

Bedrijfsbrede aanpak noodzakelijk voor optimaal resultaat

Portals voor de optimalisatie van bedrijfs- en werkprocessen

Steeds meer organisaties investeren in portals als hulpmiddel om bedrijfs- en werkprocessen te stroomlijnen en de productiviteit te verhogen. Daarbij volgt men echter lang niet altijd een duidelijke strategie, waardoor gemakkelijk meerdere projecten naast elkaar binnen hetzelfde bedrijf kunnen bestaan en bovendien de doelstellingen lang niet altijd worden gehaald. Het probleem zit echter niet alleen aan de gebruikerskant. Aanbieders ontwikkelen veelal erg breed georiënteerde producten, zonder een functie- of probleemgerichte invulling.

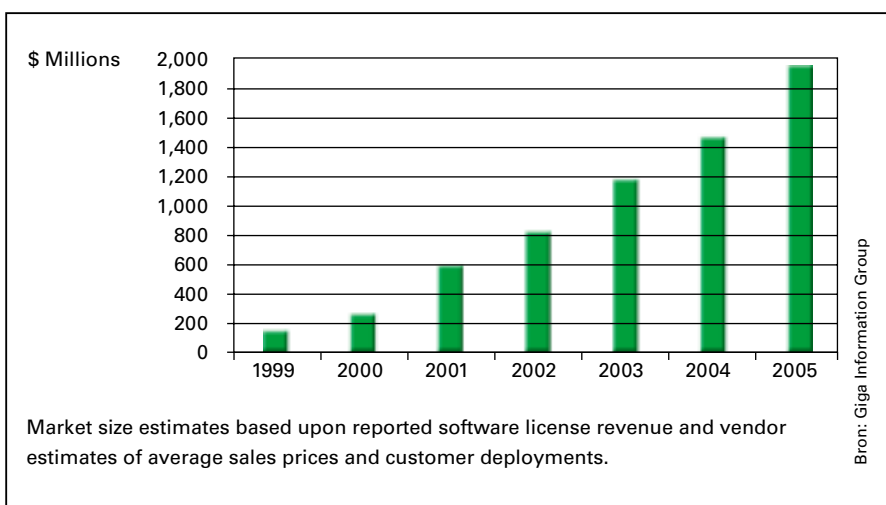
Portals kunnen een belangrijke rol spelen bij het stroomlijnen en ondersteunen van werkprocessen. Helaas is er rond portals momenteel niet alleen goed nieuws, maar ook slecht nieuws. Het positieve nieuws is dat steeds meer organisaties investeren in een portal als hulpmiddel om de

productiviteit van hun medewerkers te vergroten, de werkprocessen te stroomlijnen en de efficiency te vergroten. Cijfers van onderzoeksbureau Giga Information Group over de verkopen van portals laten dan ook een fraai stijgende lijn zien (zie afbeelding 1).

Dat de portalmarkt in 2002 boven achthonderd miljoen dollar is uitgekomen, is een duidelijke indicatie dat dit segment van een experimentele fase steeds verder opschuift naar wat een 'mainstream' informatiesysteem mag worden genoemd. Doordat steeds meer voorbeelden van succesvolle implementaties in de publiciteit komen, krijgen ook organisaties die niet als 'early adopter' bekend staan de gelegenheid om praktijkervaringen tot zich te nemen op basis waarvan ze het potentieel van deze hulpmiddelen kunnen beoordelen.

Nu aanbieders als Oracle en Computer Associates aangeven dat zij wereldwijd enkele duizenden toepassingen hebben gerealiseerd, is de kritische massa ontstaan die nodig is om een portal van een noviteit te laten uitgroeien tot een algemeen geaccepteerd hulpmiddel voor het ondersteunen van bedrijfsprocessen. Voorheen waren het vooral pioniers als Plumtree en Epicentric die met het fenomeen 'portal' aan de slag waren. Ook zij komen inmiddels met berichten dat opdrachten worden ontvangen voor grote implementaties.

Afbeelding 2 toont de belangrijkste aanbieders zoals onderzoeksbureau IDC deze op een rij heeft gezet. Interessant in deze cijfers is niet alleen de groei die sommige aanbieders realiseren, maar ook het feit dat een aantal partijen met omzetzettingen wordt geconfronteerd. Een duidelijk teken dat de onvermijdelijke



Afbeelding 1. De ontwikkeling van de markt voor portals tot 2005. De cijfers zijn van Giga Information Strategies.

'shake-out' in deze markt op gang aan het komen is.

Gebrek aan uniformiteit

Dan het slechte nieuws. Portals duiden momenteel op zoveel plaatsen tegelijk binnen organisaties op dat de coördinatie tussen al die projecten een beetje zoekt lijkt. Dat is althans de conclusie die AMR Research trekt uit onderzoek onder een aantal organisaties. Het bureau kwam hierbij grote bedrijven tegen waar tientallen en soms zelfs honderden portalprojecten naast elkaar bleken te bestaan. Het gebrek aan uniformiteit noemen de onderzoekers zelfs: 'astounding'. Een belangrijke reden hiervoor is het feit dat het idee om met portals werkprocessen te ondersteunen vaak op afdelingen ontstaat. Hierdoor kiest iedere afdeling een eigen oplossing, eigen software en bijvoorbeeld een eigen structuur en vormgeving. Het potentieel van een portal wordt echter pas ten volle benut wanneer het gebruik van dit hulpmiddel breed in de organisatie en vooral ook meer strategisch zou worden ingezet.

Belangrijkste probleem dat AMR heeft met een versnipperde aanpak is dat weliswaar individuele processen worden verbeterd, maar van het fenomeen 'kennismanagement' weinig terecht komt. Natuurlijk optimaliseert men met een portal dat ene specifieke werkproces, maar de hieraan gerelateerde informatie kan door technische beperkingen vaak maar mondjesmaat worden gedeeld. In feite gaat het om min of meer hetzelfde probleem als we destijds hadden bij de opkomst van het intranet. Zonder een bedrijfsbrede aanpak kan een portal zich niet optimaal ontplooiën en wordt slechts een klein deel van de mogelijke voordelen ook daadwerkelijk gerealiseerd.

IDC schrijft in een in 2002 gepubliceerd onderzoek dat één van de problemen

die de huidige generatie van portalproducten kenmerkt het gebrek aan branche- of functiespecifieke invulling is. Technisch gezien kennen portals steeds meer en ook een beter uitgewerkte functionaliteit, maar gebruikers moeten nog te veel zelf doen om de producten voor dagelijks gebruik geschikt te maken. Hoewel de situatie langzaam lijkt te verbeteren, houdt IDC toch een pleidooi voor een - zeg maar - verticale segmentatie waarbij de functionaliteit van de portal wordt ingevuld met faciliteiten die zijn afgestemd op bijvoorbeeld functies binnen een organisatie of op specifieke zakelijke problemen. Als voorbeelden van functies noemt het bureau een verkoop- of marketingafdeling. Een zakelijk probleem zou bijvoorbeeld het verbeteren van onderlinge samenwerking binnen de organisatie kunnen zijn.

Praktijkervaringen

Bij portals geldt heel duidelijk het advies: "doe het goed of doe het niet". De mogelijkheden die deze producten bieden voor efficiencyverbeteringen, hogere productiviteit en kosten-

Table 1
Worldwide Enterprise Information Portal Software Revenue by Vendor, 2000 and 2001 (\$M)

Vendor	2000	2001	2000-2001 Growth (%)
Plumtree Software	11.8	46.8	297.4
Computer Associates Int.	41.8	38.3	-8.4
IBM	0.1	30.3	NA
Epicentric	22.7	49.6	116.1
SAP AG	16.3	40.3	146.3
Oracle	0.3	35.4	NA
Resplendit	0.3	31.1	100.3
TBCO	0.3	29.2	NA
Sun Microsystems	15.4	25.2	63.6
GEA Systems	0.3	24.1	NA
InfoVantage	12.3	19.3	56.9
BrocadeNet	27.1	16.0	-41.3
CardCharge	8.8	14.2	61.4
Orion	11.8	10.3	-11.9
Citic Systems	36.2	10.3	-71.2
Novell	4.3	8.8	102.3
Sybase	0.3	7.8	NA
Vendor	30.3	7.8	-74.3
See Computing	3.8	6.2	63.2
Religro	12.3	6.3	-48.8
Other	30.8	41.8	35.7
Total	282.3	350.4	24.5

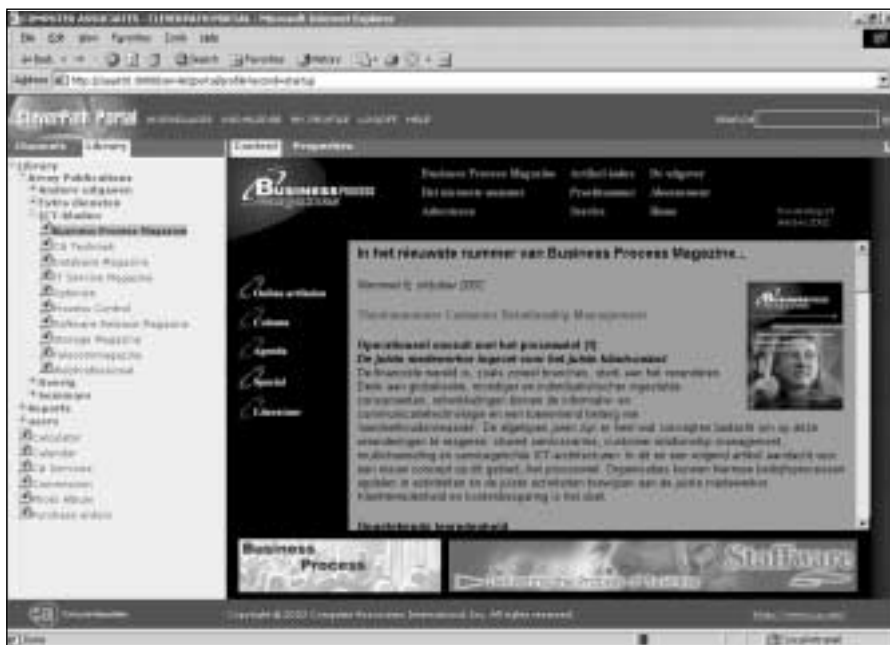
(Bron: IDC)

Afbeelding 2. De top vijftien van aanbieders van portals heeft de afgelopen jaren een aanzienlijke verandering ondergaan. Pioniers als Plumtree en Epicentric staan nog steeds hoog op de lijst, maar hebben gezelschap gekregen van aanbieders als Computer Associates, Oracle en IBM.

besparingen zijn groot, maar vergen wel een stevige inspanning. Het is van groot belang dat een portal volledig is geïntegreerd in alle werkprocessen van de organisatie. Softwarebedrijf Computer Associates - zowel



Voorbeeld van een met Plumtree-software ontwikkelde portal: My-EDS van het gelijknamige ICT-concern.



Een portal op basis van Cleverpath van Computer Associates.

ontwikkelaar als gebruiker van portals - heeft op basis van de ervaringen die men in de praktijk heeft opgedaan een reeks van adviezen en aandachtspunten opgesteld:

1. Koop de voordelen, niet de technologie

Een organisatie die overweegt in een portal te investeren doet er goed aan zorgvuldig te onderzoeken waarom men dit eigenlijk wil doen. Definieer heel precies wat de doelstellingen zijn en zet een project zodanig op dat deze doelen ook daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden.

2. Geen 'one man show'

Of het initiatief voor een portal nu afkomstig is van een procesmanager, een business-manager of een ICT-manager, laat het geen 'one man show' zijn. Betrek ook anderen bij het project. Welke doelen willen andere managers en medewerkers bereiken? Een veelgemaakte fout, stelt CA vast, is dat organisaties hun portalstrategie te algemeen houden. Kijk dus niet alleen naar de mogelijkheden die voor de gehele organisatie voorde-

len bieden, maar richt de aandacht ook op de winst die afdelingen en individuen met deze hulpmiddelen kunnen boeken.

3. Zorg voor draagvlak

Zoals bij veel nieuwe technologie zijn sommige gebruikers direct enthousiast, maar worden anderen er niet warm of koud van. Het idee achter een portal klinkt veel mensen in eerste instantie nogal abstract en wollig in de oren. Daarom is het belangrijk dat gebruikers zo snel mogelijk ervaring met dit hulpmiddel kunnen opdoen, zodat zij uit eerste hand kunnen constateren wat de mogelijkheden zijn.

4. Culturele verandering

Het is een modewoord, maar veel proces- en verandermanagers hebben inmiddels aan den lijve ondervonden hoe belangrijk het is om bij het invoeren van nieuwe werkmethoden de eventuele veranderingen in de cultuur van de organisatie serieus te nemen. Dit geldt ook bij portals en de daarmee gepaard gaande wijzigingen in bedrijfs- en werkprocessen.

Aandachtspunten

Er zijn echter nog meer onderwerpen waar een organisatie rekening mee moet houden wanneer portals een serieuze rol in de bedrijfsvoering gaan spelen. De eerste is de beveiliging. Juist omdat werknemers via portals gevoelige bedrijfsgegevens raadplegen, zijn technische voorzieningen als het gebruik van wachtwoorden, 'single sign-on', 'intrusion detection', encryptie en authenticatie belangrijk. Het is wel noodzakelijk een balans te vinden tussen strak beveiligen en gemakkelijk toegang bieden tot gegevens. Het mag niet zo zijn dat één van beide aspecten zoveel aandacht krijgt dat dit ten koste gaat van het andere aandachtspunt. Het kan nuttig zijn hierbij te werken met een indeling waarbij de toegangsrechten van gebruikers zijn afgestemd op functies of rollen binnen de organisatie. Het werken met op 'roles' afgestemde toegangsrechten in plaats van 'access rights' per individu is zeker aan te bevelen.

Portals kunnen alleen intern worden gebruikt, maar ook worden opengesteld voor partners of toeleveranciers. Hoewel het een project breder en complexer zal maken, is het verstandig om vanaf het allereerste begin te bekijken hoever het gebruik van een portal zich dient uit te strekken. Voor een maximaal rendement is het heel goed denkbaar dat ook externe partijen toegang tot de functionaliteit van de portal dienen te krijgen.

Portals brengen in het ideale geval alle toepassingen die een eindgebruiker nodig heeft bij elkaar op één centraal scherm. De technische kant van zo'n integratie mag niet worden onderschat. Vaak zal het ook nodig zijn om bijvoorbeeld oude legacy-applicaties op te nemen. Dat is lang niet altijd even gemakkelijk te realiseren. Bovendien vereist de vormgeving en structuur van een portal aandacht. De

ondersteuning die aan processen kan worden gegeven hangt in sterke mate af van het intuïtieve karakter van een portal en het gemak en de snelheid waarmee men de toepassingen die bepaalde gedeelten van een werkproces ondersteunen kan vinden en starten. Uit menig onderzoek blijkt dat de aandacht binnen projecten vaak sterk gericht is op de techniek, terwijl de 'look and feel' nog wel eens onderbelicht blijft.

Hoewel het gebruik ervan in Nederland nog in de kinderschoenen staat, biedt een portal ook goede mogelijkheden om de onderlinge samenwerking tussen mensen en afdelingen te verbeteren via faciliteiten voor 'instant messaging' en 'chatrooms'. Dit soort hulpmiddelen biedt goede mogelijkheden om de productiviteit van medewerkers te vergroten, maar vooral om het delen van informatie met collega's of partners te verbeteren. De snelheid van communiceren en het

gemak waarmee men contact legt met andere medewerkers spelen hierbij een belangrijke rol.

Ten slotte bieden portals interessante mogelijkheden bij het verlengen van werkprocessen (denk aan thuisgebruikers en mobiele werkers). Het overgrote deel van de portals beschikt standaard over hulpmiddelen om werken op afstand te ondersteunen. Zeker gebruikers die over breedbandcommunicatie beschikken, kunnen vanuit huis zonder noemenswaardige vertraging ten opzichte van het werken op kantoor hun taken verrichten. Voor mobiele werkers geldt dat men goed moet nadenken over de hulpmiddelen die zij gebruiken om toegang tot bedrijfsgegevens en -processen te krijgen. In sommige gevallen is de notebook de beste aanpak, in andere gevallen kan men volstaan met een Wap-telefoon of een handheld computer.

Combinatie van functionaliteit

Portals spelen een steeds belangrijker rol bij het ondersteunen van bedrijfs- en werkprocessen. Het voordeel zit met name in de combinatie van functionaliteit: toegang bieden tot informatiesystemen naast het snel en gemakkelijk delen van gegevens en informatie. Een portal realiseren is echter niet hetzelfde als de hiervoor benodigde software op een server installeren. Pas wanneer een portal volledig is geïntegreerd in de organisatie kunnen werkprocessen optimaal worden ondersteund. Wie de marktcijfers van onderzoekers als IDC en Giga bekijkt, ziet dat steeds meer organisaties daartoe een poging willen wagen.



Robbert Hoeffnagel

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.

Vervolg van pagina 23

bevindt. De medewerkers kunnen klanten die hierover bellen direct doorgeven wat de status is en wat de nog te verwachten doorlooptijd is. Dit vermindert het aantal keren dat klanten bellen met statusvragen.

Uiteindelijk heeft het STP-project geleid tot het terugbrengen van de gemiddelde doorlooptijd naar twee tot acht weken. Dit betekent dat de huurlijnen gemiddeld een maand eerder worden gefactureerd waardoor het project binnen een half jaar is terugverdiend. Bovendien is een hogere klanttevredenheid ontstaan door de snellere oplevering en correcte informatieverstrekking tijdens het proces.

Constateringen

Teruggrijpend naar de eerdergenoemde criteria voor 'geschikte' STP-pro-

cessen zien we dat het voorbeeldproces met name geschikt is vanwege de hoge waarde van elke individuele aanvraag (ook al zijn de aantallen

STP is geen vervangingsproject

beperkt), het aantal controleslagen en de betrokkenheid van verschillende afdelingen, systemen en klant-ingen.

Dit leidt tot de volgende constatering:

- > STP is zeer goed toepasbaar buiten de financiële wereld;
- > STP is geen 'IT-only' project;
- > STP gaat uit van het beter gebruiken van de aanwezige systemen, het is geen vervangingsproject;

- > STP neemt één proces als uitgangspunt, niet de hele organisatie;
- > Een STP-project is door zijn beperkte omvang goed behapbaar;
- > Door de beperkte omvang is een realistische ROI-berekening mogelijk;
- > Het risico van een STP-project kan worden gedeeld met de externe leverancier.

Het ingaan van een STP-traject is dan ook zeker de moeite van het overwegen waard!



Bjorn de Hoon

Bjorn de Hoon is adjunct directeur bij Tieto-Enator Consulting.