
Business Intelligence vraagt om aandacht van de business!

Sander Gardenier

Business Intelligence, een term welke reeds in 1958 door IBM werd gebruikt, is altijd het domein geweest van de ICT afdeling. Door de jaren heen zijn er vele stuurrapportages geproduceerd binnen organisaties. Organisaties hebben ook vele investeringen gedaan in dikke advies rapporten om te komen tot een beter Business Intelligence proces. Het aantal organisaties die echter daadwerkelijk beschikken over een succesvol Business Intelligence proces is nog in de minderheid.

In het verleden was het de uitdaging om gegevens toe te kunnen passen in rapportages. Business Intelligence is gegroeid tot een apart vakgebied met bijbehorende specialisten. Gegevens transformeren tot rapportages is hierdoor geen uitdaging meer. Technisch gezien zijn er vele mogelijkheden. Om tot een succesvol Business Intelligence proces te komen is het nu de uitdaging om te komen tot een goede toepassing van het Business Intelligence.

Het is niet meer de tijd van het indienen van rapportage verzoeken aan de ICT afdeling. Organisaties willen één versie van de waarheid gerapporteerd hebben. Deze ene versie moet dan wel eerst met elkaar gedefinieerd worden. Het is nu aan de business om te komen tot een succes.

Gewijzigde functies

Het bekendste rapportage systeem bij eindgebruikers is Microsoft Excel. Voor BI specialisten een doorn in het oog omdat gegevens onbeperkt gemanipuleerd kunnen worden, versiebeheer nauwelijks aanwezig is, standaardisatie nauwelijks af te dwingen is en nog genoeg andere redenen. Het biedt eindgebruikers echter eindelijk de mogelijkheid om eigen analyses te doen en de mooiste en meest ingewikkelde rapportages te produceren zonder dat ze maar een verzoek hoeven te doen aan een rapportage afdeling met de daarbij

behorende wachtduur. MS Excel de eindgebruikers afnemen is een optie maar dan moet er wel wat voor terug in de plaats worden gegeven. Een omgeving die net zo laag drempelig, net zo flexibel en net zo krachtig is dat eindgebruikers nog steeds zelfstandig rapportages kunnen produceren.

De echte Business Intelligence software is tot het begin van deze eeuw in gebruik geweest op ICT of Business Intelligence afdelingen. Na de nodige trainingen waren technisch geschoolde medewerkers in staat om rapportages te produceren. Nieuwe technieken zoals internet technologie zorgen ervoor dat software eenvoudiger en krachtiger wordt waarmee het gat tussen de technische software uit het verleden en Microsoft Excel steeds kleiner wordt. Business Intelligence software komt hierdoor steeds meer in het bereik van de eindgebruikers.

Voor eindgebruikers betekent dit dat ze zelfstandig in staat zijn om rapportages te produceren waarvoorheen een verzoek voor moest worden ingediend bij de rapportage bouwers. Doordat rapportage bouwers vaak overspoeld worden met verzoeken hebben deze afdelingen te maken met het stellen van prioriteiten en wachttijden. Eindgebruikers moeten hierdoor dagen of soms wel weken lang wachten op het resultaat. Dankzij de nieuwe technieken zijn deze beperkingen er dus niet meer.

De rapportage bouwers van vroeger worden hiermee ontlast van allerlei operationeel gerelateerde rapportages. Deze kunnen nu immers door de eindgebruikers zelf worden geproduceerd. De consistentie tussen al deze rapportages moet echter wel gewaarborgd blijven. De rapportage bouwers van vroeger krijgen hierdoor er een nieuwe taak bij en wel een ondersteunende taak. Zij moeten er op toe gaan zien dat alle rapportages correct zijn geproduceerd. Rapportages op tactisch en strategisch niveau moeten vanuit de top blijven

strategisch niveau moeten vanuit de top blijven worden aan gestuurd en centraal worden belegd. Door deze rapportages te laten produceren door de vroegere rapportage bouwers creëren zij de standaard voor de organisatie waar alle rapportages aan moeten voldoen, die ene versie van de waarheid. De operationele rapportages kunnen met deze standaard dan worden gecontroleerd.

Door de eindgebruikers te laten beschikken over moderne software en ze te ondersteunen in het gebruik hiervan kunnen zij ervaren hoe krachtig Business Intelligence software is. Enthousiaste gebruikers zullen uiteindelijk steeds minder gebruik gaan maken van MS Excel als rapportage software. Dit vraagt dus echter wel om een goede ondersteuning van de eindgebruikers. De rapportenbouwers van vroeger zullen de eigen werkplek wat vaker moeten verlaten om de eindgebruikers bij te gaan staan. Het resultaat zal een organisatie zijn waar meer wordt gestuurd of cijfers dan op het onderbuik gevoel.

De techniek ontstegen

Business Intelligence was voorheen het speelveld van de techneuten. Elk systeem had zijn eigen rapportages en als er een overkoepelende rapportage nodig was werd er een datawarehouse ingericht door de technische afdeling. Opdrachtgevers voor rapportages waren vertegenwoordigers uit de organisatie, voornamelijk afdelingshoofden en proces managers. Rapportages waren voornamelijk proces gericht. Het gevolg is een diversiteit aan rapportages en een meervoud aan versies van de waarheid.

De volwassenheid van Business Intelligence doet organisaties beseffen dat sturen op juiste informatie nu tot de mogelijkheid behoort. Veel organisaties zijn alleen nog zoekende hoe dit bereikt moet worden. Hoe creëer je eenheid uit de enorme diversiteit van rapportages welke reeds beschikbaar is binnen de organisatie? Een belangrijke voorwaarde is het gebruik van uniforme definities binnen de gehele organisatie. Eerst moet iedereen dezelfde taal gaan spreken alvorens er gedacht kan gaan worden aan

die ene versie van de waarheid. Waar voorheen elke opdrachtgever binnen een organisatie de definities kon bepalen moet nu gezamenlijk tot overeenstemming worden gekomen. Bijvoorbeeld wel eens stil gestaan bij de definitie klant? Is een consument gelijk aan een zakelijke klant? Een consument is lid geweest maar het abonnement is beëindigd, is hij nog steeds klant? Alvorens het aantal klanten te rapporten aan het management is het noodzakelijk om hier overeenstemming te bereiken anders zal elke afdelingsverantwoordelijke een eigen interpretatie van het aantal klanten rapporteren.

Veelal wordt vanuit de top de opdracht gegeven om te komen tot standaardisatie van definities. Dergelijke projecten worden gesponsord door de CFO als opdrachtgever. Op het niveau daaronder wordt vervolgens het project uitgevoerd en beginnen de discussies over de definities. De ervaring leert dat deze discussies veel tijd en energie kosten en dat het resultaat vaak vast gelopen projecten zijn. Zoiets essentieels als definities moeten daarom vanuit de top gedefinieerd worden. De CFO moet niet alleen opdrachtgever zijn maar zelf ook daadwerkelijk deel nemen in het project. Discussies over definities kunnen dan direct gevoerd worden en door de aanwezigheid van de CFO sneller beslecht worden.

Het bepalen van de stuur indicatoren is meestal ook proces gedreven. Kritische prestatie indicatoren (KPI's) worden vanuit het proces gedefinieerd. Voor de sturing van de organisatie is er vanuit de top echter een besturingsmodel gekozen, is er een visie, missie en strategie gedefinieerd om de organisatie te sturen. Stuurrapportages moeten afgestemd zijn op het besturingsmodel en niet op het interne proces. Stuurrapportages moeten tenslotte inzichtelijk maken hoe het met de organisatie gaat en of er wellicht proces verbeteringen noodzakelijk zijn. Als de stuurrapportages gebaseerd zijn op het proces dan zullen hiaten in het proces niet terug komen in de rapportages.

Technisch gezien zijn er praktisch geen beperkingen meer. Real-time monitoren en analyseren van processen is met de huidige Business Intelligence

software geen uitdaging meer. De uitdaging waar organisaties nu voor staan is de uitdaging om de juiste tools in te zetten om daadwerkelijke tot goede stuur rapportages te komen. Goede stuur rapportages kunnen alleen tot stand komen als er eenheid is binnen de gehele organisaties over de manier waarop de organisatie gestuurd moet worden. Het is nu de business die wordt uitgedaagd en niet meer de techniek en dan vooral de top van de organisatie. Business Intelligence trajecten zullen alleen slagen als het management van de organisatie deel heeft genomen in het projectteam.

Centrale Business Intelligence afdeling.

Elke organisatie heeft een aparte personeelsafdeling, een aparte financiële afdeling en ook een aparte ICT afdeling. Een aparte afdeling voor Business Intelligence is echter nog zeldzaam. Deze functie is vaak onder gebracht bij de financiële afdeling of de ICT afdeling. Business Intelligence is echter geen project maar een daadwerkelijk proces wat een aparte discipline hoort te zijn binnen organisaties. Een discipline waarbij zowel technische als business kennis nodig is. Financiële afdelingen hebben de business kennis maar zijn niet in staat om de benodigde gegevens uit technische systemen te krijgen. ICT afdelingen bedienen proces gerelateerde afdelingen en zijn niet in staat om het besturingsmodel van de organisatie te vertalen naar de juiste stuur rapportages.

Alle gegevens dragende systemen zijn door de ICT afdelingen geoptimaliseerd ten behoeve van de operationele processen. Voor Business Intelligence moeten de gegevens van de diverse systemen samen gevoegd worden tot universele rapportages. Dit leidt meestal tot een geheel andere gegevens architectuur specifiek voor Business Intelligence doeleinden. Traditionele ICT architecten zijn doorgaans niet in staat om een architectuur te realiseren die geschikt is voor Business Intelligence doeleinden. Daarom moeten business en technische disciplines samen gevoegd worden tot een nieuw team, de business Intelligence afdeling, welke als brug functie gaat fungeren tussen de business en de techniek.

Om te komen tot de juiste stuur rapportages moet er op zowel op organisatorisch vlak als op technisch vlak veel gebeuren. Dit betekent dat de Business Intelligence afdeling ook op beide vlakken invloed moet kunnen uitoefenen. Om hiertoe in staat te zijn moeten de Business Intelligence afdeling hoog in de organisatie geplaatst te worden zodat direct gerapporteerd kan worden aan de top van de organisatie. De Business Intelligence afdeling krijgt op deze manier de kans om de gedefinieerde stuurrapportages en de hiervoor benodigde technische infrastructuur ook daadwerkelijk te realiseren.

De bestaande ICT afdeling is verantwoordelijk voor de operationele systemen binnen de organisatie. De Business Intelligence afdeling moet verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsgegevens van de organisatie. De criteria gesteld aan operationele systemen zijn geheel anders dan de criteria die gesteld worden aan de bedrijfsgegevens ten behoeve van Business Intelligence. Bij operationele systemen ligt de prioriteit bij de beschikbaarheid van het operationele systeem en de verwerkingstijden van transacties. Voor Business Intelligence doeleinden ligt de prioriteit bij de data kwaliteit, volledigheid en geschiedenis van gegevens. Door deze verschillen is een traditionele ICT afdeling niet geschikt om een succesvolle Business Intelligence omgeving te realiseren. Veel organisaties hebben dit reeds onder vonden. Zij beschikken over een reeks van technische oplossingen die door de organisatie als onbruikbaar zijn verklaard doordat deze oplossingen puur vanuit de techniek zijn gerealiseerd.

Steeds meer organisaties beseffen dat een aparte Business Intelligence afdeling noodzakelijk is om te komen tot succesvolle Business Intelligence oplossingen. Deze afdelingen kunnen alleen succesvol zijn als de top van de organisatie betrokken is bij de Business Intelligence projecten en deze afdelingen daadwerkelijk in staat worden gesteld om een gegevens architectuur ten behoeve van Business Intelligence te implementeren binnen de organisatie. Organisaties die deze stap durven te zetten inclusief de daarbij behorende investeringen zullen uiteindelijk 'in-control' zijn.

Business Intelligence kan succesvol zijn

Business Intelligence is de ICT afdeling ontgroeit. Het werk bestaat niet meer uit het bouwen van rapportages op basis van het operationele systeem. Nieuwe software maakt het mogelijk om operationele processen over operationele systemen heen te monitoren en te analyseren. Met deze software is het zelfs mogelijk om voorspellingen te doen op basis van actuele gegevens. Dit is niet meer het domein van ICT afdelingen maar hoort thuis in de organisatie.

De groei van Business Intelligence maakt dat er nieuwe competenties nodig zijn binnen organisaties. Er zijn bruggenbouwers nodig. Specialististen die zowel bedrijfskundig onderlegd zijn om de mee te denken over de sturing van de organisatie maar die ook technisch voldoende onderlegd zijn om de benodigde gegevens te verzamelen binnen een organisatie en deze voor de sturing van de organisaties te bewerken en beschikbaar te stellen aan de organisatie. Deze specialisten horen niet thuis op een financiële of ICT afdeling maar op een aparte Business Intelligence afdeling.

De afgelopen jaren hebben het merendeel van de Business Intelligence initiatieven bewezen dat ondanks de vele investeringen in tijd, geld en dikke adviesrapporten er meer voor nodig is om tot succesvolle initiatieven te komen. Organisaties die daadwerkelijk inzien dat een aparte Business Intelligence afdeling noodzakelijk is om tot succesvolle resultaten te komen en waarvan het top management ook daadwerkelijk zelf deel neemt in de projecten, waarbij de definitives worden bepaald, zullen de vruchten plukken van hun investeringen.

Voor meer informatie, bezoek
www.gardenierbi.nl.

Gardenier Business Intelligence

Postbus 2007
3130 BA Vlaardingse

T: +31 (0)6 448 940 05
info@gardenierbi.nl
www.gardenierbi.nl