

E-Business van hype naar realiteit

5 Key-Business Issues

Elke zichzelf respecterende organisatie doet aan E-Business, of zit in een proces om dit zo snel mogelijk te realiseren. Het is in de markt dan ook met zekere regelmaat te zien dat bedrijven, gehaast door het beeld van de oprukkende concurrentie, zich in een E-Business avontuur storten. Het resultaat: E-Business zonder business visie, een business visie zonder rekening te houden met de mogelijkheden van IT, of onverantwoorde snelheid van E-Business leidend tot niet herbruikbare adhoc oplossingen.

Dit artikel scheidt de hype van de realiteit, en levert door middel van vijf belangrijke vuistregels een handvat voor de realisatie van een succesvolle E-Business strategie.

1. E-Business = Business + E

Traditioneel levert IT een ondersteunende rol bij de uitvoer van de bedrijfsprocessen van een organisatie. De opkomst van internettechnologie echter verandert deze rol van ondersteunend naar transformerend: de technologie transformeert de bedrijfsprocessen door het opheffen van de traditionele grenzen van tijd en plaats.

Klanten willen en kunnen 24 uur per dag en 7 dagen per week via het Internet zaken doen vanaf iedere willekeurige plaats ter wereld. De markt wordt daardoor groter, maar ook de concurrentie. Bedrijven die voorheen geen concurrent konden zijn, omdat zij zich bijvoorbeeld op een ander continent bevonden, worden opeens concurrerend. Voorbeelden hiervan in de detailhandel zijn *amazon.com* en *cdnow.com*, en in de sector bankverzekeringen *eubos.nl* van de Bank of Scotland, dat via het internet hypotheek verkoopt in Nederland.

Ook contacten met toeleveranciers en partners veranderen sterk door de opkomst van de internettechnologie. Het is mogelijk om via het Internet zaken te doen, variërend van het uitwisselen van informatie, zoals de beschikbaarheid van goederen, tot het automatisch laten uitvoeren van bedrijfsprocessen, zoals het opvragen van de kredietwaardigheid van een klant, of het opvragen van offertes voor diensten of producten, en de aanschaf daarvan. Ook hier betreft de site van de Bank of Scotland een mooi voorbeeld van veranderende contacten. Bij het opvragen van een hypotheekofferte wordt online de kredietwaardigheid gecontroleerd bij het bureau kredietregistratie (BKR).

Een andere verandering betreft de manier van prijsstelling van producten. In het business tijdperk werd prijs bepaald door vraag en aanbod binnen de voor die markt relevante regio. In het E-Business tijdperk kan door het vervallen van de traditionele grens van plaats de prijs binnen een regio niet meer op prijs alleen worden geconcurrereerd. Om hier op in te springen zal een ander factor een belangrijke rol gaan spelen: de toegevoegde waarde voor de klant.

Een goed inzicht in de behoefte van de klant stelt een bedrijf in staat te achterhalen of de toegevoegde waarde voor een klant in het product zit, of in een doel dat met dit product bereikt kan worden. Zo zijn in de Verenigde Staten energiebedrijven bezig hun klanten gegarandeerde kamertemperatuur aan te bieden in plaats van energie. De toegevoegde waarde 'kamertemperatuur' blijkt voor sommige klanten belangrijker te zijn dan het kale product 'energie'. En aangezien toegevoegde waarde per klant zal verschillen voor een zelfde product, kan door deze manier van aanbieden ook een verschillende, flexibele prijsstelling per klant worden opgesteld.

De transformatie van business naar E-Business betekent het openstellen van de bedrijfsvoering voor een nieuwe manier van zaken doen waarbij tijd, plaats en flexibele prijsstelling randvoorwaarden worden voor overleving. Het is van belang om in te zien dat dit alleen mogelijk is als beide bronelementen van E-Business in gelijke mate serieus aangepakt worden: zowel de "E" als de "Business".

2. E-Business is snel

Er wordt wel gezegd dat een webjaar gelijk staat aan drie kalendermaanden. Uit een recent onderzoek van Forrester blijkt echter dat een gemiddeld E-Business project momenteel zes maanden duurt. De onoplettende lezer kan hieruit opmaken dat iedere E-Business inspanning derhalve minstens met dubbele snelheid moet worden aangepakt. Het is in de markt dan ook met een zekere regelmaat te zien dat bedrijven, gehaast door het beeld van de oprukkende concurrentie, zich in een E-Business avontuur storten.

Het gevaar van een te snelle introductie van E-Business is dat de ontsluiting van bestaande bedrijfsprocessen en de ondersteuning daarvan middels IT tot adhoc oplossingen leidt. Deze adhoc oplossingen zijn vaak niet in lijn met bedrijfsrichtlijnen, aangezien een formele procedure niet binnen de gewenste tijdslimiet kon worden gerealiseerd. Hierdoor zijn de oplossingen potentieel slecht gedocumenteerd, en is de kennis van zowel het businessproces als de achterliggende IT ondersteuning slechts bij een beperkte groep mensen aanwezig. Het resultaat is een niet herhaalbare, niet herbruikbare oplossing. Bovendien kan het vertrek van één enkele medewerker tot het ineensstorten van dit proces leiden.

E-Business is wel degelijk snelheid. Maar deze snelheid beperkt zich tot die aspecten van de bedrijfsvoering waar het contact met de buitenwereld plaatsvindt (de frontoffice). Dit zijn die processen waarin interactie met de klant, partners en leveranciers plaatsvinden. Op deze gebieden kan een bedrijf concurrentievoordeel behalen door sneller op een nieuwe ontwikkeling in te spelen dan de rest van de markt.

Tegenover deze extern gerichte bedrijfsprocessen staan de interne kernprocessen van een bedrijf, zoals het aanbieden van verzekeringen, het maken van speelgoed of het verkopen van boeken (de backoffice). Deze processen zullen niet dramatisch veranderen door de opkomst van E-Business, maar liggen wel ten grondslag aan alle handelingen die een bedrijf met de buitenwereld heeft. Hergebruik is derhalve de belangrijkste eis die aan deze statische processen wordt gesteld in een E-Business scenario. En dit hergebruik moet zo snel mogelijk kunnen worden gefaciliteerd.

Om de statische kernprocessen snel herbruikbaar te maken voor dynamische, snel veranderende processen aan de rand van een bedrijf, dient op hoofdlijnen een flexibele architectuur worden opgezet. In dit type architectuur, ook wel 'cityplanning' genoemd, wordt ten minste ingegaan op de plaats van de extern gerichte bedrijfsprocessen, de interne kernprocessen en de onderlinge koppeling (integratie) van deze processen met als uitgangspunt hergebruik. Voor de koppeling van deze bedrijfsprocessen wordt over het algemeen software gebruikt onder de noemers 'middleware' en 'integration brokers', dat speciaal ontwikkeld is voor dit type generieke, infrastructurele ontsluiting van geautomatiseerde processen.

Kernprocessen die middels cityplanning generiek beschikbaar zijn gemaakt, dienen binnen een organisatie een statisch geheel te vormen. Boven op deze statische omgeving kan snel ontwikkeld worden, ongeacht of dit een hele of gedeeltelijke website is, of een ander stuk functionaliteit waar een bepaalde doelgroep mee wordt benaderd. Het is in deze dynamisch te ontwikkelen omgeving dat de gewenste snelheid van E-Business verantwoord kan worden behaald.

3. E-Business overstijgt de klant

Een organisatie die E-Business slechts als een nieuwe vorm van klantbenadering (business-to-consumer) ziet, doet zichzelf tekort. E-Business is niet alleen het ontsluiten van bedrijfsprocessen voor klanten, zoals het via een website verkopen van producten, maar ook het ontsluiten van deze processen voor medewerkers, partners, leveranciers en andere spelers in het eigen marktsegment (business-to-business). Supply Chain Integration (SCI) behelst digitale interactie in het business-to-business segment. Het maakt bedrijfsprocessen sneller en goedkoper, hetgeen beide partijen helpt te overleven in het E-Business tijdperk. Hierbij kan gedacht worden aan het koppelen van een ERP pakket met het verkoopsysteem van een toeleverancier, zodat bij het bereiken van op voorhand gedefinieerde gebeurtenissen

automatisch een bestelling wordt geplaatst. In supermarkten wordt dit principe al gebruikt sinds de invoering van de scannerkassa's. Zodra bijvoorbeeld het honderdste potje pindakaas wordt gescand, wordt het magazijn automatisch om een nieuwe voorraad gevraagd, hetgeen uiteindelijk in een order bij de fabrikant resulteert. Door het uitschakelen van een aantal menselijke handelingen wordt kostenverlaging bereikt, hetgeen een concurrentievoordeel betekent.

Marketplaces zijn nieuwe spelers in de markt die direct het gevolg van de bovengenoemde mogelijkheden van E-Business zijn. Het zijn virtuele gemeenschappen waar vraag en aanbod van diensten en goederen plaatsvindt. Bedrijven kunnen hier op twee manieren gebruik van maken. Enerzijds kan een bedrijf zich als aanbieder of koper van producten manifesteren op een soort elektronische beurs. Een voorbeeld hiervan is *esteel.com* waar bedrijven wereldwijd staal kunnen in- en verkopen. Aan de andere kant zien we steeds meer bedrijven ontstaan die zich aanbieden als verzamelpunt voor consumenten, om namens de aldus ontstane groepen consumenten onder betere condities zaken te doen met bedrijven. Mooie voorbeelden hiervan zijn *letsbuyit.com*, *unitedconsumers.nl* en *consumerdesk.nl*. Letsbuyit.com en unitedconsumers.nl maken het mogelijk om gezamenlijk tegen een lagere prijs in te kopen dan een enkel individu kan bedingen. Bij consumerdesk.nl kan een groot aantal producten vergeleken worden op productkenmerken en prijs.

De nieuwe vorm van zakendoen als gevolg van deze marketplaces wordt door Forrester 'dynamic trade' genoemd, aangezien het zich grotendeels geautomatiseerd afspeelt. Vragers en aanbieders op de markten van 'dynamic trade' koppelen onder bepaalde voorwaarden elkaars automatiseringssystemen. Eenmaal gekoppeld hebben de systemen een zekere mate van autonomie (binnen door de organisaties gestelde grenzen) om onderling volledig dynamisch de marktkrachten van vraag en aanbod te laten werken. Als voorbeeld hiervan kan worden gedacht aan een website van het fictieve bedrijf "koopHet.nl" waar een bedrijf of gebruiker aangeeft in welk product men geïnteresseerd is, wat men wil betalen, en hoe lang men op een levering wil wachten. Op grond van deze gegevens zal vanuit de systemen van "koopHet.nl" automatisch contact worden gezocht met leveranciers van het gezochte product. De systemen van ieder van de leveranciers zullen op grond van de verstrekte gegevens een aanbod terugsturen naar "koopHet.nl", die deze gegevens verzamelt en aan de vrager toont. Deze krijgt nu als gevolg van één eenvoudige vraag een overzicht van het aanbod in de markt, en kan met één klik tot aanschaf over gaan.

In het hierboven geschetste scenario wordt 'dynamic trade' getoond vanuit het oogpunt van een klant (business-to-consumer), maar ook voor bedrijven (business-to-business) kunnen op deze wijze leverancierscontacten worden onderhouden. De Amerikaanse autofabrikant Ford werkt sinds enige jaren op deze wijze met haar toeleveranciers, en heeft daarmee een sterke kostenbesparing gerealiseerd.

Het onderkennen dat niet alleen de klant (B2C) een doelgroep is, maar ook medewerkers, leverancier, partners (SCI) en marketplaces maakt het mogelijk om de in E-Business benodigde kostenbesparing (flexibele prijsstelling) te realiseren.

4. E-Business is integratie

De drie voorgaande aspecten maken één punt overduidelijk: E-Business is integratie.

Het is een integratie van bedrijfsprocessen met de bedrijfsprocessen van klanten, partners en leveranciers. Om dat mogelijk te maken is een vorm van integratie van de interne bedrijfsprocessen benodigd. De noodzaak hiervan is eenvoudig: snelheid is alles, dus als contacten met partners en leveranciers plaats vindt middels directe verwerking (realtime) in plaats van via faxen of brieven, betekent dit dat de onderliggende bedrijfsprocessen anders moeten plaatsvinden. Fysieke in- en uitbakjes en het overtypen van formulieren vormen een vertraging die in het E-Business tijdperk niet langer acceptabel is, alles moet direct verwerkt worden (in E-Business terminologie: "zero latency"). Het gevolg is dat bedrijfsprocessen die door inbakjes gescheiden waren, nu tot één nieuw proces moeten worden gesmeed. Hetzelfde geldt voor de ondersteuning van deze bedrijfsprocessen door IT processen.

Integratie van en tussen bedrijfs- en IT processen is dé kritische succesfactor voor het welslagen van een E-Business strategie. In de praktijk blijkt dat daar waar E-Business als geïsoleerd project worden aangepakt, zonder de benodigde integratie op bedrijfs- en IT vlak goed in kaart te brengen en aan te pakken, vaak niet het gewenste succes wordt behaald.

Een juiste aanpak vereist dat van meet af aan door het bedrijfsmanagement wordt onderkend dat de benodigde integratie in kaart moet worden gebracht. Met de resultaten van dit onderzoek kan vervolgens op bedrijfs- en IT niveau gewerkt gaan worden aan de daadwerkelijke integratie. Hierbij is van belang dat ook de onderlinge afhankelijkheden tussen zakelijke en IT processen niet uit het oog verloren worden. Het eindresultaat van deze exercitie is een overzicht van de te integreren processen, de daarvoor benodigde inspanning en de onderlinge afhankelijkheden.

Uiteraard zou het te ver gaan de complete integratie-inspanning te doorlopen voordat men aan E-Business toekomt. Zodra in grove lijnen (cityplanning) de benodigde inspanning in kaart is gebracht, kunnen prioriteiten worden toegewezen en met een specifiek E-Business project worden gestart, waarbij de algemene integratie-inspanning steeds dient door te lopen.

5. E-Business wordt business

De “E” in E-Business geeft aan dat automatisering de aanjager is van een fundamentele verandering in de manier waarop de economie functioneert. Het is geen nieuw fenomeen dat een technische vinding deze impact op de economie heeft. In de 18e eeuw heeft een soortgelijk fenomeen plaatsgevonden toen de stoommachine het industriële tijdperk inluidde. Stoom veranderde als eerste de weefindustrie en naderhand de hele economie. Steam-Business was geboren. Toch is het S-Business tijdperk vervlogen zonder te eindigen. Sterker nog, ondanks de introductie van nieuwe en betere technologieën, als elektriciteit en communicatiemiddelen, is de verbeterde vorm van S-Business anno 2000 verworden tot wat we de “oude economie” noemen.

Wat op dit moment van belang is, is om in te zien welke aspecten van E-Business fundamenteel nieuw zijn ten opzichte van de manier waarop op dit moment business bedreven wordt, en deze te incorporeren in de bedrijfsvoering. Wat dan opvalt is dat de rol die IT speelt fundamenteel gewijzigd is. Niet langer is IT puur de automatisering van bedrijfsprocessen, en daarmee volgend in de organisatie. Tegenwoordig maakt automatisering het mogelijk zaken op andere wijze binnen en buiten de eigen organisatie aan te bieden. E-Business is geen keuze. Over een paar jaar zal E-Business, zonder echt te eindigen zal E-Business, weer “business as usual” worden.

Auteurs

Drs. B.A. Groenewoud en Drs. P.J. Koning, technology consultants bij Cap Gemini Ernst & Young.