

HET BIGG-EFFECT

Business Intelligence kent informatiegebruikers van divers pluimage en met doorgaans tegenstrijdige behoeften. Tegelijkertijd vraagt het grotere belang van de organisatie om focus op haar belangrijkste doelen. Met een Business Intelligence Competency Center (BICC) brengt u hen in het spoor van die organisatiedoelen. Zo zorgt u dat BI daadwerkelijk bijdraagt aan de prestaties van uw organisatie.

Door Rolien Breeuwer, Erwin Pilon en Cyriel Houben

Valt het u ook op dat Business Intelligence vaak over de productie van informatie gaat? Datawarehouses, dashboards, BI-applicaties houden de gemoederen wel bezig. Maar het is jammer dat juist het gebruik van de informatie meestal onbesproken blijft. Want ook al wordt geweldige informatie geproduceerd, informatie die niet zinvol wordt gebruikt is toch echt overbodig. Zinvol gebruik betekent dat informatie wordt aangewend om de prestaties van de organisatie te verbeteren. Op het eerste gezicht kan ook overbodige informatie nuttig lijken, maar als de organisatie er niet beter door presteert, levert het niets op.

Overbodige informatie kost geld, schept verwarring en leidt af van de kern van de zaak. Reden te over om met de productie ervan te stoppen. Toch zal een dergelijk besluit niet door alle gebruikers enthousiast worden begroet.

Richt BI op organisatiedoelen

Business Intelligence wordt door een groot aantal gebruikers toegepast. Iedere informatievrager gebruikt de informatie bij het uitoefenen van zijn eigen taken, zijn eigen verantwoordelijkheden en zijn eigen bevoegdheden. De wensen van de gebruikers lopen dan ook sterk uiteen en kunnen zelfs tegenstrijdig zijn. Moet u dan simpelweg de behoeften van alle gebruikers inventariseren en die informatie vervolgens produceren? Nee, binnen beperkingen van budget en aandacht kan niet in al die behoeften worden voorzien. Het is nodig prioriteiten te stellen.

Gebruikers hebben allemaal hun eigen, uiteenlopende informatiebehoeften. Tegelijkertijd vraagt het grotere belang om focus op de belangrijkste doelen van de organisatie. Zonder een goede belangenafweging en prioriteitstelling is het onmogelijk het informatiegebruik op de organisatiedoelen te richten.

De manier waarop men dat van oudsher doet, is echter bij lange na niet ideaal:

- Vaak is het de informatieleverancier (vaak IT) die de belangen van de gebruikers tegen elkaar afweegt, prioriteiten stelt en zo de kosten beheerst. Informatievragers volgen dit met argusogen. De relatie krijgt scherpe randjes: informatievragers moeten zorgen dat zij niet over het hoofd worden gezien en strijden om aandacht en budget;

- Andere organisaties maken de gebruikers zelf budgethouder. Informatievragers stellen binnen hun eigen budget prioriteiten en plaatsen hun bestelling bij de informatieleverancier. Een heldere demand/supply-relatie, maar met als keerzijden dat de geleverde informatie niet noodzakelijkerwijs erg belangrijk is en synergie in de productie moeilijk is te realiseren.

De klassieke benadering leidt dus tot ofwel het recht van de luidste met kans op inflexibiliteit ofwel het recht van de kapitaalkrachtigste met kans op gebrek aan synergie. Hoe kan dat beter geregeld worden?

Organiseer BI beter met een doelgericht BICC

Business Intelligence is geen doel op zich. BI draait om de bijdrage aan de organisatiedoelen, net als andere bedrijfsfuncties zoals Finance en HR. De behoeften van gebruikers moeten daarom altijd in het licht van die organisatiedoelen worden gezien. Dat is onmogelijk zolang los van elkaar opererende BI-koninkrijkjes elk hun eigen gang gaan. Het grotere organisatiebelang vereist dan ook organisatiebrede afstemming en samenwerking in een Business Intelligence Competency Center.

Een goed BICC heeft de opdracht om door de gehele organisatie heen de toegevoegde waarde van het gebruik van informatie te vergroten. Een BICC doet daarom meer dan het verwerken van data tot rapporten. Het BICC omvat ook het gebruik en de besturing van uw Business Intelligence. De leidraad daarbij is een BI-strategie.

Zo'n doelgericht BICC zet u dan ook op door:

- een BI-strategie rechtstreeks uit de organisatiedoelen af te leiden;

- deze BI-strategie te verankeren door inrichting van BI-governance, BI-organisatie, BI-processen en BI-producten.

Goede BI-strategie komt voort uit de organisatiedoelen

Als we willen dat de BI-strategie aansluit op de organisatiedoelen, dan moet daar gericht op worden gestuurd. Business Intelligence is daarin niet anders dan welk ander bedrijfsproces ook. En net zoals we bijvoorbeeld voor de HR-functie zouden doen, kunnen we ook bij het vaststellen van een BI-strategie gebruik maken van performance management. We kunnen de doelen van BI afleiden uit de *overall* doelen van de organisatie. Vervolgens kunnen we de kritieke succesfactoren voor BI bepalen en uiteindelijk aan de hand van kernprestatie indicatoren (KPI's) meten of we op de goede weg zijn. Andere organisatiedoelen leiden dus ook tot een andere BI-strategie: welke organisatiedoelen wil men met BI ondersteunen en hoe vat men dat in expliciete doelen voor BI? Deze BI-doelen leiden tot keuzes in toepassingen, gebruikersgroepen, informatiegebieden, kwaliteitskenmerken en dergelijke.

BI kent in grote lijnen vier toepassingsgebieden:

- Strategic intelligence: de toepassing van BI ter ondersteuning van allerlei beleidskeuzes op verschillende niveaus in de organisatie, van fusies en overnames tot marktbenadering en R&D-beleid. Vaak vereist dit zowel informatie over de externe omgeving als informatie uit de interne organisatie.
- Performance intelligence: de toepassing van BI om de prestaties van de organisatie meetbaar te maken, te analyseren en te presenteren. Aan de hand van trends en prognoses kan men tijdig op toekomstige prestaties anticiperen.
- Process intelligence: de toepassing van BI om de bedrijfsprocessen van de organisatie te besturen en verbeteren. Informatie en analyses maken het bijvoorbeeld mogelijk doorlooptijden te verminderen of kosten te verlagen.
- Operational intelligence: de toepassing van BI in de feitelijke uitvoering van de bedrijfsprocessen op de werkvloer. Integratie van informatie in het proces maakt het bijvoorbeeld mogelijk in een callcenter klantspecifieke aanbiedingen te doen.

De BI-strategie maakt expliciet welke van deze toepassingen prioriteit krijgen.

Alle personen die op een vergelijkbare manier gebruik maken van informatie vormen een potentiële gebruikersgroep. Maar welke gebruikersgroepen halen de meeste toegevoegde waarde voor de organisatie uit die informatie? De BI-strategie doet uitspraken over de gebruikersgroepen die prioriteit verdienen. De meeste organisaties hebben een heel divers informatielandschap. Dat informatielandschap bestaat uit allerlei begrippen die binnen de organisatie relevant zijn: klanten, verkopen, productiviteit, faalkosten enzovoort. We noemen dit informatiegebieden. Hoewel in principe informatie gewenst is over elk van deze informatiegebieden, zijn sommige informatiegebieden belangrijker voor de realisatie van de organisatie-

BICC

Een Business Intelligence Competency Center is een multidisciplinair team dat het effectief gebruik van informatie door de gehele organisatie ondersteunt en promoot. Gartner's Bill Hostman propageerde al in 2005 de combinatie van drie expertisegebieden in een BICC (How to Organize for Success in BI, Gartner BI Summit, 2005):

- Business: mensen uit de business met relevante kennis van processen en prioriteiten, die weten wat er in de business speelt en daar de juiste contacten hebben;
- Technologie: mensen uit IT met kennis van BI-tools, methodieken en ontwikkelingen. Zij onderhouden de relatie met andere IT'ers;
- Analyse: mensen met verstand van én plezier in cijfers. Deze competentie wordt vaak over het hoofd gezien en is helaas ook dun gezaaid, maar kan nu juist het maximale uit de informatie halen.

doelen dan andere. De BI-strategie geeft daarom aan welke informatiegebieden prioriteit hebben.

Moet Business Intelligence vooral flexibel zijn, of staat voorop dat de informatie hyperactueel (near real-time) is, of is het toch belangrijker dat elk stukje informatie 100 procent gecontroleerd kan worden? Het antwoord op deze vraag verschilt per organisatie. Een pensioeninstelling zal vooral de nadruk leggen op kwaliteitskenmerken als valide, controleerbaar, duurzaam, maar voor een internet start-up gelden vooral flexibel, actueel en snel. De organisatiedoelstellingen dicteren welke kwaliteitskenmerken het belangrijkste zijn. De gekozen kwaliteitskenmerken bepalen wat voor soort oplossing vereist is. Zij stellen eisen aan dienstverlening, architectuur en BI-tools. De BI-strategie benoemt welke kwaliteitskenmerken prioriteit krijgen en geeft zo richting aan de BI-oplossing.

Goede inrichting van het BICC borgt de BI-strategie

Een BI-strategie geeft aan waar de prioriteiten liggen. Het BICC verankert die prioriteiten vervolgens in de organisatie. In het BICC wordt de BI-strategie langs vier sporen geïmplementeerd, met in elk spoor de juiste mix van business, technologie en analyse:

- Producten: welke producten en diensten levert het BICC, en aan wie;
- Processen: hoe zien de interne processen van het BICC eruit, en hoe sluiten ze aan op de processen van de gehele organisatie;
- Organisatie: hoe is de interne structuur van het BICC en hoe hangt het BICC in het grotere geheel van de organisatie;
- Governance: hoe wordt het BICC bestuurd?

De vier sporen vullen elkaar aan. Samen maken zij de BI-strategie praktisch hanteerbaar.



Afbeelding 1. De hoofdprocessen van het BICC.

De levering van informatieproducten en -diensten vormt het bestaansrecht van het BICC. De productportfolio van het BICC kent drie hoofdgroepen:

- Primaire informatieproducten: bijvoorbeeld standaardrapporten en ad hoc informatie, diepgaande analyses en adviezen op basis van deze informatie;
- Secundaire informatie: nodig om de primaire informatie goed te kunnen gebruiken, zoals welke informatie beschikbaar is, wat die informatie betekent, welke kwaliteit de informatie heeft en of de levering goed is gegaan;
- Ondersteuning en opleiding: niet alleen training in het gebruik van het systeem maar ook ondersteuning bij het gebruik, de interpretatie en de toepassing van de informatie in de besluitvorming.

Het spoor Producten vertaalt de BI-strategie naar producten en diensten voor de verschillende gebruikersgroepen en stelt vast aan welke kwaliteitskenmerken deze moeten voldoen.

Om de producten en diensten aan te kunnen bieden heeft het BICC goed ingerichte processen nodig. Vlekkeloze uitvoering van de processen bepaalt het succes van het BICC. De processen beperken zich niet tot het produceren van informatie. Om het BICC goed te laten functioneren moeten ook de visie, de marketing, de klantencontacten, de productportfolio, de financiën en de HR worden geregeld. Het BICC kent daarom acht kritieke hoofdprocessen (gebaseerd op de zeven kritieke processen van een succesvolle serviceorganisatie van Arthur D. Little), elk met een eigen focus. Als tandwielen grijpen ze in elkaar om gezamenlijk de resultaten van het BICC voort te brengen, zie afbeelding 1.

Het spoor Processen werkt de hoofdprocessen en hun onderlinge samenhang verder uit.

Goed organiseren doet goed functioneren: de processen van het BICC worden ingebed in een passende organisatie. De plaats in het organigram kan bijvoorbeeld bij de sponsor, de budgethouder, de fanatiekste klant of degene met de meeste daadkracht zijn. Soms past eindverantwoordelijkheid voor het BICC het best binnen Planning & Control, in andere organisaties bij de gebruikers, als aparte stafafdeling of binnen ICT. De verschijningsvorm hoeft niet altijd een fysieke afdeling te zijn. Er zijn meer mogelijkheden: een centrale afdeling, een afdeling waarvan de medewerkers bij de gebruikers zijn gede-

tacheerd, een virtuele unit of een mengvorm. De interne structuur van het BICC kan naar klanten, producten of expertises worden gevormd. De benodigde rollen kunnen op verschillende wijzen tot functies worden gebundeld, onder andere op basis van de verwachte werkdruk.

Het spoor Organisatie stelt voor het BICC vast wat de best passende plaats in het organigram is, wat de beste verschijningsvorm is, welke interne structuur het beste is en welke rollen/functiesamenstelling nodig is.

BI-governance bestuurt de uitvoering van de BI-strategie

De producten, de processen en de organisatie van het BICC moeten ook worden bestuurd. Inrichting van deze besturing borgt dat de BI-strategie wordt uitgevoerd. BI-governance zorgt er niet alleen voor dat de BI-strategie wordt afgeleid uit de organisatiedoelen, maar bewaakt ook dat deze strategie vervolgens naar behoren wordt uitgevoerd.

Business Intelligence heeft altijd meerdere stakeholders, zoals opdrachtgevers, de diverse gebruikers, informatie- en data-leveranciers en ICT-afdelingen. Die stakeholders zijn betrokken bij het vaststellen van de BI-strategie zodat hun belangen transparant en eerlijk kunnen worden afgewogen. Duidelijke afspraken zijn nodig over wie verantwoordelijk is voor welke aspecten in de besluitvorming rondom BI en hoe men daarover verantwoording aflegt.

De feitelijke besturing ligt bij een besturend orgaan. In sommige organisaties bestaat het besturend orgaan uit niet meer dan een (sterke) sponsor samen met de BICC-manager. Andere situaties vragen om een soort vereniging van eigenaren waarin belangrijke stakeholders zijn vertegenwoordigd. Binnen de kaders van de BI-strategie worden voortdurend keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld. Omdat de uitvoering van de BI-strategie aan de hand van BI prestatie indicatoren wordt gevolgd kan het besturend orgaan bijsturen waar nodig.

Betere prestaties

Vaak stopt de aandacht voor BI bij de productie van informatie. Maar als de rapporten zijn geleverd begint het eigenlijke werk pas: informatie krijgt pas waarde als zij wordt gebruikt om de prestaties van de organisatie te verbeteren. De leveranciers van de informatie, vaak IT of Planning & Control, kunnen daar maar ten dele voor zorgen. Gebruikers mogen niet langs de zijlijn blijven staan: zij alleen zijn verantwoordelijk voor een zinvol informatiegebruik.

Een goed BICC organiseert de samenwerking tussen leveranciers en gebruikers van de informatie. Een BI-strategie toont hen hoe het gebruik van informatie de organisatiedoelen helpt verwezenlijken. Het BICC verankert die BI-strategie door de BI-producten, BI-processen, BI-organisatie en BI-governance in te richten. Zo heeft het BICC een veelbelovend effect: betere prestaties door zinvol informatiegebruik.

Rolien Breeuwer, Erwin Pilon en Cyriel Houben werken bij de unit Consulting van Ordina.