

Organisatie snel als een tekenfilmmuis

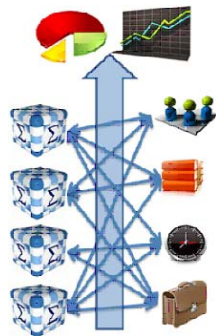
Met Bldy Gonzales is het mogelijk

Ándale! Ándale! Ándale! Arriba! Arriba! Kent u hem nog, de intelligente muis met zijn doeltreffend probleemoplossend vermogen? Met de snelheid van Speedy Gonzales eist de organisatie van de Business Intelligence Specialist waardevolle informatie te leveren. Maar hoe creëer je deze snelheid zonder technologische belemmeringen? Er zijn drie belangrijke ingrediënten die leiden tot het gewenste resultaat: de informatiearchitectuur, de organisatie en de methode.

Informatiearchitectuur

Het meest lastige, complexe en vaak saaie is de informatiearchitectuur. Deze moet het mogelijk maken met lage investeringen snel en op maat hoogwaardige informatie te creëren. Een vergelijking met de auto-industrie is te maken. Denk daarbij aan de voorraad met halffabricaten. Hiermee kan op het laatste moment in het assemblageproces de waarde worden gecreëerd. De informatievoorraad wordt opgeslagen in het Datawarehouse. Deze moet de gegevens bevatten om informatie mee te genereren waar de organisatie behoefte aan heeft. Het is daarbij van belang om aan te sluiten op de tijdgeest en volwassenheid van de organisatie. Bijvoorbeeld als de focus ligt op lean en six sigma dan past het van elke status en stap in het proces gegevens vast te leggen. Is operational excellence geen issue, dan is de input en output van het totale proces voldoende. Een gezonde Business Intelligence omgeving begint vaak met de output van primaire bedrijfsfuncties zoals inkoop, productie en verkoop. De diversificatie en detaillering komt daarna vanzelf: anticipeer daarbij continu op de informatiebehoefte.

Het tweede onderdeel van een juiste informatiearchitectuur bevat de componenten c.q. halffabricaten. Bij Business Intelligence zijn dit de feiten en dimensies. Door gebruik te maken van loosely coupled facts en conformed dimensions kan in een handomdraai met



ieder gewenste combinatie nieuwe informatie worden gecreëerd. Er is wel een aantal belangrijke uitgangspunten. Voor een conformed dimension geldt dat deze bedrijfsoverkoepelend is, zoals Klant, Artikel en Plaats. Er mag ook slechts één verschijningsvorm bestaan. Voor een loosely coupled fact geldt dat de granulariteit overeenkomt met de organisatorische beslissingscyclus. Bij een beslissingscyclus van een maand heeft het geen nut de feiten op secondeniveau vast te leggen. Daarnaast moet deze uniek koppelbaar zijn met de conformed dimensies. Een goede generieke identificatie is de sleutel tot het succes.

Organisatie

Binnen de organisatie moeten mensen begrijpen wat het is om waardevolle informatie te creëren. Dan is het wel zinvol als die waarde dan ook wordt herkend. Het creëren van informatie als antwoord op de vraag "Wat wil je weten?" heeft niets met Business Intelligence te maken. Dat is meer een vorm van Business Stupidity. Voor waardecreatie zijn mensen nodig met verstand van processen en besluitvorming binnen de organisatie. Hiervoor kan een BI Advisory Board in het leven worden geroepen waarin de CSO, COO, CFO en CIO zijn vertegenwoordigd. De CSO houdt de focus op de klanten, de COO op de processen, CFO op het resultaat en CIO op de informatie. De BI Advisory Board zorgt voor een gedragen Business Intelligence roadmap, prioriteitstelling en aansluiting met de bedrijfsstrategie. Vanuit een governance gedachte is de aanbeveling het voorzitterschap bij de CFO te beleggen en de CIO budgethouder te maken.

Vervolgens dient ook een BI delivery platform te worden ingericht. Dit behoort toe aan het BI Competence Center. Daarbinnen opereren de Business Intelligence Specialisten die middels het alignment model aansluiting hebben met de BI Advisory Board. Zij zorgen voor de informatiecreatie. Daarnaast dragen zij de verantwoordelijkheid voor het behoud van het totale enterprise datawarehouse. De benodigde competenties komen in de buurt van echte puristische informatiekundigen. Zij zijn in staat processen haarfijn te doorgronden en data te





Wie doet mee in de BI Advisory Board?

transformeren naar de meest eenvoudig begrijpbare vorm van informatie. Aansluiting tussen informatie en proces zit in de genen en wordt verheven tot een vorm van kunst. De kunst om te komen tot die ene waardevolle KPI op een kraakhelder dashboard.

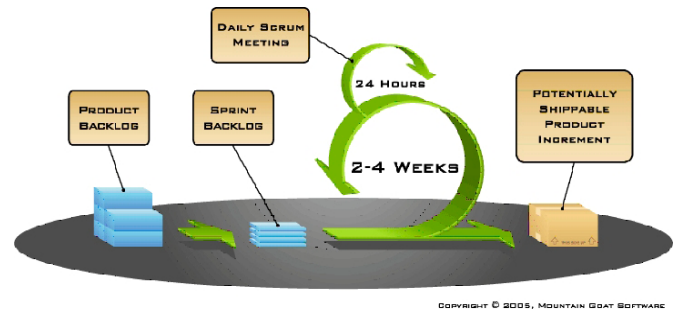
Methode

Een methode moet passen binnen de juiste context van het probleem. Iets doen op een manier omdat het altijd zo gaat is doodzonde. Een methodiek heeft alles te maken met het goed managen van risico's. Business Intelligence projecten hebben een hoog risico profiel. Dat heeft te maken met het karakter van het onderwerp. Bij de start van een BI traject zijn de eisen moeilijk te formuleren. Vaak blijft het bij "Kun je dit rapport bouwen" of "ik wil inzicht hebben in". De meest extreme vorm is wel "Ik wil een KPI om te sturen". Aan het einde worden rapportages c.q. KPI's opgeleverd met als reactie "Leuk, maar wat heb ik eraan?" of "Leuk, maar nu wil ik het net iets anders". Vooraf is het dus moeilijk te formuleren wat men achteraf blijkt te willen weten.

Business intelligence heeft veel weg van een Complex Adaptief Systeem. Dat wil zeggen dat het bestaat uit een hoge mate van verbonden componenten (complexiteit) en grote aanpasbaarheid gericht op lerend vermogen (adaptief). In dit geval past een methodiek waarbij de focus ligt op waardecreatie, exploratie en kleine iteraties. Een aanpak die in opkomst is en naadloos past op deze context is SCRUM. Scrum is een agile methodiek waarbij communicatie en samenwerking hoog in het vaandel staat met focus op toegevoegde waarde. In sprints van twee tot vier weken kan een werkend stuk software, lees waardevolle informatie, worden opgeleverd.

Conclusie

Metaforisch kan informatie worden beschouwd als het bloed van de organisatie. Het is daarom van belang dat de organisatie net zo gezond is als Speedy Gonzales. Dit bereik je door:



- een constante bloeddruk: de juiste balans tussen de BI Advisory board en het BICC;
- een niet te hoge en niet te lage hartslag: een heart beat van 2 – 4 weken met een bijpassende methode scrum;
- de juiste cholesterol: balans tussen de bouwstoffen van detaildata, loosely coupled facts en conformed dimensions.

Dit zijn de ingrediënten voor een gezonde waardevolle informatieomgeving waarbij de Business Intelligence Specialist net zo snel is als Speedy Gonzales: Bldy Gonzales!

Emiel van Bockel verzorgt tijdens OBUG Benelux Connect op 26 maart een presentatie over Bldy Gonzales.



Emiel van Bockel is Manager Information Services bij Centraal Boekhuis.