen voor bedrijfsafdelingen wordt aardig aangewend door softwaretoepassingen die zonder de hulp van IT geïmplementeerd en onderhouden kunnen worden. Zo kan de financiële afdeling zelf rapporten beginnen bouwen en daalt het belang van een aparte BI-organisatie ogenschijnlijk. Ook al dient de houdbaarheid van deze nieuwe benadering op langere termijn nog bewezen te worden.

## Van lichten branden naar innovatie

Business Intelligence in beheer door de gebruiker zelf kan lukken. Maar soms wordt de situatie problematisch door het amateuristische knutselwerk. In elk geval zijn er signalen dat de rol van ICT gaat veranderen. De IT-afdeling van de toekomst zal worden gekenmerkt door een dalend belang van pure operationele processen (de zogenaamde ('RUN'), de spreekwoordelijke lichten die moeten blijven branden. De (niet echt innovatieve) uitbreidingen van bestaande applicaties of verdere automatisering van bestaande processen ('WIN') zal licht toenemen. Maar vooral het belang van innovatieve toepassingen, die nieuwe zakelijke modellen toelaten, (de 'CHANGE') moet groter.

Sommigen spreken zelfs van het verdwijnen van het traditionele ICT-departement: dat dient een katalysator tot verandering te worden eerder dan efficiënte transactiemachine. Operationele processen zullen meer en meer extern in de cloud worden gerealiseerd. Tactische processen nemen af aan belang maar zullen nog intern gerealiseerd worden. Terwijl strategische en baanbrekende innovaties binnen het bedrijf blijven horen. Innovatieve bedrijven zullen proactieve ICT-departementen krijgen die verder gaan dan het louter uitvoerende.

## Van foto naar film

Niet alleen het ICT-departement maar ook business intelligence zullen zich grondig moeten aanpassen. De trend is dat zogenaamde hygiënetaken meer en meer worden uitbesteed. Het opvullen van een datawarehouse en het ontwikkelen van recht-toe-recht-aan rapporten zullen wellicht buitenshuis ondergebracht kunnen worden.

Anderzijds zal de expertise om waarde te creëren moeten worden uitgebouwd door op een fundamenteel andere manier te gaan werken. En dit wellicht ook met andere medewerkers. Want om die nieuwe rol te kunnen invullen zal business Intelligence duidelijk verder moeten evolueren naar performance management en zal prestatie meting moeten evolueren naar prestatie management. Het echte verschil met business Intelligence is immers de rol die analytische intelligentie speelt in het proces van informatievoorziening. Daar waar BI enkel een foto neemt van een situatie, biedt analytische intelligentie een film aan met bewegende beelden die structurele veranderingen en trends blootlegt doorheen de tijd, die anders onopgemerkt blijven.

Sleutelwoorden in deze nieuwe benadering worden search en query, deduce en reduce. Statistische technieken laten toe om gegevensbronnen samen te vatten en te focussen op wat echt strategisch bruikbaar is (reduce). Om gegevens inzichtelijk te maken zal moeten gewerkt worden met beschrijvende statistiek en zullen relaties tussen meetindicatoren moeten gekwantificeerd en goed begrepen worden (deduce). In navolging van de toename van de intelligentie van zoekmachines, zullen slimmere analytische zoekalgoritmen kennis gaan vergaren binnen de bestaande gegevensbronnen (query & search). Net zoals Google er nu reeds in slaagt om uit ongestructureerde data dermate veel inzichten te halen. Of hoe de discipline van automatic decision-making niet alleen een haalbare kaart, maar ook bittere noodzaak wordt voor ICT- en bedrijfsprofielen in een organisatie.

## Naar een speciaal CPO-office?

De trends in ICT zijn dus duidelijk: meer en meer waarde creëren met minder en minder operaties. Pure backoffice-processen die noodzakelijk zijn doch weinig toegevoegde waarde creëren, zullen sterk worden gestandaardiseerd, of uitbesteed worden. Maar dat er binnen performance management een duidelijke rol blijft weggelegd voor ICT, blijkt uit de nood aan gestructureerd werken binnen een dergelijke

innovatieve omgeving. Als de rol van ICT dan toch aangepast moet worden, dan zou dit best zo vlug mogelijk plaatsvinden en dan nog liefst in de richting van meer kennis van de business.

Daar performance management erg specifiek is en op het raakvlak zit van behoorlijk wat domeinen, vragen sommigen zich intussen af in welke mate een aparte entiteit dit nog beter zou kunnen doen, bijvoorbeeld onder de vorm van een CPO-office. Zo zou een Chief Performance Officer de samenhang van alle overkoepelende performance management-taken en -functionaliteiten voor zijn rekening kunnen nemen.

Zover zijn we nog niet echt. Maar in afwachting van een nog betere kennis van de toegevoegde waarde van de discipline van corporate performance management als dusdanig, lijkt het onderbrengen van deze expertise onder IT, en de CIO in het bijzonder, perfect op zijn plaats te zitten. Kortom, in plaats van te wachten aan de rand van de dansvloer, neemt onze jongedame dan ook zelf de teugels in eigen handen. Ze gaat resoluut de dansvloer op en nodigt zelf de heren uit ten dans. Laat het bal maar beginnen.

*Dries Van Nieuwenhuysse is General Manager Business Intelligence bij USG People, Corporate IS en gastdocent aan EHSAL Management School. Hij is auteur van BI-boeken als "Best Practices in Performance Management".*

## Veranderende rol van de IT-afdeling

In een ideaal scenario evolueert uw IT-afdeling op deze manier:

- 1. Veel minder **RUN**: pure operationele processen
- 2. Iets meer **WIN**: uitbreidingen van bestaande applicaties of verdere automatisering van bestaande processen
- 3. Meer **CHANGE**: innovatieve toepassingen, die nieuwe bedrijfsmodellen