

BI Service Center essentieel voor uitvoering van informatiestrategie

Het organiseren van BI

Jorgen Heizenberg

Het afgelopen decennium hebben vooruitstrevende ondernemingen goede resultaten neergezet, onder meer doordat ze hun bedrijfsinformatie (BI) rigoureus en doelgericht hebben ingezet. Deze organisaties zijn in staat om waarde te creëren uit de informatie die binnen de onderneming ontstaat en gebruiken deze informatie om de consument beter te begrijpen, inzicht te krijgen in de winstgevende componenten van hun bedrijf en de bedrijfsprocessen te optimaliseren.

Doordat ze hun informatiebronnen effectiever benutten dan de concurrentie, kunnen ze juist in deze turbulente tijden stabiel en flexibeler opereren en hun gunstige marktpositie behouden of zelfs uitbouwen. De centrale vraag is dan ook: hoe beheren en gebruiken deze organisaties hun informatie? En hoe kunnen andere ondernemingen ook zo'n grip krijgen op hun bedrijfsinformatie?

Aanpassen aan verandering

Een doorslaggevende stap is het vormen van een bedrijfsbreed, eenduidig proces voor het beheer van data en informatie. Dit kan alleen met behulp van drie afzonderlijke, maar onderling gerelateerde elementen. Om te beginnen is een informatiestrategie onontbeerlijk om vast te leggen wat de organisatie wil met de beschikbare informatie. Deze strategie verschaft inzicht in de activiteiten die nodig zijn om het potentieel van de aanwezige informatiebronnen optimaal te benutten. Het tweede element is een BI Competence Center (BICC), bestaande uit een team en de benodigde processen en managementmechanismen voor het beheer en eigenaarschap van informatie in de gehele organisatie. Echter, zelfs de beste plannen en teaminspanningen schieten tekort om deze veranderingen te bewerkstelligen als de kwaliteit, het volume en de snelheid van de BI-oplossingen niet worden verbeterd. Hier speelt het derde element een rol: het BI Service Center (BISC). Samen functioneren deze drie elementen als een naadloos proces voor elke fase van de ontwikkeling- en supportcyclus voor BI-oplossingen, dat zichzelf voortdurend aanpast om een antwoord te geven op de veranderende behoeften van de organisatie.

De informatiestrategie

Een informatiestrategie verschaft inzicht in hoe informatie gebruikt moet worden binnen de organisatie en biedt een visie

op de manier waarop waarde kan worden gegenereerd uit de informatie. Immers zonder een goede strategie onttaarden BI-ontwerp- en -ontwikkelactiviteiten al snel alleen in ad hoc oplossingen om de meest urgente behoefte aan rapportage te ondersteunen. Het tweede doel van een informatiestrategie is het vergroten van het bewustzijn van en de waardering voor de rol van BI in de organisatie. Hierdoor wordt BI niet gezien als een eenmalig project, maar als een bedrijfsbreed programma en daarmee een wezenlijke business service. In deze fase ontwikkelt de organisatie een route voor de uitvoering van de informatiestrategie. Deze bestaat meestal uit kleinere deelprojecten, ontworpen en geordend om de organisatie een volwassen perspectief te bieden waarin informatie centraal staat.

Een goede informatiestrategie begint vanzelfsprekend met een visie op de doelstellingen van de organisatie en op de manier waarop deze kunnen worden behaald met behulp van de in de organisatie beschikbare informatie. Hierdoor ontstaat een beeld van hoe deze gebruikt kan worden om belangrijke concurrentievoordelen en winstgevende groei te realiseren.

Omdat alle onderdelen van de organisatie toegang tot relevante bedrijfsinformatie moeten hebben, dient een duidelijke informatiestrategie ook te beschrijven op welke manier tijdige, correcte, consistente en betrouwbare informatie beschikbaar wordt gesteld. De strategie beschrijft waar binnen de organisatie specifieke informatie nodig is en in welke vorm deze informatie aangeboden moet worden. De strategie moet een integrale visie bieden op zowel gestructureerde gegevens (in rijen en kolommen) als ongestructureerde informatie (tekst) en dient aandacht te besteden aan factoren zoals de toegang tot de informatie (gebruikersrollen, autorisaties) als ook de kwaliteit, de integratie en het beheren van informatie.

Mits effectief ingezet, kan bedrijfsinformatie een bijdrage leve-

ren aan goede prognoses van toekomstige ontwikkelingen, analyses ondersteunen en opties aandragen voor een weloverwogen keuze. Daarom kan een duidelijke informatiestrategie ook bewerkstelligen dat voorspellende analyse en geautomatiseerde of computerondersteunde beslissingsprocessen een meerwaarde kunnen genereren.

Kort samengevat kunnen we zeggen dat een informatiestrategie de weg bereidt voor een consistent en geïntegreerd gebruik van informatie in de hele organisatie en voor het nemen van zakelijke beslissingen op basis van feiten.

De rol van een BICC

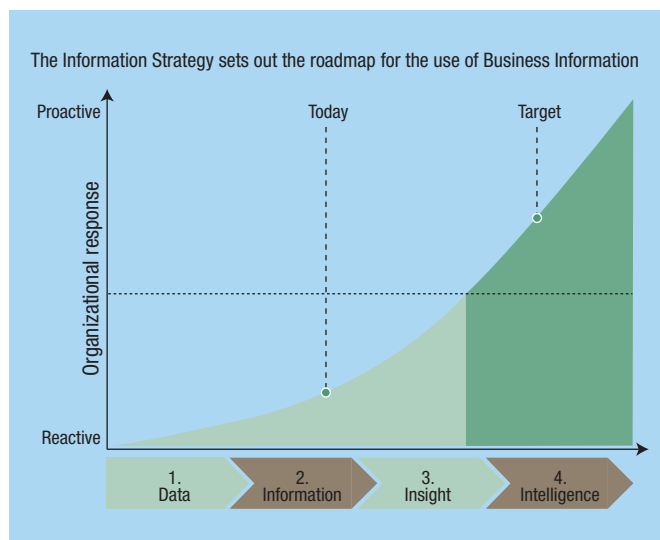
Om een duurzame informatiestrategie te kunnen ontwikkelen en implementeren, moeten de businessfuncties en de IT-functie binnen de organisatie op één lijn staan. Vaak echter creëert de business eigen eilandjes met informatie-expertise, bijvoorbeeld omdat men vindt dat de IT-functie achterblijft bij de ontwikkelingen. Ondertussen probeert de IT-afdeling het informatielandschap te harmoniseren op manieren die niet altijd aansluiten op de feitelijke behoeften van de business of is men onvoldoende in staat om snel te voldoen aan de vraag. Hierdoor werken IT en business elkaar in feite tegen: de IT-systemen voldoen niet aan de vereisten van de business en de business investeert in het

Voor een consistent en evoluerend BI-programma zijn drie elementen vereist

opbouwen van een eigen infrastructuur. Business en IT hebben ook een tegengesteld belang. Immers de business wil meer informatie sneller beschikbaar hebben. Hun vraag naar tijdige en relevante informatie neemt alleen maar toe. IT heeft echter onder druk van afnemende budgetten de grootste moeite om hieraan te voldoen. Het aanbod van tijdige en relevante informatie kan hierdoor afnemen. Het gevolg is een toenemende worsteling en een slecht functionerende relatie.

De beste oplossing voor dit probleem is een BI Competence Center. Dit is een formele structuur waarbinnen vertegenwoordigers van de business, de IT en de leveranciers samenwerken om:

- een BI-strategie op te stellen;
- projecten te identificeren (route);
- prioriteiten toe te wijzen aan deze projecten;
- commitment van de belanghebbenden te verkrijgen;
- standaarden voor de technische implementatie op te stellen;
- management van en toezicht op het BI-programma te verzorgen;
- serviceniveaus te definiëren en servicecontracten voor de implementatiepartners op te stellen;
- leiding te geven aan veranderingen in de interne organisatie.



Afbeelding 1: Van data naar intelligentie.

Een krachtige structuur zoals deze is onontbeerlijk voor het succes van elke informatiestrategie en elk BI-programma. Hoewel deze methode vrij algemeen bekend is, hebben slechts enkele organisaties hem met succes geïmplementeerd. Dit komt onder meer omdat veel organisaties in hun BICC zich teveel op de IT richten. Typerende kenmerken van een slecht passend BICC zijn onder meer:

- een silobenadering van de BI-implementatie; zorgen over kwaliteit en beschikbaarheid van informatie;
- fragmentatie van inkoopcentra en meerdere productleveranciers;
- gebrek aan een consistente verzameling vaardigheden, standaarden en best practices voor bedrijfsinformatie;
- misverstanden tussen business en IT omtrent de behoeften van de business en de uitdagingen voor de IT;
- ontoereikende afstemming van technologie op strategische bedrijfsdoelstellingen;
- geen managementstructuur voor het identificeren en hergebruiken van met succes geïmplementeerde componenten;
- geen centralisatie van competenties, met een lagere operationele efficiëntie als gevolg;
- geringe (of trage) adoptie van de volledige BI-levenscyclus en geen *single version of the truth*.

Een duurzaam BI-programma (en een succesvol BICC) moet in elke fase actief streven naar betrokkenheid van de business en dient projecten te prioriteren op basis van de zakelijke vereisten en toegevoegde waarde. Maar deze afstemming tussen de business en de IT in een BICC moet worden ondersteund door een consistente levering en ontwikkeling van BI-projecten. Dit is de taak van een BI Service Center (BISC).

De noodzaak van een BISC

De meeste organisaties beseffen zich het potentieel van hun bedrijfsinformatie, maar hun IT-functie kan dit potentieel niet

snel genoeg realiseren. Een van de problemen is dat de vereisten constant aan verandering onderhevig zijn: er ontstaan nieuwe business issues en nieuwe kansen; nieuwe markttechnologieën leiden tot een achterstand; de financiële markt verandert of een concurrent past zijn aanbod aan. Om snel en intelligent op deze veranderingen te kunnen inspelen, moet een organisatie dus snelle, kleinschalige en hoogwaardige beslissingen kunnen nemen, die gezamenlijk een goede marktdifferentiatie opleveren. De volgende stappen leveren echter voor veel organisaties problemen op. Ze hebben in de informatiestrategie vastgelegd wat er dient te gebeuren en via het BICC de mensen en de processen beschikbaar gesteld om de informatie aan het werk te zetten voor hun bedrijf. Maar de aanvoer van bedrijfsinformatie verloopt te traag en is te onbetrouwbaar. Het ontwikkelingsteam is overvraagd doordat ze 'brandjes' moeten blussen, problemen met bestaande rapporten moeten oplossen en in urgente informatiebehoefte moeten voorzien. De businessfuncties kunnen geen zes maanden wachten op de volgende versie van bedrijfsinformatiesystemen. Daarom is het, nadat een informatiestrategie en een BICC in het leven zijn geroepen om vorm te geven aan de informatiebenadering en de managementaanpak, noodzakelijk om een soortgelijke structuur te creëren die snel en consistent een stroom BI-projecten kan afleveren.

Een oplossing voor dit probleem is van cruciaal belang, omdat de behoefte aan bedrijfsinformatie zich van nature altijd verder zal blijven ontwikkelen. De organisatie leert van zijn BI-oplossingen en ontwikkelt steeds slimmere manieren om informatiebronnen te implementeren, mede mogelijk gemaakt doordat er nieuwe bedrijfsprocessen volgen en er geavanceerdere technologie beschikbaar komt die kosteneffectiever kan worden ingevoerd. Hierdoor zijn de vraag naar bedrijfsinformatie en het gebruik hiervan voortdurend aan verandering onderhevig.

Het antwoord is een BI Service Center: een geïndustrialiseerde productiefaciliteit (BI factory) die hoogwaardige, consistente en betrouwbare BI-oplossingen ontwikkelt en aflevert. De productie

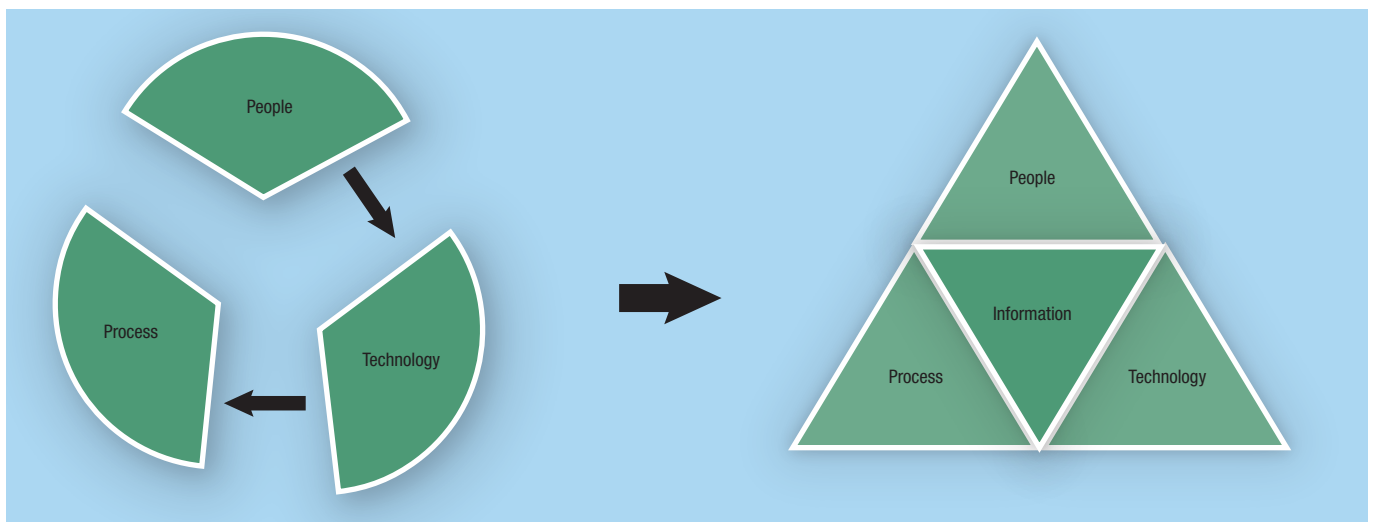
van het BISC moet elastisch kunnen worden opgeschaald bij een toenemende vraag. Het BISC moet via een eenduidig en geïntegreerd proces voor ontwikkeling en support van BI-oplossingen nauw aan het BICC worden gekoppeld. In het algemeen zal een BISC gebruik maken van offshore delivery centers die profiteren van lage kosten, maar ook een onshore BISC kan vele wezenlijke voordelen opleveren. Het is essentieel dat de ontwikkeling van BI-oplossingen snel wordt uitgevoerd, is afgestemd op de behoeften van de business, schaalbaar is en een hoge kwaliteit heeft.

Een BISC inrichten

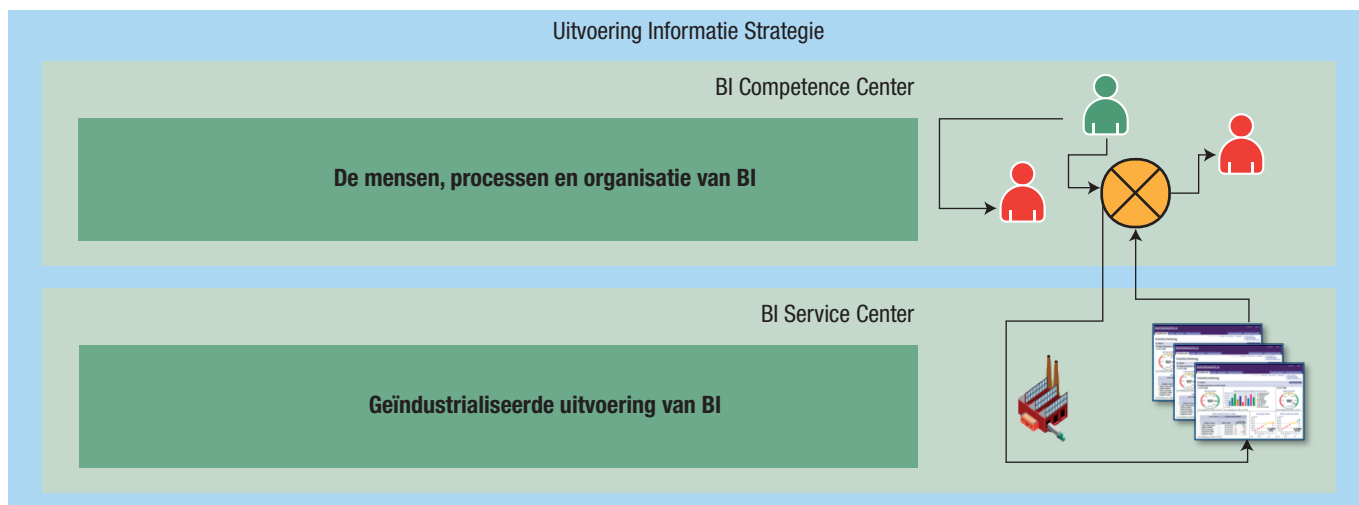
Een BISC kan alleen goed functioneren als het wordt aangestuurd en gecontroleerd door het BICC van de organisatie. Het BISC moet beschikken over een verzameling beproefde tools en processen en over een team van experts om de projecten te realiseren. Veel organisaties maken hiervoor gebruik van de diensten van één of meer leveranciers om hun eigen teams aan te vullen. Zowel qua verantwoordelijkheid als vanuit een oogpunt van kostenbeheersing worden de beste resultaten bereikt wanneer alle ontwikkelingsactiviteiten van alle partijen via één eenduidige verzameling van processen worden aangestuurd. Het BISC moet bovendien in staat zijn om gelijktijdig te werken aan meerdere gescheiden BI-projecten en aan doorlopend beheerde en ad hoc services op het gebied van bedrijfsinformatie.

Het beheer van een BISC

Het inrichten van een succesvol BISC dat omvangrijke meerjarige programma's kan afleveren, is een complexe onderneming die duidelijk omschreven managementprocessen vereist. Dit betreft onder meer de processen voor vraagbeheer en resource management, zodat de vele ontwikkelde en ondersteunde applicaties goed kunnen worden beheerd. In de loop van het programma zullen de prioriteiten verschuiven. Een goed beheer van al deze activiteiten is essentieel voor het welslagen van het programma. Het is belangrijk dat er consistente en betrouwbare methodes en



Afbeelding 2: Informatie moet effectief ingezet worden.



Afbeelding 3: BICC en BISC.

tools voor kostenramingen beschikbaar zijn. Eenmalige projecten kunnen met behulp van enkele iteraties en op basis van ervaring en vuistregels worden geraamd, mits er enige onderhandelingsruimte is. Als het om een groot aantal projecten gaat, is dit echter een inefficiënt proces.

Daarom is het cruciaal dat het BISC een robuuste methode voor kostenraming hanteert, ondersteund door een solide tool, zodat er consistente, betrouwbare en verifieerbare kostenramingen kunnen worden opgesteld. Bovendien is het belangrijk dat er processen zijn voor de invoering van innovaties en productiviteitsverbeteringen.

De rol van innovatie in een BISC

De informatiebehoeften van een organisatie veranderen voortdurend door belangrijke ontwikkelingen in de technologie en in de zakelijke omgeving. Het BISC moet steeds in staat zijn deze veranderingen te onderkennen en hierop in te spelen met passende oplossingen. Het BISC moet, kortom, kunnen innoveren.

Een snelle Return-On-Intelligence

Omdat een BISC een snel investeringsrendement (ROI) moet opleveren, is het niet praktisch om de benodigde processen, controlesystemen en tools geheel nieuw te ontwerpen. Veel organisaties wenden zich daarom tot marktpartijen, die beschikken over sjablonen voor processen, accelerators en tools die onmiddellijk ingezet kunnen worden. Er moet speciale aandacht worden besteed aan de ontwikkeling van functionaliteit voor rapportage en analyse. Veel projecten mislukken omdat de behoeften van de business niet goed worden ingeschat, zodat het afgeleverde product niet aansluit op de wensen. Deze problemen kunnen worden geëlimineerd door middel van snelle processen die de productiecyclus (ontwerp, bouw, test en oplevering) verkorten.

Agile, scrum of andere versnellers als Rapid Design Visualization (RDV) bieden hiervoor een radicale aanpak, waarbij de experts de businessfuncties rechtstreeks betrekken bij de ontwikkeling

van prototypen in een korte periode van twee of drie weken. Deze prototypen worden vervolgens gebruikt als uitgangspunt voor ontwerp en ontwikkeling, zodat het eindproduct naadloos aansluit op de wensen en behoeften van de business.

Alles samenbrengen

Voor een consistent, duurzaam en evoluerend BI-programma zijn drie elementen vereist: een informatiestrategie, een BICC en een BISC. Een minstens zo belangrijke vereiste is dat deze elementen op de juiste manier bijeenkomen en samenwerken.

De informatiestrategie beschrijft welke informatiebronnen er beschikbaar zijn en hoe de organisatie deze bronnen moet inzetten om de doelstellingen te realiseren. Hieruit ontstaat een omgeving waarin het BICC en het BISC samen kunnen werken en een eenduidig, geïntegreerd proces voor ontwikkeling en support van BI-oplossingen kunnen creëren, waarbij het BICC de management- en business-integratie verzorgt en het BISC als productiefaciliteit fungeert. Door middel van deze aanpak kan de organisatie de ontwikkelingsprocessen daadwerkelijk in de business integreren en op een consistente, betrouwbare, efficiënte en geïndustrialiseerde manier functionaliteit afleveren.

Dit model, waarbij de informatiestrategie rechtstreeks wordt gekoppeld aan BICC's en BISC's, heeft in de praktijk bewezen de waardevolle informatiebronnen van een organisatie te kunnen aanwenden om een antwoord te bieden op zakelijke uitdagingen. Het model verhindert dat er her en der binnen de onderneming ad hoc projecten worden uitgevoerd en het waarborgt een goede afstemming tussen business en IT. In essentie kan een organisatie zich dankzij dit model ontwikkelen tot een *intelligent enterprise*, die niet alleen een strategie hanteert voor de omgang met informatie maar die deze strategie ook in de praktijk brengt om de intrinsieke waarde van de informatiebronnen maximaal te benutten.

Jorgen Heizenberg (jorgen.heizenberg@capgemini.com) is Principal Technology Officer BI domain bijCapgemini Nederland.