

Gartner stelt BI-processen centraal

# HET BICC ALS BEST PRACTICE

Eind januari vond de jaarlijkse Europese editie van de Gartner BI Summit plaats. In London werd duidelijk dat het Business Intelligence Competency Center (BICC) anno 2007 is uitgegroeid tot best practice.

Door Paul van der Linden

**H**et BICC neemt een centrale plaats in bij het integreren van alle BI-stukjes en -componenten waarover organisaties beschikken. Het BICC derhalve als recept om alle losse ingrediënten te combineren tot een smakelijke BI-maaltijd. Business Intelligence (BI) is in een stroomversnelling terechtgekomen. Het is een onderwerp waarmee elke organisatie zich intensief bezighoudt en heeft de afgelopen jaren alleen nog maar aan belangstelling gewonnen. Niet dat de situatie in BI nu zo rooskleurig is. De berichten dat BI niet leidt tot betere bedrijfsresultaten en dat investeringen in BI dus zeer argwanend behandeld dienen te worden duiken regelmatig op. Het is ontegenzeggelijk zo dat organisaties veel geld in allerlei BI-tools en databases (zoals datawarehouses) hebben gestoken. Dat heeft ertoe geleid dat de meeste organisaties beschikken over gemiddeld tussen drie en vijf rapportage-tools, een regenwoud aan Excel spreadsheets en zo'n negen databases. In geen geval heeft dat bij organisaties geleid tot het gevoel dat ze daarmee tot betere beslissingen zijn gekomen.

## Versnippering

Tegelijkertijd worden organisaties geconfronteerd met steeds meer data. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de vele e-mails die dagelijks worden geproduceerd en binnenkomen. Ook in deze e-mails zitten (ongestructureerde) data die van belang

kunnen zijn voor het besluitvormingsproces. Regel- en wetgeving (Sarbanes-Oxley Act, Basel-II) vereist dat informatie langer wordt vastgehouden en dat herleid kan worden waar data vandaan komen en wat (wanneer en door wie) met die data is gebeurd. Het zal duidelijk zijn dat deze ontwikkelingen ook hebben geleid tot een exponentieel groeiende databerg.

Steeds meer data moeten verwerken is op zich al een uitdaging. Maar tegelijkertijd is de periode waarin gereageerd moet worden op al die data alleen maar kleiner geworden. Zie hier de levensgrote uitdaging waarvoor organisaties zich gesteld zien: groeiende hoeveelheden data verwerken binnen steeds minder beschikbare tijd. BI kan hier een verlossende rol spelen. Maar hoe komt het nu dat meer investeringen in BI niet leiden tot de verwachte verlichting in het besluitvormingstraject?

Volgens Gartner heeft dat alles te doen met de versnippering van BI. Overall binnen de organisatie kun je stukjes BI aanwijzen. Mensen die rapportages maken, die data analyseren of die modellen bouwen gebaseerd op door datamining gevonden verbanden. Het probleem is dat al deze ontwikkelingen gescheiden plaatsvinden. Terwijl ze vaak met elkaar te maken hebben of tenminste een beroep doen op dezelfde beschikbare BI-capaciteit. De oplossing moet derhalve gezocht worden in een stuk afstemming. Zie hier de rol van het BI Competency Center.

## BICC als oplossing

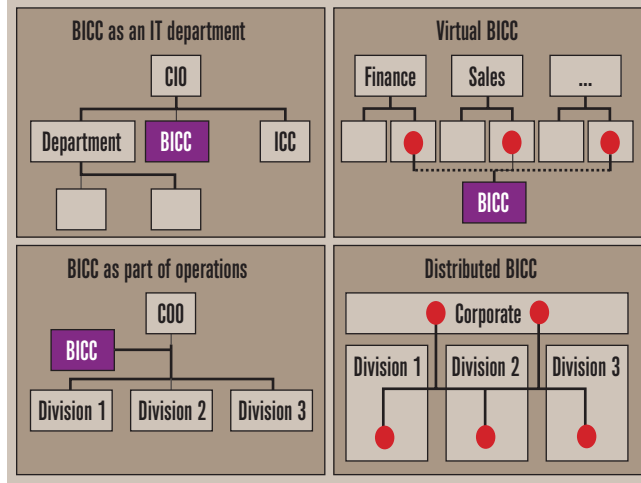
In hoofdlijnen geeft Gartner aan dat de focus ondertussen is verschoven van technologie en tools naar de inrichting van de BI-processen en -organisatie. Dat betekent niet dat technologie en tools er niet meer toe doen. Het betekent dat om toegevoegde waarde te halen uit de in het verleden gedane investeringen, er gekeken moet worden naar de organisatie van BI. Daartoe is een centrale rol weggelegd voor het BICC. Niet een nieuw concept, maar volgens onderzoek van Gartner wel een orgaan dat steeds vaker in bedrijven wordt waargenomen. Een BICC bevat in optimale forma zowel business als IT en kan op verschillende manieren in een organisatie worden gehangen. Of het BICC nu valt onder de COO, CFO, CIO of een virtuele samentrekking is, zou geen invloed moeten hebben op de effectiviteit ervan. De invulling is ook afhankelijk van de specifieke situatie. Doel van het BICC is om een beleid te helpen formuleren en uit te voeren dat erop gericht is om binnen de organisatie een integrale aanpak van BI tot stand te brengen.

Welke taken heeft het BICC? Het moet een visie en een strategie op BI helpen formuleren en zorgen voor integratie van alle BI-initiatieven in de organisatie. Eén van de problemen is namelijk dat onvoldoende BI-capaciteit beschikbaar is (door Gartner betiteld als de kenniskloof). Door betere afstemming wordt het gezamenlijke beslag op de beschikbare capaciteit kleiner en de opbrengst ervan groter. Zorgen voor standaarden op BI-gebied en voor een BI-applicatie-architectuur is een andere belangrijke taak voor het BICC. Ook programma management en het beheren van de BI-portefeuille vallen binnen het taakgebied. Door middel van opleiding en ondersteuning moet het BICC zorgen voor voldoende competenties en consistentie. Al deze activiteiten hebben als doel om van BI een kerncompetentie te maken.

## Rollen

De vaardigheden waarover het BICC dient te beschikken betreffen zowel analytische vaardigheden en IT-vaardigheden als business-vaardigheden. Van belang is om op te merken dat het BICC als totaal over deze vaardigheden moet beschikken. Voor de individuele leden geldt dit niet. Deze beschikken zeer waarschijnlijk over een *subset* van de bovengenoemde skills. Een BICC is hiermee het orgaan waar vraag en aanbod van BI bij elkaar komen. Rollen die vertegenwoordigd zijn in het BICC zijn bijvoorbeeld: architecten (enterprise, integratie, informatie, applicatie), data stewards en data quality officers.

De term Competency Center (CC) kan overigens leiden tot potentiële verwarring. Vaak wordt Competency Center namelijk gebruikt om een verzameling van technische kennis, expertise en vaardigheden aan te duiden op een specifiek gebied. Denk dan bijvoorbeeld aan een BOCC (alle expertise betreffende Business Objects), een DICC of een DWHCC (verzamelpunt van expertise over respectievelijk data-integratie en datawarehousing). Vaak zijn dit uit de



Afbeelding 1: De plaats van het BICC, volgens Gartner (BI Summit 2007).

aard inhoudelijke clubjes die voornamelijk (maar meestal uitsluitend) bestaan uit IT-personeel. Daar is niets mis mee, maar het moet niet worden verward met het BICC waarover Gartner het heeft. Daarin moet naast inhoudelijke kennis ook proceskennis vertegenwoordigd zijn; naast IT ook business. Volgens Betsy Burton (Gartner) betekent het niet aanhaken van de business in een BICC dat de lange termijn kosten van BI-ondersteuning maar liefst zullen verdubbelen. Het BICC is daarmee een gevarieerde verzameling van personen die in staat is om niet alleen inhoudelijk te bespreken hoe BI binnen de organisatie aangepakt dient te worden, maar vervolgens ook in staat is om het procesmatig zodanig in te richten dat visie en strategie vertaald worden in concrete projecten. Een goede eerste stap is volgens Burton om een lijst te maken van alle BI-eilanden (processen, mensen en technologie) binnen de organisatie. Vervolgens moet bepaald worden wat er de oorzaak van is dat het hier om losstaande activiteiten gaat. Deze analyse kan het startpunt vormen om tot een geïntegreerde aanpak te komen van BI.

## Elf richtlijnen

De praktijk laat zien dat er een aantal richtlijnen geformuleerd kan worden voor succesvolle BICC's. Bij het inrichten van een BICC moet worden uitgegaan van constante verandering. Een BICC moet dus kunnen omgaan met dynamiek. Wijzigingen in bedrijfsdoelen kunnen dan gemakkelijk worden ondersteund. Tweede aandachtspunt is om te zorgen voor een senior executive sponsor. Waarbij ook hier weer moeiteloos naar een andere sponsor kan worden geschoven indien veranderingen in bedrijfsdoelen dat impliciet voorschrijven. Leden van het BICC moeten vanuit de gehele organisatie worden betrokken. Daarnaast moet het lidmaatschap van het BICC ook wisselen. Wie slechts medewerkers uit een afdeling betreft bereikt volgens Gartner slechts 10 tot 20 procent van de te behalen business value. Dat een BICC moet kunnen beschikken over veel capaciteiten (program marketing, program management, data management) moge duidelijk zijn. Vanuit business, people, process en technologie moet een mix worden verkregen.

Lidmaatschap van een BICC en ondersteuning ervan kunnen niet worden afgedwongen, maar moeten nagestreefd worden door stimulans en motivatie. Aan de hand van een business driven prioriteitenlijst kan het BICC aan de slag. Doel van het BICC is om de organisatie te helpen bij het formuleren van de BI-visie en -strategie. Dat kan betekenen dat het BICC als katalysator hiervoor optreedt. Samenwerken met andere Competency Centers in de organisatie is een volgende richtlijn. Uiteraard moet geregeld worden dat feedback en vragen vanuit de organisatie het BICC bereiken. Gartner geeft aan dat tot 2009 de grootste hinderpaal om toegevoegde waarde uit BI te halen bestaat uit gebrek aan vaardigheid en deskundigheid om informatie, tools en applicaties te gebruiken. Tenslotte moeten de behaalde resultaten worden gemeten, gepromoot en gevierd. Alleen op deze wijze wordt duidelijk wat BI en het BICC bijdragen aan het organisatie-resultaat.

### Performance management en BI als twee-eenheid

Gezien het gefragmenteerde BI-landschap wordt ook duidelijk waarom Gartner aangeeft dat performance management en BI niet als twee losse onderwerpen, maar als een geheel moeten worden behandeld. Performance management betekent dat de hele organisatie verbonden is bij de uitvoering van het geformuleerde beleid. Het resultaat is derhalve een gesloten loop met feedback cycle. Niet alle onderdelen van BI hebben een plaats in de performance management exercitie, maar het levert in ieder geval een BI-structuur op ten opzichte waarvan de positie bepaald kan worden. Voor Performance Management had Gartner ook nieuws te melden. Vaak voorafgegaan door corporate, enterprise of business is er nu een hele nieuwe set labels die je ervoor kunt plakken. Denk dan aan sales performance management, marketing performance management etcetera. Corporate performance management (business pm, enterprise pm) vertaalt de bedrijfsdoelstellingen naar doelstellingen voor de verschillende afdelingen die de organisatie rijk is. Bereikte resultaten worden teruggekoppeld zodat duidelijk is in welke mate de gestelde doelen al zijn bereikt. Deze feedback loop geeft individuele medewerkers de mogelijkheid om bij te sturen. Sales performance management begint waar corporate performance management eindigt. Het is dezelfde performance management opzet, maar dan op afdelingsniveau (in dit geval voor de verkoopafdeling). Deze nieuwe loten aan de performance management boom zijn dus ook precies dat: verdere vertakkingen waarmee de aansturing van resultaten nog verder kan worden doorgevoerd.

### Magic Quadrants en Hype Cycles

Het Magic Quadrant en de Hype Cycle zijn wellicht de bekendste instrumenten waarmee Gartner werkt. Een Magic Quadrant (MQ) zet de 'ability to execute' en de 'completeness of vision' tegen elkaar uit. Wie op beide assen hoog scoort komt rechtsboven terecht in het leiderskwadrant. Wel visie

hebben, maar dit in termen van tools nog niet helemaal kunnen waarmaken leidt tot een positie bij de 'visionaries'. Hoog op executie en laag op visie levert een positie als challenger op. Scoort een organisatie laag op beide assen dan wordt het als niche player aangeduid.

De ontwikkeling in BI is dat verschillende toepassingen naar elkaar aan het toegroeien zijn. Voor performance management en BI-suites geldt nu bijvoorbeeld één Hype Cycle omdat de ontwikkelingen die worden genoemd zowel voor performance management als voor BI van belang zijn. Een ander voorbeeld is het Magic Quadrant voor data-integratie. Hierin zijn de voormalige categorieën ETL (Extractie, Transformatie en Laden van data) en EAI (Enterprise Application Integration) samengevoegd. De verwachting is dat steeds meer van dergelijke samenvoegingen zullen plaatsvinden.

Nog twee opmerkingen uit de Magic Quadrants en Hype Cycles. Voor het eerst is een open source database (MySQL) doorgedrongen tot een Magic Quadrant (datawarehouse databases). Het advies van Donald Feinberg (Gartner-analist voor databases) is om vooral te kijken naar open source, maar ze nog niet in te zetten voor kritische toepassingen. In hetzelfde kwadrant staat Microsoft op de scheidslijn tussen challengers en leaders: een steeds beter product, dat echter minder data aankan dan Oracle en Teradata en alleen onder Windows draait.

### Conclusies

Tijdens een druk bezochte BI Summit werd duidelijk dat in de ogen van Gartner een Business Intelligence Competency Center (BICC) een best practice is om orde te brengen in alle ontwikkelingen die zich in de BI-markt voordoen. Een goed recept dus om alle losse BI-ontwikkelingen en -componenten gezamenlijk op te pakken. Deze ingrediënten moeten vooral niet in twee aparte pannen (performance management en BI) pruttelen, maar in een gecombineerde 'BI plus performance management pan' bijeengebracht worden. Dat Gartner daar zelf in gelooft blijkt al doordat ze nu een gecombineerde BI en performance management Hype Cycle hebben.

Voor wat betreft tools geeft Gartner aan dat het raadzaam is om met open source te experimenteren, maar het nog niet in te zetten voor kritische toepassingen. Microsoft's SQL Server wordt steeds beter en completer. Qua hoeveelheid data waarmee kan worden omgegaan en ondersteund besturings-systeem (alleen Windows), moeten partijen als Oracle en Teradata nog worden voorgelaten. Wie de BI Summit wil bijwonen hoeft overigens niet naar London af te reizen. Volgend jaar is de Europese editie gewoon in de RAI in Amsterdam.

**Paul van der Linden** (Paul.PFH.vanderLinden@AtosOrigin.com) is senior consultant Data Warehousing/BI bij Atos Origin en geeft leiding aan Data Warehousing Cost & Lifecycle Management (CLM).