



Drei grundlegende Veränderungen in modernen Datenumgebungen

und ihre Bedeutung für IT-Führungskräfte

Inhaltsverzeichnis

- Das Problem hat sich nicht geändert, es ist nur komplizierter geworden.....3
- 1. Pipelines statt Buckets4
- 2. Bedarfsorientierte Datenlandezonen.....6
- 3. Vom Datenwächter zum Datenmentor.....8
- Das Problem ist komplizierter geworden – aber nicht unüberwindbar..... 10



Das Problem hat sich nicht geändert, es ist nur komplizierter geworden

Zuverlässige Daten für fundierte Entscheidungen in Unternehmen bereitstellen – diese Aufgabe hat sich seit Jahrzehnten nicht grundlegend geändert. Trotz der massiven technologischen Fortschritte und neuer taktischer Herangehensweisen verfolgen IT-Organisationen heute weiterhin dasselbe Ziel: Daten ab dem Moment ihrer Erstellung weiterzuleiten und den Entscheidungsträgern zum Zeitpunkt des Bedarfs verfügbar und verständlich zu machen.

Zwar ist das Ziel gleich geblieben, doch heute haben sich die Hürden für die erfolgreiche Erstellung und Verwaltung einer einzigen zuverlässigen Datenquelle für Analysen im Unternehmen exponentiell vervielfacht.

Das größte Hindernis in modernen Datenumgebungen stellen dabei in den letzten Jahren neue Datenquellen dar, die nie dagewesene Datenmengen mit oftmals geringfügiger (oder gar keiner) Strukturierung ausgeben. Von Clickstreams, Serverprotokollen und Quellen aus sozialen Medien bis hin zu Geräte- und Sensordaten – der Ansturm von Daten aus solchen Kanälen kann buchstäblich überwältigend sein. Aus wirtschaftlicher und leistungsbezogener Sicht können herkömmliche Enterprise Data Warehouses (EDWs) diese Flutwelle aus Daten einfach nicht eindämmen.

Dies hat zu einem kompletten Umdenken in Bezug auf die Datenerfassung und Analysestrategien geführt und eine neue Generation von Datenspeicherlösungen auf den Plan gerufen, bei denen die schemalose Erfassung, Skalierbarkeit der Hardware und die Verlagerung der Rechenleistung in die Nähe der Datenspeicher (wenn nicht sogar integriert darin) selbst im Vordergrund stehen.

Im Vergleich mit relationalen Datenbanken sind diese neueren, nicht relationalen Lösungen noch relativ jung. Sie haben in den letzten Jahren jedoch deutlich an Boden gewonnen und sich rasch weiterentwickelt, um mittlerweile einige der größten und komplexesten Unternehmen der Welt zu unterstützen. Auch wenn damit vorrangig eine Ergänzung der vorhandenen EWD-Infrastrukturen beabsichtigt war, müssen die IT-Abteilungen dennoch ein viel komplexeres Daten-Ökosystem verwalten.

Eine weitere Hürde im Rahmen der Anstrengungen von IT-Abteilungen, eine intakte Datenumgebung zu bewahren, ist die Verfügbarkeit von Daten aus Cloud-Anwendungen. Viele Organisationen verwenden Anwendungen wie Google Analytics, Salesforce, Netsuite, Zendesk und andere als Kernbestandteil ihrer Infrastruktur. Die generierten Daten haben eine kritische Bedeutung für das Berichtswesen im Unternehmen. Eine Grundanforderung der IT ist, Daten aus diesen Cloud-Lösungen zu integrieren und für das Unternehmen zugänglich zu machen.

Herkömmliche EDWs dienen nicht mehr als einziges Datenziel, und so wird die Frage „wann, wo, wie und ob“ Daten aus Cloud-Anwendungen in die Datenumgebung des Unternehmens eingebracht werden sollen, beständig und hitzig diskutiert.

Nachdem schließlich Selfservice-Analytics für Unternehmen jeder Größenordnung zum Standard geworden sind, führen immer mehr nicht technische Anwender (also solche ohne offizielle IT-/

Datenschulung) Data Discovery- und Berichtsaufgaben durch. Dazu gehören manchmal sogar Vorbereitungsaufgaben und Aufgaben der erweiterten Datenanalyse. Bei Unternehmen, die sich diesem Trend anschließen, zeigt sich oftmals eine drastische Reduzierung (oder sogar Eliminierung) der Zuständigkeiten der IT für die Analyseerstellung. Diese Verlagerung ist ein wichtiger Baustein für den Gesamterfolg von Unternehmen mit datengesteuerter Ausrichtung, erhöht aber den Druck auf die IT-Organisation, einen breiteren Datenzugriff zu ermöglichen. Dabei muss gleichzeitig gewährleistet sein, dass die Technologie die geschäftlichen Anforderungen als auch die der IT nach Sicherheit und Governance erfüllt.

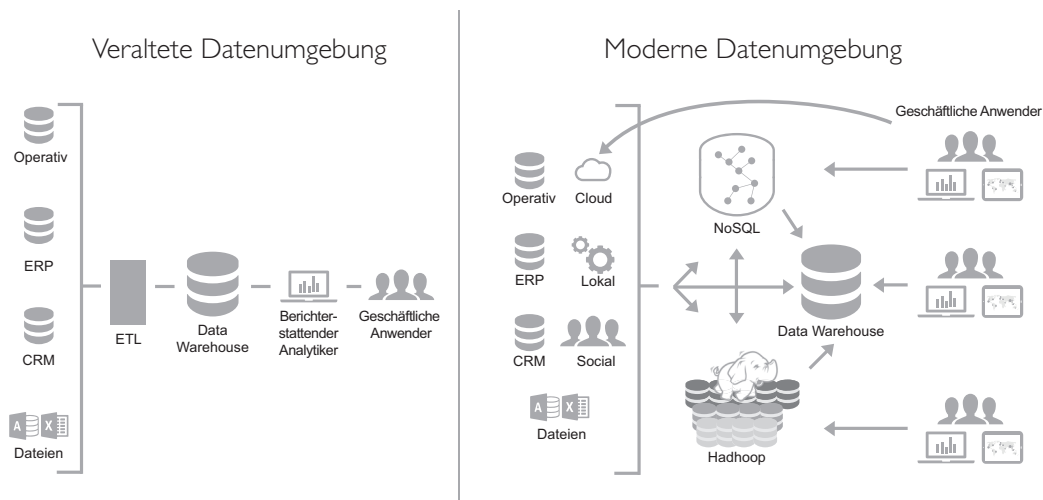
Um die neuen Herausforderungen zu meistern, führen viele IT-Organisationen neue Technologien und Strategien sehr schnell ein. Sie erkennen allerdings nicht, wie diese Hürden die erforderliche Herangehensweise der IT-Abteilungen zum Verwalten von Daten „von der Erstellung bis zur Nutzung“ tatsächlich umgekrempelt haben. Big-Data-Lösungen, die Integration von Cloud-Daten und Selfservice-Analytics sind alles Antworten auf größere Technologieprobleme, um sie allerdings in einem Unternehmen effektiv bereitzustellen, muss sich die IT-Strategie ändern.

In diesem Whitepaper werden drei grundlegende Veränderungen in der Sichtweise auf die moderne Datenumgebung vorgestellt, die IT-Führungskräfte verstehen müssen, damit sie die datengesteuerte Entscheidungsfindung in ihrer Organisation unterstützen können.

1. Pipelines statt Buckets

Das Enterprise Data Warehouse ist kein Auslaufmodell. Es sind einfach nur ein paar neue Freunde dazugekommen. Von Hadoop-Clustern bis hin zu NoSQL-Datenbanken – das relationale EDW ist nicht mehr der einzige offizielle Speicherort für Daten.

Der Prozess der Datenverschiebung muss somit auch nicht mehr an einem zentralen Standort gebunden sein. Tatsächlich sind moderne Datenplattformen heute mehr mit neuronalem Gewebe vergleichbar, das die verschiedenen Bereiche des „Datengehirns“ eines Unternehmens verbindet. Zusammen mit den inzwischen allgegenwärtigen Cloud-Lösungen, die es Infrastrukturen und Diensten ermöglichen, Pipeline-/ETL-Projekte innerhalb von Stunden einzurichten, ergibt dies ein Rezept, um Daten wie nie zuvor in einem Unternehmen zu verteilen.



Leider verpassen viele IT-Organisationen diese Gelegenheit, da in vielen Unternehmen auf überholte Konzepte der Datenverwaltung zurückgegriffen wird, die noch auf „einzelne Buckets mit Daten“ setzen.

Der Sprung von einer „bucket-zentrierten“ Denkweise zum „Pipeline-Ansatz“ gelingt, wenn man akzeptiert, dass nicht alle datenbezogenen Fragen in einem Unternehmen aus einer Datenquelle beantwortet werden können. Ein EDW besitzt möglicherweise nicht ausreichend Kapazität für die Datengranularität, um einen Drilldown in E-Mails aus einem Zeitraum von fünf Jahren durchzuführen, die direkt aus den Protokollen des Nachrichtenservers entnommen wurden. Und eine Hadoop-Bereitstellung kann vielleicht innerhalb von Sekundenbruchteilen keine Antworten auf abgefragte Umsatzdaten liefern, die für eine Analyse in Echtzeit benötigt werden. In der Praxis sind für geschäftliche Probleme sowohl der Detailgrad der Daten als auch die Abfragegeschwindigkeit aus einer oder mehreren Quellen wichtig – allerdings zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in verschiedenen Abfolgen, um ein Datenprojekt abschließen zu können.

Unter diesen Voraussetzungen lautet die Frage an die IT also nicht mehr „In welchen Bucket gehören diese Daten?“, sondern „Welche Datenstufe ist erforderlich?“ und „Wie lasse ich Anwender bequem zwischen beiden wechseln?“.

Im Endeffekt geht es hierbei um Pipelines, da der eigentliche Speicherort einer Datenquelle sich ändern kann, wenn das Projekt bis zum Abschluss unterschiedliche Stufen durchläuft. Der Pipeline-Ansatz geht außerdem weit über die herkömmliche Datenintegration hinaus und reicht bis hin zu organisatorischen Workflows.

Wie erhalten geschäftliche Anwender Antworten auf ihre Fragen zu Daten? Die meisten IT-Organisationen sind sich der Tatsache bewusst, dass einzelne „inoffizielle“ Daten-Repositorys über das ganze Unternehmen verteilt in Tabellen angelegt werden. Bislang war man aber nicht in der Lage, diese Ausbreitung isolierter, keinen Regeln unterworfenen, lokaler Datenverwaltung einzudämmen. Nutzer im Unternehmen gewinnen oft den Eindruck, die einzige praktische Lösung bestehe darin, die Datenumgebung des Unternehmens zu umgehen – und genau das tun sie.

Wenn IT-Organisationen den kompletten Bogen nachvollziehen können, wie geschäftliche Anwender Daten finden, bereinigen, analysieren und präsentieren, und dabei zum Befähiger werden (wobei sie gleichzeitig Hilfestellung bei der Regeleinhaltung leisten), dann – und nur dann – gelingt der Umschwung zu einem Pipeline-Ansatz. Wenn sich die Ansicht durchsetzt, dass die Bewegung von Daten – sowohl in der herkömmlichen IT-Bedeutung im Sinne von Batches als auch bezogen auf die Ad-hoc-Abfragen der Benutzer im Unternehmen – wichtiger ist als ein verstärkter Datenbunker, hat sich ein entscheidender und kritischer Wandel für Technologieorganisationen vollzogen.

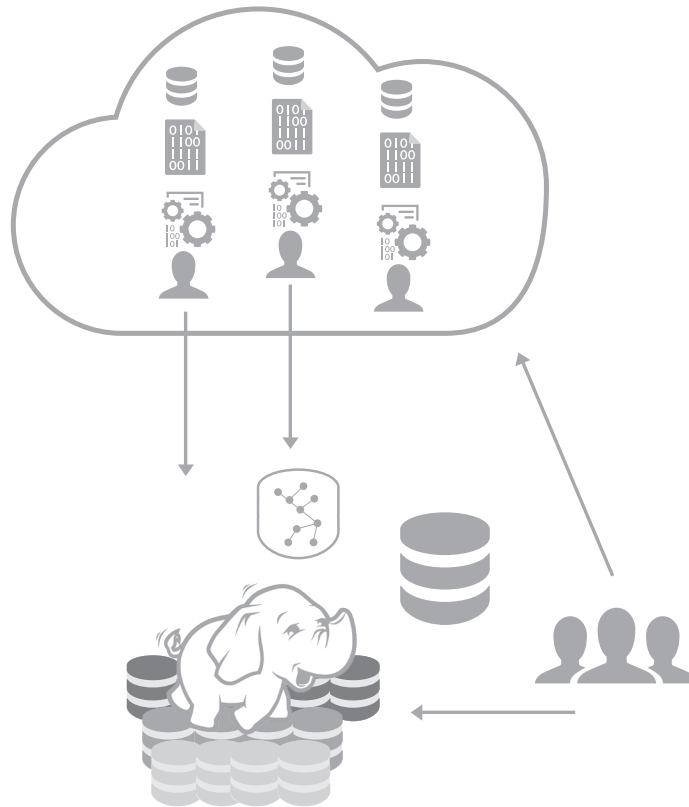


Von einer globalen Perspektive aus gesehen, ist es absolut unumgänglich, über all diese Informationen zu verfügen und sie differenziert wahrzunehmen. Bei dem System, das wir jetzt mit unserem logischen Data Warehouse und Tableau aufgebaut haben, können die Benutzer zusammenarbeiten – und alle diese Informationen sind verfügbar.

— TIM NALL, CIO, BROWN-FORMAN

2. Bedarfsorientierte Datenlandezonen

Daten aus Cloud-Anwendungen sind nicht immer dazu bestimmt, direkt im Enterprise Data Warehouse zu landen. Diese Entscheidung sollten stets die Anforderungen des Unternehmens berücksichtigen. Genauer gesagt sollte die Entscheidung das abbilden, was nötig ist, um die Daten für das Unternehmen nützlich zu machen.



Ein weit verbreiteter Irrtum bei IT-Organisationen, auch bei den Befürwortern des Ansatzes zur Abschaffung einzelner Buckets mit Daten, ist, dass Daten aus Webanwendungen direkt in das EDW integriert werden sollten. Dies erscheint auf den ersten Blick sinnvoll, da viele wichtige Cloud-Anwendungen für Unternehmen integraler Bestandteil der Vertriebs-, Marketing- und Supportinfrastruktur sind. Hierbei handelt es sich um praxisrelevante, häufig aufgerufene und oftmals gut strukturierte Daten. Der ROI beim Ablegen dieser Bestände im EDW, das den höchsten Preis pro Byte aufweist, scheint vertretbar.

IT-Organisationen müssen aber die folgenden kritischen Fragen beantworten:

- „Sind die Daten direkt aus der Cloud für die Analyse bereit?“ Anders gesagt: „Sind die Daten bereinigt und sollten wir uns die Mühe machen, sie zu bewegen?“
- „Ist der tatsächliche Wert dieser Cloud-Daten erst nutzbar, nachdem sie mit weiteren Daten kombiniert wurden?“

Abhängig von den Antworten auf diese Fragen kann der von der IT-Organisation festgelegte Speicherort für Cloud-Datenbestände (sofern diese Daten überhaupt an einen internen Speicherort verschoben werden) von Unternehmen zu Unternehmen und von Anwendung zu Anwendung unterschiedlich sein.

Jede IT-Organisation, die für eine Salesforce.com-Bereitstellung einer gewissen Größe verantwortlich ist, wird umgehend bestätigen, dass das Speichern nicht deduplizierter Datensätze mit Verkaufschancen im EDW bedeutet, einen unheilvollen Weg einzuschlagen. Von fehlerhaften Provisionszahlungen bis zu deutlich überschätzten Umsatzprognosen – diese Probleme sind nur die Spitze des Eisbergs, wenn es um die Verarbeitung nicht ordnungsgemäß bereinigter Vertriebsdaten geht.



Indem wir die Daten in die Hände unserer Endbenutzer gaben, befähigten wir sie zu selbstständiger Berichterstellung auf Basisebene. Diese Mitarbeiter waren am nächsten an den Produkten und den Anwendungsänderungen dran und konnten schneller erkennen, wo Anpassungen erforderlich waren.

— SHARON GRAVES, ENTERPRISE DATA EVANGELIST, GODADDY

Genauso können Website- und Marketingdaten aus Cloud-Quellen wie Google Analytics, Eloqua und Marketo verheerende Auswirkungen auf die Fähigkeit eines Unternehmens haben, Lead-Flows nachzuverfolgen und die Akquisitionskosten für Kunden zu berechnen, wenn kein Verlass auf die Genauigkeit der Datensätze ist.

Dieses Genauigkeitsproblem nimmt exponentiell zu, wenn Quellen zusammengeführt werden müssen. Dies ist häufig der Fall, wenn eine Organisation eine umfassende Darstellung des Kundentrichters benötigt – vom ersten Klick des Kunden auf der Website bis zur Kaufentscheidung. Auch wenn fast alle IT-Organisationen die Bedeutung bereinigter Daten, aus der Cloud oder anderen Quellen, verstehen, betrachten sie die Daten nicht im Zusammenhang mit ihrem ersten Landepunkt nach dem Auslesen aus einer Webanwendung.

IT-Organisationen mit einer Datenumgebung, die auf mehrere Buckets und Pipelines ausgerichtet ist, bewerten die Integration von Cloud-Daten auf der Grundlage des Werts, den die Datenbestände für das Unternehmen zu dem Zeitpunkt haben, wenn sie in das Unternehmen eingebracht werden. Bei relativ bereinigten Cloud-Datenquellen, die nach ihrer Ankunft einen extrem hohen Wert für das Unternehmen darstellen, sind IT-Organisationen gut beraten, sie dort landen zu lassen, wo am schnellsten darauf zugegriffen werden kann (relationales EDW).

Handelt es sich jedoch um Daten aus Webanwendungen, für die eine umfangreiche und/oder komplexe Verarbeitung anfällt, bevor sie für das Unternehmen vertrauenswürdig sind, können IT-Organisationen Umgebungen mit hoher Rechenleistung und geringen Kosten pro Byte einsetzen, z. B. eine Hadoop-Umgebung. Der zweite Ansatz ermöglicht eine maximale Nutzung der Ressourcen für die Bereinigung und Umwandlung der Daten, ohne die Geschwindigkeit des EDW zu beeinträchtigen. Danach kann die IT gemeinsam mit dem Unternehmen entscheiden, ob die bereinigten Daten in ein EDW verschoben werden sollen und/oder ob innerhalb der erweiterten Umgebung direkt darauf zugegriffen wird.

Möglicherweise ist es gar nicht erforderlich, Daten aus Cloud-Anwendungen zu bewegen. Immer häufiger stellen Webanwendungen einen bequemen Zugriffspunkt für die Backend-Repositorys bereit, sodass geschäftliche Anwender Selfservice-Tools für Berichte und Analysen verwenden und so eigene Untersuchungen von Live-Daten durchführen können. Für IT-Organisationen, die zusätzlich eine Zwischenebene für Autorisierung und Governance in einem solchen Szenario einfügen möchten, bieten einige der unternehmensfreundlichen Selfservice-Analyselösungen auch Proxy-Verbindungen. So können alle IT-Anforderungen von grundlegendem Benutzerzugriff bis hin zu hochkomplexer Unternehmenslogik erfüllt werden. Vor diesem Hintergrund lautet die Frage zur Integration von Daten aus Cloud-Anwendungen nicht „Wo?“, sondern „Überhaupt nötig?“. Gibt es einen zwingenden Grund dafür, die Daten überhaupt zu bewegen (Bereinigung, Mehrwert etc.) oder können sie an ihrem Speicherort verbleiben und potenziell auf Geschäftsanwendererebene integriert werden?



Für Tableau haben wir uns entschieden, weil es ein solides Unternehmen ist, das einen klaren Fahrplan für die Zukunft anbietet. Dieser Fahrplan passt zu dem, was ich erreichen möchte. Mit ihm kann ich mich in dem Tempo bewegen, das für mich richtig und sinnvoll ist.

— STEVEN JOHN, CIO, AMERIPRIDE

3. Vom Datenwächter zum Datenmentor

Die Entwicklung hin zu Selfservice-Analysen in Unternehmen sollte als Angebot zur Zusammenarbeit mit der IT verstanden werden, nicht als feindliche Übernahme. Und die IT-Organisationen, die dieses Angebot als erste annehmen, können dabei nur gewinnen.

In gleicher Weise, wie die moderne Datenumgebung erweitert wurde und jetzt mehr als nur relationale Datenspeicher umfasst, so besteht auch die Analyseumgebung inzwischen aus Tools, die dem normalen Geschäftsanwender enormen Wert bieten. Dies hat zu einer radikalen Abkehr von der herkömmlichen Vorgehensweise geführt, bei dem die Analysen in den Händen einiger weniger Spezialisten lagen.

Eine funktionierende Partnerschaft

IT-Rolle

- Sicherheit
- Datenarchitektur
- Skalierbarkeit
- Schulungen
- Center of Operations
- Intranetbefähigung

Geschäftsrolle

- Kreative Analysearbeit
- Förderung der Datenbeschaffung
- Austausch von Fachwissen
- Bei Bedarf Hilfe suchen
- Missionierung
- Katalysator für Maßnahmen

Befähigung



Ausführung

Infolgedessen verwandeln sich zukunftsorientierte IT-Organisationen in die Vordenker für den Daten- und Analysebedarf ihrer übergeordneten Unternehmen und definieren die Zusammenarbeit mit Unternehmensteams bei der Lösung von datenbezogenen Herausforderungen neu. Diese Wandlung vom „Datenwächter“ zum „Datenmentor“ stellt vielleicht die bedeutsamste Verschiebung in der modernen Datenumgebung dar. Sie ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg oder Misserfolg auf dem Weg zu einem datengesteuerten Unternehmen.

Durch die neu definierte Beziehung zwischen IT und Unternehmen wird auch die grundsätzliche Haltung einer vorgegebenen Datenregulierung von „Nein“ in „Ja“ geändert. Bislang benötigten Geschäftsanwender eine ausdrückliche Berechtigung, damit der Zugriff auf Daten nicht automatisch verweigert wurde. Das neue Modell geht davon aus, dass jeder Geschäftsanwender im Unternehmen auf jeden Datenbestand zugreifen kann, sofern dies keine Verletzung der Compliance-Vorschriften darstellt.

Diese neue Sichtweise bewirkt enorme Veränderungen. Die Auswirkungen zeigen sich darin, wie Geschäftsanwender neue Daten suchen, um neue Probleme zu lösen. Dabei steht die Bereitschaft zur Problemlösung in direktem Zusammenhang mit dem vom Benutzer angenommenen Aufwand für den Zugriff auf neue Daten. Ausgestattet mit einer benutzerfreundlichen Selfservice-Analyselösung und bestärkt durch das Wissen, dass ihre IT-Organisation den breit angelegten Datenzugriff unterstützt, können die Mitarbeiter im Unternehmen zu Change Agents werden. Und als solche weisen sie nach, dass der Kurs hin zu einem datengesteuerten Unternehmen erfolgreich eingeschlagen wurde.

Dadurch, dass einfach der Zugang zu Daten geöffnet und neue Software bereitgestellt wird, ist jedoch das größere Problem nicht gelöst, das Unternehmen dabei zu unterstützen, bessere Entscheidungen durch Daten zu treffen. IT-Organisationen, die erfolgreich mitgewirkt haben, ihr Unternehmen in datengesteuerte Entscheidungsmaschinen zu verwandeln, gelang dies, weil sie die Rolle des Datenmentors vollständig ausfüllten. Oftmals werden Mitglieder des IT-Teams, die vorher den Analyseprozess steuerten, zu Lotsen für die anderen Abteilungen im Unternehmen. Sie besitzen das Know-how, um anderen kritische Funktionen vermitteln zu können, z. B. die ordnungsgemäße Datenanalyse und Berichterstattung.

Indem Geschäftsanwendern auf diese Weise Wissen vermittelt wird, steigert sich die Analysekompetenz des gesamten Unternehmens um ein Vielfaches. Zudem erzielen Unternehmen eine höhere und raschere ROI bei den Selfservice-Analyselösungen. Der wichtigste Punkt ist jedoch, dass die Nutzung von Daten für eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens Bestandteil der Unternehmenskultur der gesamten Organisation wird.

Das Problem ist komplizierter geworden – aber nicht unüberwindbar

Die Komplexität der Zuständigkeiten von IT-Organisationen nimmt rasant zu – von der Entwicklung neuer Lösungen für das Speichern und Verarbeiten von Daten bis zur Festlegung, wann, wo und wie Cloud-Daten in das Ökosystem eingespeist werden. Hinzu kommt der Trend zu Selfservice-Analytics, der diesen Wandel insgesamt verstärkt. Somit vollzieht sich eine tiefgreifende Umwälzung in der Art und Weise, wie Unternehmen mit Daten umgehen.

Die Firmen müssen auf die IT bauen, um diese Veränderung zu begleiten. Die Unsicherheit der IT-Organisationen ist größtenteils auf die Erkenntnis zurückzuführen, dass es nicht mehr darum geht, neue Technologien in vorhandene Geschäftsprozesse einzupassen. Big Data, Cloud-Technologien und die Bereitstellung eines Selfservice-Analysemodells stellen grundlegende Änderungen der Art und Weise dar, wie IT-Abteilungen moderne Datenumgebungen angehen müssen.

Für Unternehmen, die bereits damit begonnen haben, ihre Einstellung gegenüber Daten und Analysen zu überdenken, um diese Veränderungen zu berücksichtigen, sind diese Hürden real, ebenso wie die Entdeckungen, die sie machen. Veränderungen sind schwierig, sowohl für Geschäftsanwender als auch für die IT. Bei der Neudefinition der Beziehung zwischen beiden, wird es in jeder Fraktion Widerstände geben. Andere werden ihre Veränderungsbereitschaft zeigen.

Im Zuge der Auflockerung starrer Begrenzungen und Vorgehensweisen beim unternehmensweiten Datenzugriff werden IT-Organisationen unerwartet auf Analytics-Befürworter in allen Unternehmensbereichen stoßen, denen daran gelegen ist, zu Vorreitern in einem neuen datengesteuerten Unternehmen zu werden. Umsichtige IT-Führungskräfte werden diesen neuen Befürwortern ihre erfahrenen Datenexperten als Mentor an die Seite stellen. Die Unternehmensmitarbeiter werden sich in das beständig weiterentwickelnde Daten-Ökosystem einarbeiten, und die IT-Spezialisten lernen die geschäftlichen Problemstellungen kennen, die es zu lösen gilt. Diese ersten Schritte sind die Voraussetzung für die Schaffung einer durch Analytics und Data Discovery geprägten Kultur in einem Unternehmen, in dem Entscheidungen auf der Sicherheit und Präzision einer hochmodernen Datenumgebung basieren.

Über Tableau

Tableau unterstützt Ihre Mitarbeiter dabei, ihre Daten zu sehen und zu verstehen – unabhängig davon, wie umfangreich sie sind, aus welchem Kanal sie stammen oder in welcher Datenbank sie gespeichert sind. Das nahtlose Zusammenspiel von PC und iPad ermöglicht dabei das schnelle Verknüpfen, Zusammenführen und Visualisieren von Dashboards. Erstellen und veröffentlichen Sie Marketingdashboards mit automatisierten Datenupdates und teilen Sie Ihre Erkenntnisse in Echtzeit mit Kollegen, Teams, dem Management, Partnern oder Kunden – ganz ohne Programmierkenntnisse.

Weitere Materialien

Kostenlose Testversion herunterladen

+ [Tableau Online](#)

+ [Tableau Desktop](#)

Whitepapers zu ähnlichen Themen

[Evaluierungsleitfaden: Wie Sie die richtige moderne BI- und Analyseplattform finden](#)

[Kontrollierte Selfservice-Analysen im großem Maßstab: Ein Überblick](#)

[Neudefinition der Rolle der IT-Abteilung in einer modernen BI-Umgebung](#)

[Tableau für Unternehmen: Ein IT-Überblick](#)