

Onderzoeksproject Innovatief Benefits Management voor BA-projecten

Business Analytics

Friederike Schröder-Pander

**Door de grote mate van automatisering van de laatste 20 à 25 jaar beschik-
ken bedrijven tegenwoordig over een enorme massa data. Deze, in eerste
instantie meestal operationele, data verbergen een schat aan waardevolle
bedrijfsinformatie die in het verleden door de meeste bedrijven echter niet
of niet volledig gebruikt werd. Business Intelligence beperkte zich veelal tot
het opmaken van rapporten die vaak van financiële aard waren en alleen
een blik op het verleden gaven.**

De laatste jaren is Business Analytics (BA) in opmars en staat het meer en meer in de kijker bij bedrijven. Nooit was de behoefte aan proactieve beslissingen, gestoeld op reële data, groter dan nu. Na de Verenigde Staten en Engeland zien we ook in België en Nederland het aantal bedrijven duidelijk toenemen dat door middel van de methoden van BA nog meer informatie uit hun data tracht te halen.

Er bestaan veel verschillende meningen over wat precies onder Business Analytics verstaan wordt. Voor sommigen is het een deel van Business Intelligence, anderen verstaan onder BA alles wat BI overstijgt (BI wordt in dit geval gelijkgesteld met rapportage), en voor nog anderen is BA gewoon een nieuwe naam voor BI, dus verwarring alom. Zelfs Davenport gebruikt verschillende definities. Terwijl hij in zijn bekende boek 'Competing on Analytics' BA als het meer geavanceerde deel van BI beschouwt dat door middel van geavanceerde statistische methoden vragen over toekomstig gedrag wil beantwoorden, vervaagt het verschil tussen de twee termen in zijn nieuwste boek 'Analytics at Work'. BA lijkt hier ook de klassieke BI (rapportage en dergelijke) te omvatten; er wordt in het boek echter geen duidelijke definitie gegeven. Toen ik eerder dit jaar de gelegenheid had met Davenport persoonlijk te spreken, zei hij dat hij de voorkeur gaf aan zijn oorspronkelijke definitie, echter dat hij deze aan het bijsturen was omdat de termen tegenwoordig vaak door elkaar gebruikt worden. Maar is het wel verstandig om de disciplines aan elkaar gelijk te stellen? BA-project managers doen dit immers over het algemeen niet: BA-projecten verschillen dan ook in hun aanpak van BI-projecten.

Het evoluerende karakter en de onduidelijke definities maken het er niet gemakkelijker op om de term BA te gebruiken en binnen bedrijven te promoten. BA is, zoals reeds vermeld, in opmars. Davenport heeft met vele case study's aangetoond dat het gebruik van Business Analytics bedrijven een competitief

voordeel verschaft, indien BA deel uitmaakt van de bedrijfsstrategie. Maar als je kijkt naar wat in de literatuur beschreven staat over de specifieke aanpak en het managen van BA-projecten, is er nauwelijks iets te vinden. En als je meer wilt weten, bijvoorbeeld over verschillen tussen BA-projecten en klassieke BI-projecten, blijf je meestal zonder antwoorden achter. Dit was de aanleiding voor de groep Management & ICT van de Vlerick Leuven Gent Management School om met ondersteuning van zijn partners SAS en Enqio een onderzoeksproject rond dit topic op te starten. Onder de noemer 'Innovatief Benefits Management voor BA-projecten' onderzoeken we BA-projecten en BA-project management van dichterbij.

Definities

Het is belangrijk eerst duidelijk te definiëren wat wij onder de begrippen BI en BA verstaan: Business Intelligence is een verzameling van methodologieën, processen en technologieën die erop gericht is data te verzamelen, ter beschikking te stellen en te analyseren. Het doel is om met de daaruit resulterende informatie de besluitvormingsprocessen van het management te ondersteunen.

Business Analytics is de nieuwste vorm van BI: een deeldiscipline die met behulp van statistische methoden op complexe managementvragen antwoord moet bieden. Terwijl bij BI meer naar het verleden gekeken wordt, ligt de ambitie van BA in het voorspellen van toekomstig gedrag binnen de business context. BI beantwoordt vragen zoals: wat is er gebeurd; hoe veel; hoe vaak, waar exact ligt het probleem? Met BA daarentegen worden vragen beantwoord die op de toekomst gericht zijn: waarom gebeurt dit (statistische analyse); wat als deze trends zich voortzetten (forecasting); wat zal er gebeuren (predictive modeling); wat kunnen we beter doen; wat is de beste beslissing voor een complex probleem (optimization)?

Voor het onderzoek werden BA-project managers geïnterviewd die als succesvol aangezien worden. We zijn begonnen met een aantal BA-project managers die algemeen gekend zijn als succesvol en hebben wederom aan hen gevraagd om andere, in hun ogen succesvolle BA-project managers aan te duiden. Door dit sneeuwbal-effect konden we een aanzienlijk aantal namen van succesvolle BA-project managers verzamelen, van wie we er 30 geïnterviewd hebben. De meeste geïnterviewden werken in België, we hebben echter ook een aantal BA-project managers uit Nederland, Duitsland en Frankrijk geïnterviewd. De bevroegde BA-project managers hadden op het tijdstip van de interviews in doorsnee 17 jaar werkervaring, waarvan 11 jaar ervaring specifiek met Business Analytics-projecten.

Tijdens de interviews werden de BA-project managers niet alleen naar hun best practices bevroegd die ze tijdens de uitvoering van een BA-project gebruiken, maar ook naar hun best practices in de pre- en post-projectfase. Andere vragen peilden onder meer naar de risico's van BA-projecten en hoe je ze vermijdt, hun definitie van 'succes' specifiek in het kader van BA-projecten, en de verschillen of gelijkenissen met BI-projecten respectievelijk andere IT-projecten.

Aangezien het succes van een BA-project niet alleen gedefinieerd wordt door de klassieke pijlers scope, budget en tijd, maar de toegevoegde waarde en de benefits voor de business respectievelijk de hele organisatie essentieel zijn voor een BA-project, was het een logische stap om het onderzoek te spiegelen aan Benefits Management.

Benefits Management

Benefits Management is een gestructureerde aanpak die tracht te waarborgen dat gewenste benefits en de bijhorende business-veranderingen maximaal verwezenlijkt worden. Het omvat het identificeren, plannen, meten en opvolgen van de benefits vanaf het moment dat ze geïdentificeerd zijn tot hun realisatie.

Het Benefits Management framework van Ward & Daniel focust zich op de waardecreatie van IS/IT-investeringen.¹ Het bestaat uit een iteratief proces met vijf verschillende activiteiten die moeten waarborgen dat de beoogde benefits actief door het hele IS/IT-project heen beheerd worden.

Tijdens de eerste activiteit (Identificeer bijkomende potentiële benefits) worden onder andere de mogelijke benefits voor alle betrokken stakeholders geïdentificeerd, alsook de daarmee gepaard gaande (organisatorische) veranderingen. Verder wordt er vastgesteld wie de eigenaar van de benefits is en of de benefits meetbaar zijn om achteraf te kunnen bewijzen of ze al dan niet gerealiseerd werden.

Het voornaamste doel van de tweede activiteit (Plan de realisatie van de benefits) is het opstellen van een benefits plan en een business case die de geplande investering verantwoordt.

Hiervoor is het noodzakelijk om een volledige beschrijving van elke benefit te hebben: de verwachte 'waarde' van de benefit na realisatie, de metingen die de realisatie van de benefit kunnen

staven, naast de eigenaar van de benefit ook de persoon die verantwoordelijk is voor alle proces- en organisatorische veranderingen die nodig zijn om de benefit te realiseren, en de criteria waarmee nagegaan wordt of deze veranderingen met succes uitgevoerd zijn.

Deze eerste twee activiteiten maken deel uit van de pre-project-fase die binnen Benefits Management centraal staat, echter bij veel projecten in realiteit verwaarloosd wordt. De BA-project managers benadrukten hoe essentieel deze fase ook voor BA-projecten is omwille van twee redenen. Ten eerste beschouwen ze hun projecten als *business*projecten (ook al maakt IT meestal deel uit van de projecten) en voelen zich daardoor ook mee verantwoordelijk, niet alleen voor de correcte en tijdige oplevering, maar ook voor de realisatie van de geplande benefits. Ten tweede trachten ze door succesvolle BA-projecten de credibiliteit van BA binnen de organisatie en hun eigen credibiliteit te verhogen. Dit is in hun ogen noodzakelijk, omdat Business Analytics nog lang niet overal 'common sense' is, en doordat niet iedere manager de statistische methoden kent er nog heel wat weerstand tegen het gebruik van BA is.

De derde activiteit (Voer het benefits plan uit) heeft de bedoeling om de benefits te realiseren en het plan aan te passen, indien nodig. De vooruitgang van de realisatie van de benefits tijdens het project wordt met de activiteiten en verwachte resultaten uit het benefits plan vergeleken. Dit is even belangrijk als het opvolgen van het IS/IT-ontwikkelingsplan dat samen met het benefits plan onderdeel uitmaakt van het projectplan.

Evaluatie

Eén van de factoren die succesvolle projecten van minder succesvolle scheidt is het reviewen en evalueren van de resultaten tussentijds en na oplevering van het project respectievelijk na de benefits realisatie. Deze belangrijke fase stelt organisaties in staat om fouten en andere ervaringen naar 'lessons learned' te vertalen die dan voor latere projecten gebruikt worden om hun respectievelijke benefits beter te kunnen realiseren. In deze fase worden echter niet alleen lessons learned geïdentificeerd en verspreid, maar ook actiepunten gedefinieerd om alle geplande, maar nog niet behaalde benefits alsnog te kunnen realiseren. Deze activiteit gebeurt ook bij tussentijdse evaluaties tijdens het project.

In de post-projectfase, na oplevering van het project, worden ook de verwezenlijkte benefits finaal vergeleken met de geplande uit het benefits plan. Gezien onderzoek heeft uitgewezen dat het niet mogelijk is om alle benefits van een systeem of product op voorhand te voorspellen, omdat sommige benefits pas na een eerste oplevering duidelijk worden, is het identificeren van bijkomende benefits (Identificeer bijkomende potentiële benefits) essentieel om alle mogelijke benefits die uit een project kunnen resulteren ook het best mogelijk te kunnen realiseren.

Binnen het Benefits Management framework wordt toegelicht dat een organisatie niet kan inschatten hoe goed de benefits

tijdens projecten en na de oplevering gemanaged zijn, indien ze geen review en evaluatie uitvoert. Het is duidelijk dat ook aan de post-projectfase binnen Benefits Management aandacht besteed wordt. Dit geldt ook voor BA-projecten, wat onder andere te meten is aan het grote aantal best practices dat de BA-project managers in deze fase gebruiken.

Natuurlijk is projectreview en -evaluatie belangrijk, zullen vele lezers zeker denken. Maar dat 'belangrijk vinden' en 'het daadwerkelijk vinden' twee verschillende dingen zijn, bewijst een empirische studie over het managen van benefits voor IS/IT-investeringen: slechts 49 procent evalueert business benefits regelmatig.² Het is dan ook niet verwonderlijk dat 'Evaluatie en review van benefits' bovenaan de verbeteringspuntenlijst staat.

Resultaten

De eerste resultaten van het onderzoek tonen reeds duidelijk aan dat Benefits Management binnen BA-projecten een belangrijke rol speelt. Een andere centrale factor die essentieel is voor het succes van BA-projecten is de functie van BA-project manager. Hij is niet alleen de persoon die onder meer verantwoordelijk is voor Benefits Management binnen het project, maar hij heeft nog diverse andere vaardigheden nodig. Van een (succesvolle) BA-project manager wordt verwacht dat ook hij kennis van Business Analytics heeft. Dit is ook bij alle geïnterviewde BA-project managers het geval: er zijn enkele die ervaring als BA-analist hebben en zich nu uitsluitend met BA-project

management bezig houden. Het grootste aantal neemt echter ook de taken van de BA-analist binnen het project op zich, of is BA-analist met voldoende capaciteiten om ook het project management op te nemen. Naast verplichte kennis van project management in het algemeen, kennen succesvolle BA-project managers het bedrijf en de business goed (hoe kunnen ze anders meedenken met de (interne) klant? – iets wat ook in de pre-projectfase heel belangrijk is om precies dat model te bouwen dat de business ook daadwerkelijk nodig heeft), kunnen ze goed communiceren en hebben ook een degelijke kennis van IT. Deze skills in één persoon te vinden, is niet evident, wat de BA-project manager tot een schaarse resource maakt.

Dit artikel heeft slechts de eerst opvallende resultaten toegelicht. De finale resultaten zullen eind van dit jaar beschikbaar zijn. Het rapport van het onderzoek is bestemd voor zowel (C-level) managers alsook BA-project managers.

Noten

1. Ward and Daniel: *Benefits Management: Delivering Value from IS & IT investments* (2006).
2. Ward, De Hertogh & Viaene: *Managing benefits from IS/IT investments: an empirical investigation into current practice* (2007).

Friederike Schröder-Pander

Dr. F. Schröder-Pander (friederike.schroeder-pander@telenet.be) is hoofdonderzoeker van dit project voor Vlerick Leuven Gent Management School.

10 november 2010 – Hotel Lapershoek Hilversum

IMPLEMENTING EFFECTIVE DATA GOVERNANCE



Nieuw seminar met Jan Henderyckx

Dit seminar geeft u een duidelijk inzicht hoe u via een data governance programma de fundamentele legt voor een effectieve informatie strategie en een correct informatiebeheer. Tijdens het seminar wordt ingegaan op de mogelijke rollen en processen en wordt vooral bekeken hoe die meest optimaal worden verankerd in de organisatie. Spreker Jan Henderyckx heeft meer dan twintig jaar ervaring op het gebied van informatie-architectuur en databases.

Bestemd voor ú

Het seminar is bedoeld voor eenieder die al actief bezig is met Informatiebeheer, zowel aan de kant van de business, als binnen de IT. Meer in het bijzonder is het seminar bedoeld voor diegenen die een data governance programma wensen te implementeren of daar reeds mee aan de slag zijn, zoals business data stewards, informatie architecten en enterprise architecten. Wilt u alles weten over Data Governance? Dan mag u dit seminar niet missen!

Korting

Abonnees van Business Process Magazine, Database Magazine of Optimize profiteren van korting op de deelnemersprijs. Als u zich met meerdere personen van hetzelfde bedrijf (op dezelfde dag) aanmeldt, ontvangt u vanaf drie deelnemers een aantrekkelijke korting die kan oplopen tot 30%. Meer informatie vindt u op www.arrayseminars.nl onder het hoofdstuk Kosten.

Meld u snel aan op www.arrayseminars.nl!