



Succes op lange termijn hangt samen met goed uitgewerkt plan

Outsourcing van Business Intelligence loont

Ramakrishnan Srinivasan

Het hosten en uitbesteden van ICT-diensten is inmiddels voor veel bedrijven een bekende en geaccepteerde ontwikkeling. Toch staan nog veel ondernemingen huiverig tegenover het uitbesteden van Business Intelligence gerelateerde projecten.

De redenen die hiervoor gegeven worden, zijn de complexiteit van het datamanagement en de vertrouwelijke aard van de BI-gegevens. Daarnaast is ook de mogelijkheid tot het doen van ad hoc BI-analyses van invloed op het beslissingsproces. Verder speelt het feit dat een bedrijf business analisten in huis moet hebben om deze ad hoc analyses goed uit te kunnen voeren.

Naast deze praktische overwegingen is er ook een strategisch element dat van invloed is. Veel bedrijven pakken de implementatie van BI nog niet strategisch aan. Dit werkt een gebrek aan acceptatie binnen organisaties in de hand omdat vaak niet begrepen wordt op welke gebieden zij voordeel kunnen halen uit het outsourcen van BI. Veel mensen denken namelijk dat BI-projecten verschillen van andere ICT-projecten en dus niet geschikt zijn voor outsourcing. Veel algemene regels en eisen voor uitbesteding gelden echter ook voor BI-initiatieven. Of een bedrijf nu op zoek is naar de juiste resources en kennis, een project snel wil starten of zijn uitgaven wil verlagen: outsourcing kan vaak de oplossing zijn.

Veiligheid

Verschillende onderzoeken en rapporten van analisten tonen aan dat bedrijven hun twijfels hebben over de kwaliteit en veiligheid van hun BI-gegevens wanneer ze deze zouden outsourcen. Daarnaast is men ook terughoudend in het uitbesteden aan een IT-dienstverlener wanneer het aankomt op de voor een bedrijf essentiële BI-taken, zoals ETL. Ondanks deze scepsis staan bedrijven wel open voor het uit handen geven van BI-specifieke subtaken, zoals activiteiten met betrekking tot de infrastructuur of het genereren van rapporten. Om zo'n selectieve BI-outsourcing tot een succes te maken, is het belangrijk om allereerst de ingewikkelde structuren van bestaande BI-oplossingen te ontbundelen. Daarna kunnen deze opgedeeld

worden in goed gedefinieerde diensten die dan één op één door een outsourcer overgenomen kunnen worden.

Het spreekt echter voor zich dat BI-managers een duidelijk beeld voor ogen moeten hebben van de fasen en applicaties die zij willen uitbesteden. Outsourcing kan de gehele ontwikkelingscyclus van BI omvatten: van het onderzoeken van de behoeften binnen het bedrijf tot het opbouwen, ontwikkelen, testen, uitvoeren en onderhouden van de infrastructuur en de ondersteuning van de eindgebruikers.

Outsourceplan

Het succes van outsourcing op de lange termijn hangt mede samen met een goed uitgewerkt plan. Ieder BI-initiatief is een meerjarig implementatietraject. De meest succesvolle projecten zijn niet de grote projecten die in één keer worden uitgevoerd, maar juist die in fases worden uitgerold en geïmplementeerd per onderwerp en gebied.

Door een overkoepelende visie wordt het voor de klant gemakkelijker om de voordelen van een uitbestedingsstrategie te begrijpen

Het formuleren van een uitbestedingsplan kan op verschillende manieren gebeuren. Eén van de mogelijkheden is door te kijken naar de managementcomplexiteit en interactievereisten van de applicaties. Als zowel de managementcomplexiteit als de interactie laag zijn, zijn de applicaties direct geschikt voor uitbesteding

en bestaat de mogelijkheid tot aanzienlijke kostenbesparing. Wanneer beide begrippen echter hoog scoren, wordt aangeraden de applicaties niet uit te besteden, omdat ze veel specifiek beheer vereisen. Indien de managementcomplexiteit hoog ligt maar de interactie laag is, zijn applicaties doorgaans in de aanvangsfase niet geschikt voor outsourcing. Als de interactievereisten echter hoog zijn, maar de complexiteit laag, dan hebben de applicaties een langere overgangperiode nodig en is er een mogelijkheid tot kostenbesparing op middellange termijn. Bovenstaande wisselwerking is verwoord in afbeelding 1.

Outsourcing kan de gehele ontwikkelingscyclus van BI omvatten

Een andere mogelijkheid om een plan van aanpak op te stellen, is door te kijken naar de eigenschappen van de applicatie die op de nominatie staat voor outsourcing. Hierbij kan onderstaand overzicht ruggensteun bieden. Het meest geschikt voor uitbesteding zijn applicaties die op de volgende categorieën de aangegeven kwalificatie scoren:

- Technologie: weinig kennis van het domein noodzakelijk, systeemconfiguraties, utility-programma's;
- Conversies: database upgrade's, interface-ontwikkeling;
- Ontwikkeling: pakketten componenten, goed afgebakend ontwerp;
- Huidige applicatie: volledig operationeel;
- Stabiliteit: beschikbaarheid hoger dan 99 procent;
- Interactie van gebruikers: onregelmatig;
- Onderhoud: minimaal tot gemiddeld;
- Kritieke factor: niet bepalend voor bedrijfssucces;
- Omvang van werkzaamheden: meer dan 10 FTE, minimaal 5.

Mijlpalen

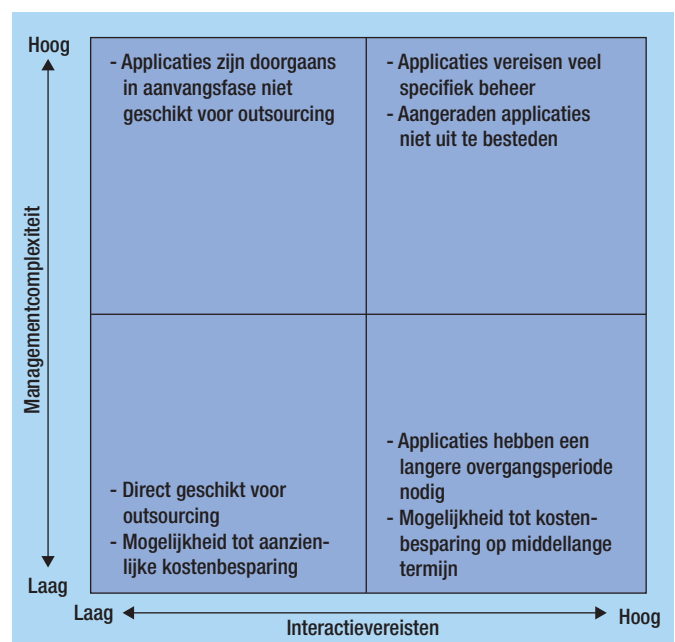
De genoemde analysemogelijkheden geven al aan dat niet iedere BI-applicatie geschikt is voor uitbesteding. Bij BI-oplossingen die nog in de beginfase zitten en uitgerold worden onder de gebruikers, is het verstandig om niet gelijk te outsourcen. In een opstartfase kunnen er gevoeligheden ontstaan rondom veranderingen en issues optreden met betrekking tot de kwaliteit van de gegevens. Dergelijke uitdagingen kunnen veelal minder goed aangegaan worden met een partner waarmee de samenwerking zich nog in de beginfase bevindt.

Naast een afgewogen keuze van de typen BI-applicaties die uitbesteed gaan worden, is het ook essentieel om in het plan duidelijke 'mijlpalen' te formuleren zoals de succesvolle implementatie van het eerste project. Als het zakelijke voordeel duidelijk wordt en de eerste tekenen van succes bij de gebruikers te zien zijn, ontstaat de energie en drive bij het interne team en de outsourcingpartner om het gehele project tot een succes te maken. Het is daarom raadzaam om een BI-outsourcingtraject te faseren

en onder te brengen in verschillende kleine projecten die allemaal goed zijn uitgedacht en passen in een vooraf vastgestelde strategie.

BI Solution Center

Een plan van aanpak voor het outsourcen van BI moet volgens dit standpunt dan ook niet gebaseerd zijn op een project- of resources-basis, maar benaderd worden vanuit een algehele visie. Deze visie kan verder ontwikkeld worden tot een strategie die bewaakt wordt door een overkoepelend orgaan, een zogenaamd BI Solution Center. Door deze overkoepelende visie op Business Intelligence wordt het voor de klant gemakkelijker om de voordelen van een uitbestedingsstrategie te begrijpen en te toetsen. Zo'n Solution Center voor BI staat voor collectieve kennis, expertise, relaties en bekwaamheid en zal de organisatie helpen om problemen op te lossen, kansen uit te baten en concurrerende voordelen te ondersteunen. De focus ligt hierbij op technologie, software, applicaties, sectoren, processen en praktijkgebieden. Logischerwijs worden mensen bij elkaar gezet met gerelateerde disciplines, kennisdomeinen, ervaringen en bekwaamheden. Zij identificeren en bouwen toepassingen op verschillende gebieden en helpen om mensen effectief aan het werk te zetten. Een BI Solution Center versterkt en 'leent' kennis en expertise uit aan programma's, projecten of zakelijke initiatieven. Met andere woorden: het is een 'one stop shop' voor alle BI-oplossingen van de klant. Hierdoor zijn er altijd mensen binnen een bedrijf die de eenheid en strategie kunnen waarborgen en daarmee ook de mijlpalen kunnen identificeren. De tabel in afbeelding 2 geeft weer wat het verschil is tussen een aanpak op project- of resources-basis en de inzet van een BI Solution Center.



Afbeelding 1: Interactievereisten en complexiteit.

	Project- of resources-basis	BI Solution Center
Levering	Vendor-benadering	Partner-benadering
Kennismanagement	Lage prioriteit	Hoge prioriteit
Infrastructuurbeoordeling	Onwaarschijnlijk	Ja
Focus op kwaliteit	Lage prioriteit	Hoge prioriteit
POC	Onwaarschijnlijk	Ja
Zakelijke doelen stroomlijnen met IT	Geen punt van zorg	Hoge prioriteit
Evalueren van materialen	Onwaarschijnlijk	Ja
Herbruikbaarheid, schaalbaarheid, invloed	Lage prioriteit	Hoge prioriteit
Eigendom	Laag	Compleet eigendom
Verbetering productiviteit	Lage prioriteit	Hoge prioriteit
Kostenmodel	Vaste prijzen	Prijs aan de hand van toegevoegde waarde

Afbeelding 2: Aanpak op project- of resources-basis versus inzet van een BI Solution Center.

Naast het realiseren van een omslag in het denken, is een goed sturingsmodel daarnaast belangrijk om te voorkomen dat een BI-outsourcingtraject niet succesvol wordt. Hoe duidelijker de doelen gesteld worden, des te beter. Documenteer en volg daarom bestaande evaluatie-, communicatie-, escalatie- en uitzonderingsprotocollen. Succesvolle cijfers beperken zich niet tot het behalen van kosten- en tijdprestaties, maar ze moeten duidelijk de toegevoegde waarde aantonen. Het is daarom goed om na te denken over strak gedefinieerde service level agreements (SLA's) en een risico/belonningsmodel.

Scenario's

Als er ondanks alle voorzorgsmaatregelen dan toch problemen ontstaan bij het uitvoeren van BI-initiatieven, dan zijn deze vaak het gevolg van een gebrek aan coördinatie tussen de IT-afdeling en de gebruikers. Zo is vaak de strategie van de IT-manager niet op dezelfde doelen gericht als de strategie van de gebruikers. Daarnaast worden de behoeften van bepaalde gebruikers boven die van anderen gesteld. Er zijn daarom vier scenario's te onderscheiden die van invloed zijn op het succes van het Business Intelligence outsourcing-traject.

Scenario 1, 'one size fits all' BI: de oplossing voldoet wel aan de behoeften en eisen van de ene gebruiker, maar niet aan die van een andere gebruiker. De gebruikers maken geen gebruik van de oplossingen en alleen de aanbieder van de technologie behaalt zakelijk voordeel. De investering levert het bedrijf echter niets op en dit BI-scenario zal dan ook niet succesvol zijn.

Scenario 2, trage BI: rapporteren vanuit het management informatiesysteem is de norm. Trage processen zorgen ervoor dat er geen goede nieuwe initiatieven worden ontplooid. De bedrijfsvoering gebeurt zonder de voordelen vanuit een overkoepelend,

strategisch perspectief te zien. Ook dit BI-scenario zal waarschijnlijk weinig succesvol zijn.

Scenario 3, geaccepteerde BI: medewerkers maken gebruik van de applicaties, maar er ontstaan problemen met de infrastructuur doordat er compromissen zijn gedaan ten aanzien van de schaalbaarheid, integratie en het beheer. Het informatiesysteem wordt gebruikt als een bron, niet als een partner. Dit scenario kan succesvol zijn omdat medewerkers actief van de applicaties gebruik maken, maar voor een algeheel succes zal ook de infrastructuur aangepakt moeten worden.

Scenario 4, succesvolle BI: de gebruikers en het informatiesysteem vormen een team. De uitbestede BI-processen bieden meerwaarde bij het behalen van ROI. Het bedrijf, en niet de outsourcer, behaalt de meeste winst. De juiste technologie en producten zijn geselecteerd en het BI-competentiecenter wordt ontwikkeld. In dit geval is de outsourcing van BI-processen succesvol verlopen.

De outsourcing van BI is dus niet een klusje dat snel geklaard is. Het is een traject waarin een doordacht plan, zakelijke betrokkenheid, een gedeelde visie en gedachtegoed van essentieel belang zijn. Outsourcing kent weliswaar risico's, maar biedt tegelijkertijd te veel mogelijkheden om te worden genegeerd. Kostenreductie is hierbij nog het minst belangrijke voordeel. Een strategisch plan voor uitbesteding op de lange termijn dat gedragen wordt door de gehele organisatie zorgt ervoor dat belangrijke concurrerende en onderscheidende factoren niet verloren gaan. Maak een verschil tussen diensten die lokaal geleverd moeten worden en die met mogelijkheden voor outsourcing. Definieer daarom die processen die gezien worden als de belangrijkste, onderscheidende factoren voor de organisatie. Al het andere kan uitbestede worden.

Ramakrishnan Srinivasan is Practice Leader bij Mphasis.