

De laatste jaren is veel geïnvesteerd in toepassingen voor business intelligence; deze budgetten stijgen nog steeds. BI blijkt echter nog lang niet altijd effectief en efficiënt. Door wildgroei aan rapportages en gebrek aan analytische vaardigheden bij gebruikers, valt het gebruik van rapportages vaak tegen. Verder kan het gebruik van rapportages leiden tot een ongecontroleerde stroom verzoeken voor nieuwe rapportages en wijzigingen aan rapportages. Hoe is dit te voorkomen?

En hoe is het gebruik van rapporten te verbeteren?

# De weg naar **excellente business intelligence**

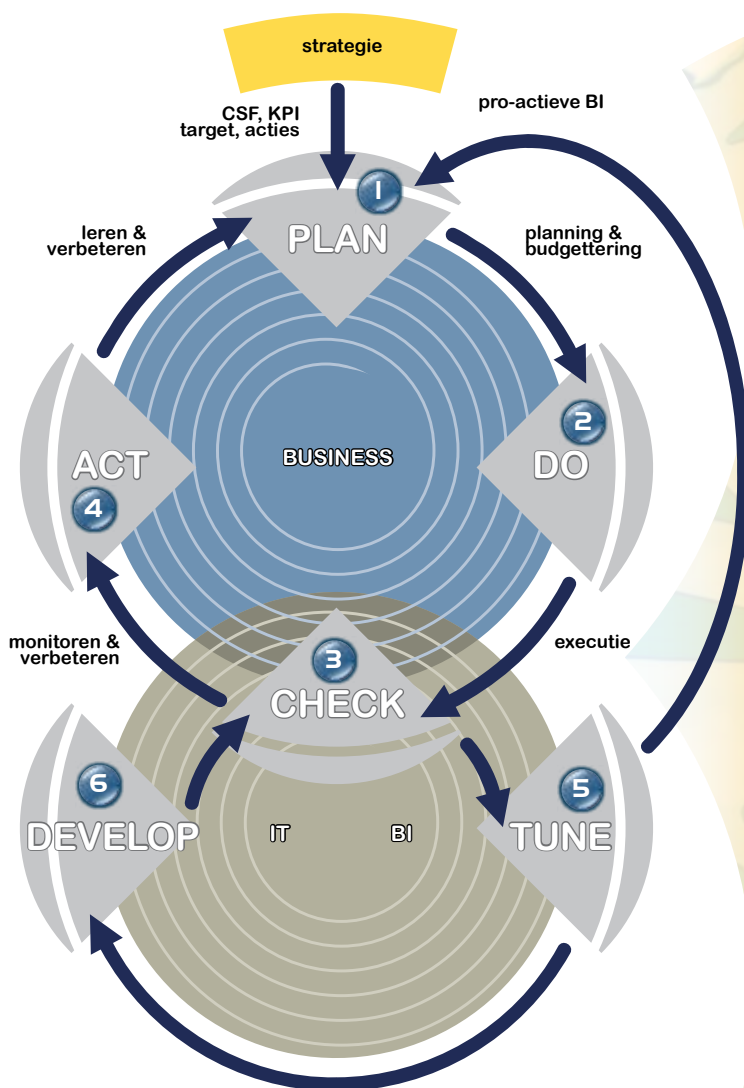
Peter-Jan Simons en Joep Dekkers

De omgeving van organisaties verandert steeds sneller. Daarom wordt ook de snelheid van denken, beslissen en handelen belangrijker. Via business intelligence moeten bestuurders 'betere informatie krijgen voor het nemen van betere beslissingen'. Laten we – om antwoord te krijgen op de twee bovenstaande vragen – eerst het BI-proces inzichtelijk maken. Volgens onderzoeksbureau Gartner bestaat dit uit twee verweven cycli: één voor het gebruik van informatie ('consume') en één voor het ontwikkelen van informatie ('construct'). Deming legde halverwege de vorige eeuw met de 'plan-do-check-act' cyclus de basis voor concepten van continue procesverbetering. Met een uitbreiding hierop (zie illustratie) wordt het BI-proces zichtbaar. Plan-do-check-act geeft het gebruik van informatie(1-4) weer, daarop volgen 'tune' (afstemmen, 5) en 'develop' (ontwikkelen van informatie, 6).

## BI-programma

BI heeft een functieoverschrijdend karakter: meerdere gebruikers in verschillende afdelingen gebruiken de rapportages. Het is veelal gebrekkige (functieoverschrijdende) proces-, systeem- en rapportagetoolkennis die de stroom informatieverzoeken veroorzaakt. Doordat gebruikers de mogelijkheden onvoldoende kennen en niet weten welke informatie al beschikbaar is, hebben ze moeite om hun informatiebehoefte te specificeren. Daarom moeten BI-experts hen ondersteunen bij het concretiseren daarvan, en de mogelijkheden en beschikbare rapportages uitleggen.

In een ideale situatie zijn BI-experts betrokken bij het maken van plannen en het vastleggen van doelstellingen. Hierdoor kunnen zij anticiperen op de benodigde informatie om de prestaties van de organisatie te



evalueren. Omdat de bestuurders de mogelijkheden van de beschikbare data vaak niet doorzien, dienen de BI-experts hierin de weg aan te geven en op basis van de beschikbare informatie ontwikkelingen en trends te signaleren waarop bestuurders kunnen anticiperen.

### **Programmamanagement**

De eerste stap is het vaststellen van de BI-ambities van de organisatie; op basis daarvan kan het BI-beleid bepaald worden. Daarop volgt het vertalen van de langetermijndoelstellingen naar concrete projecten met toegevoegde waarde voor de organisatie.

Het afdelingsoverschrijdende karakter van BI kan tegenstrijdige belangen en tegenstellingen in beeld brengen. De programmastuurgroep biedt een beslisorgaan waar, via business cases, prioriteiten worden toegekend. Naast de uit te voeren projecten om de BI-ambitie te realiseren, zal ook in een project de BI-organisatie onder de loep genomen moeten worden. Daarbij wordt het BI-proces geïdentificeerd en geformaliseerd met de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en beslismomenten.

Binnen het BI-proces moeten de gebruikte tools, metadata, definities en rapportages worden gestandaardiseerd in de door het programma-management gedefinieerde projecten. Dit voorkomt het opnieuw moeten uitvinden van het spreekwoordelijke wiel. Uitwisseling van 'best practices' en kennis bevordert het monitoren en bewaken van de BI-architectuur en hergebruiken van onderdelen. Om de kosten van BI te beheersen en eerlijk te verdelen, is een passend doorbelastingbeleid nodig. Dit stimuleert het toekennen van prioriteiten aan wensen, het gebruik van rapportages en indiceren van de toegevoegde waarde van BI.

### **Excellente BI**

Bij excellente BI is het proces van informatiebehoefte tot het gebruik van informatie inzichtelijk. De taken, verantwoordelijkheden en beslismomenten zijn geïdentificeerd en geformaliseerd. Er is één aanspreekpunt voor informatiebehoefte; iedereen weet wie er verantwoordelijk is voor de uit te voeren activiteiten. Het BI-beslisorgaan lost afdelingsoverschrijdende problemen op en kent prioriteiten toe aan initiatieven. Afhankelijk van de IT-volwassenheid hanteert de organisatie een passend BI-doorbelastingbeleid, wat wildgroei aan rapportages tegengaat. Het afrekenmodel stimuleert het toekennen van prioriteiten aan wensen en helpt om een indicatie van de economische waarde van BI te geven. Zo wordt de business ondersteund door tijdig aangeleverde, relevante informatie; een aanpak die behalve doelmatig ook kosteneffectief is. ■

#### **In vier stappen naar excellente BI:**

1. **Zet een BI-programma op: bepaal de BI-ambities en vertaal deze naar concrete projecten met toegevoegde waarde voor de organisatie.**
2. **Richt het BI-proces in; identificeer en formaliseer taken en verantwoordelijkheden.**
3. **Maak het 'BI-team' verantwoordelijk voor het BI-proces en bepaal de organisatorische ophanging ervan.**
4. **Hanteer een passend BI-doorbelastingbeleid.**