

Claudia Imhoff ziet nog teveel mis gaan bij BI-projecten:

Denk bij BI volledig vanuit de business

Robbert Hoeffnagel

Terwijl Software as a Service en bijvoorbeeld Service Oriented Architecture nadrukkelijk aan de deur van BI staan te rammelen, constateert Claudia Imhoff dat er nog altijd te veel fout gaat aan de basis.

“Wie de infrastructuur niet op orde heeft, creëert met de introductie van bijvoorbeeld Web 2.0-achtige functionaliteit alleen maar meer chaos.” Imhoff was in Nederland voor een aantal workshops en sprak op het congres ‘Datawarehousing & Business Intelligence 2007’ onder andere over de kloof tussen business en IT.

“Nee, het is zeker niet alleen IT die schuldig is aan de kloof die nog altijd bestaat tussen Business Intelligence en de business. Ook business managers doen er goed aan om hun huiswerk beter te doen. Zij zouden beter moeten weten: je kunt niet ‘zomaar even’ een marketing database aanschaffen en denken dat alle problemen zijn opgelost. Zij zullen goed moeten nadenken over de zakelijke vragen waar zij mee worstelen.

Ongestructureerde data en BI

Een van de lezingen tijdens het Array-congres Datawarehousing & Business Intelligence 2007 handelde over ongestructureerde data – e-mail, Word-documenten en dergelijke – die eigenlijk ook bij Business Intelligence betrokken dienen te worden. Of zoals Andries Bottema van de Hanzehogeschool Groningen het in zijn lezing over dit onderwerp uitdrukte: “Die ongestructureerde gegevens bieden context aan de kale data die uit een datawarehouse komen.”

Wat vindt een deskundige als Claudia Imhoff eigenlijk van deze discussie? “Technologisch gezien is dat een zeer interessant onderwerp. Want natuurlijk is het zo dat kale data betekenis moeten krijgen. Dus op een of andere manier context aan kale data toevoegen is een uitstekend idee. Het enige probleem dat ik tot nu toe met deze hele discussie heb: welk zakelijk probleem willen we daar eigenlijk mee oplossen? Niemand heeft me daar tot nu toe een goed antwoord op kunnen geven.”

Aan IT vervolgens de taak om de applicaties te ontwikkelen waarmee die vragen kunnen worden beantwoord.”

Is het werkelijk zo erg gesteld met de relatie tussen BI en IT? “Het wordt beter, maar het gaat een stuk langzamer dan we hadden gehoopt”, vertelde Imhoff na afloop van haar lezing op het congres Datawarehousing & Business Intelligence 2007. In haar verhaal heeft ze een beeld geschetst van de situatie die zij in haar adviespraktijk nog maar al te vaak tegen komt: een forse kloof tussen business en IT, die zich bovendien maar moeilijk laat sluiten.

Bedrijven willen meer dan alleen maar grote repository's vol met data

Beide partijen hebben fouten gemaakt, stelt Imhoff vast. “Met name in de begindagen van BI was de verwarring groot. Omdat het business management vaak geen idee had welke trends of kengetallen zij nu werkelijk belangrijk vonden, konden er ook nauwelijks zinvolle BI-projecten van de grond komen. Dus besloot IT vaak maar om zelf wat te bouwen, ‘want dan komen ze vanzelf wel’. Nou nee dus, want die modellen zaten er vaak flink naast en dacht de business weer: ‘daar hebben we dus niks aan’. Waardoor IT op zijn beurt weer – ten onrechte uiteraard – vaststelde: ‘de business heeft helemaal geen interesse in BI’. Natuurlijk wel: data zijn het ‘life blood’ van de business.”

Maat voor succes

Ook aan de BI-kant zijn fouten gemaakt. “BI is geen IT. BI gaat vooral over business. Ik adviseer mijn klanten wel eens: stuur je BI-mensen naar een boekhoudcursus. Dan snappen ze wat meer van de onderwerpen die in een business organisatie belangrijk zijn. Voor de IT-mensen zou eigenlijk maar één vraag belangrijk mogen zijn: wat voegt een nieuwe BI-applicatie toe aan de business, zijn strategie en zijn doelstellingen? Tegelijkertijd zie ik in de praktijk echter dat IT zich vooral met technologie bezig houdt. Niet doen. Concentreer de aandacht op de gebruikers van

de data. Hoe gaan zij met die data om? Welke data hebben zij nu werkelijk nodig en wat is de kwaliteit daarvan? Aanwezigheid van slechte data is uiteraard een business probleem, maar IT kan wellicht wel helpen om daar iets aan te doen. Verbazingwekkend vind ik overigens nog steeds het feit dat veel IT-afdelingen BI-toepassingen monitoren en dan eigenlijk alleen maar naar technische criteria als capaciteit of systeemprestaties kijken. Dat is geen maat voor succes. We willen weten in welke mate het BI-project de business heeft geholpen zijn doelstelling te bereiken."

Concentreer de aandacht op de gebruikers van de data

Nog maar al te vaak komt Imhoff business managers tegen die haar doen denken aan wat zij noemt 'deer in headlights'. "Ze weten nauwelijks iets van IT en dat kunnen zij zich niet langer veroorloven." Ze verwijst tijdens en na haar lezing nadrukkelijk naar de manier waarop jongeren met websites als MySpace, Facebook of Hyves omgaan. Een pagina – "de interface tot de voor hen belangrijke data" – wordt hier met een paar muisklikken volledig op de eigen eisen en wensen aangepast. "In feite is het programmeren, maar dan verstopt onder een lekker ogende grafische schil. De interface waarmee de gebruiker met data en applicaties omgaat, is volledig aan het veranderen. Met zo'n interface wil de generatie die er nu aankomt ook werken als zij straks in het bedrijfsleven of bij de overheid aan de slag gaan. De oude SAP-schermen gaan verdwijnen. Maar hoeveel bedrijven kent u waar al op een dergelijke manier met BI wordt omgegaan?"

Imhoff heeft dan ook haast. "Ik zie bijvoorbeeld in BI en Web 2.0 een 'perfect fit'. Dan heb ik het in eerste instantie wel over Web 2.0 als een hulpmiddel om informatie aan een gebruiker te presenteren. Maar veel bedrijven zijn daar nog niet aan toe. Eerst moet veel van wat ik maar zal noemen 'basic stuff' geregeld worden. Het is voor BI nu eenmaal cruciaal dat er eerst een goede infrastructuur ligt voordat we aan de leuke dingen kunnen beginnen. Ik verdeel BI dan ook vaak in twee stukken: die infrastructuur om alle data naar binnen te kunnen brengen en het extern gerichte stuk waar alle data in de vorm van relevante business informatie weer naar buiten gaan. Dat eerste is een typische IT-taak, het tweede hoort voornamelijk thuis op het bordje van de business. In de praktijk zien we echter vaak dat alles wat 'BI' heet bij IT wordt geparkeerd."

Datakwaliteit

Dat is een van de belangrijkste redenen waarom BI-projecten vaak fout gaan of in ieder geval moeizaam verlopen. Terwijl er juist aan business zijde alle aanleiding is om serieus met BI aan

Foto: Harry Otto



Claudia Imhoff: "Welk zakelijk probleem willen we eigenlijk oplossen?"

de slag te gaan. "De concurrentiestrijd waarin veel bedrijven tegenwoordig zijn verwickeld, betekent dat zij hun beslissingen nu moeten baseren op goede data en weldoordachte analyses, zodat keuzes op relevante feiten kunnen worden gebaseerd. Ondernemingen die willen overleven kunnen niet anders dan hun processen verbeteren en moeten nu toch echt grip krijgen op vragen als wie nu eigenlijk hun klanten zijn, welke klanten winstgevend zijn.

Bedrijven willen meer dan alleen maar grote repository's vol met data. Men wil procesmatig kunnen werken en het is belangrijk dat op de juiste momenten in zo'n proces relevante intelligentie kan worden geïnjecteerd die door een BI-applicatie wordt aangedragen. Men wil consistentie en niet steeds maar tegen dubbel of drievoudig vastgelegde gegevens aanlopen. Er is behoefte aan een goed georganiseerde technische infrastructuur en met hulpmiddelen als SOA kan IT dat ook realiseren. Vandaar mijn



Foto: Harry Otto

Imhoff heeft een dringend advies aan BI-mensen: "Verplaats je in de positie van de business. Wat is voor hen belangrijk? Neem de vraag die ik veel hoor: wie zijn nu eigenlijk onze klanten? Bovendien geldt nog steeds dat in veel gevallen tachtig procent van de omzet bij twintig procent van de klanten wordt behaald. Als we als BI-mensen in staat zijn de business te helpen om die klanten te identificeren, dan hebben we er binnen de organisatie ineens veel vrienden bij. En als we dan ook nog eens met BI laten zien welke grote klanten werkelijk winstgevend zijn – in de praktijk blijkt dat vijf tot tien procent van de grote klanten een bedrijf geld kosten – gaat het helemaal goed."

Goede sponsor

Een van de belangrijkste hulpmiddelen om van een BI-project een succes te maken, is het vinden van een sponsor in de business. "Natuurlijk weten we allemaal dat het noodzakelijk is om een business sponsor te hebben voor een IT-project. Toch valt het niet mee om hier in de praktijk goed mee om te gaan. Wie is een geschikte sponsor voor een specifiek project? Natuurlijk wil iedereen de CEO, maar dat lukt nu eenmaal niet altijd. Wie dan wel? Aan welke eigenschappen moet een goede sponsor eigenlijk voldoen? Maar kijk ook naar de andere kant: wat mag de sponsor van een project verwachten? Niet het sterkste punt in de meeste BI-projecten, valt me regelmatig op: verwachtingen managen. Met andere woorden: BI-professionals – doe je huiswerk.

Een goede sponsor is bereid en in staat om zowel tijd, mensen als middelen in een project te investeren. Hij of zij wordt eigenaar van de oplossing, regelt waar nodig wijzigingen in processen, creëert desgewenst nieuwe rollen, zorgt dat er tijd en ruimte is voor het trainen van de gebruikers en pakt het probleem van de datakwaliteit aan. Desnoods gaat hij daarvoor wat we wel noemen 'upstream' in een proces om te zorgen dat men daar tot een betere procedure of vastlegging van data komt."

Claudia Imhoff: "Durf ook eens gewoon nee te zeggen".

voortdurende pleidooi om zo snel mogelijk die onderliggende infrastructuur, die juist ook voor BI-projecten zo belangrijk is, goed op orde te krijgen.

Dan hebben we uiteraard nog het fenomeen datakwaliteit. Dat is niet het probleem van IT. De business is verantwoordelijk voor de data. Een datawarehouse geeft nooit data van slechte kwaliteit. De business krijgt de kwaliteit terug die men er zelf in stopt. Tegelijkertijd kan IT de business echter wel helpen om die datakwaliteit te verbeteren. Vaak moet je gewoon beginnen bij het begin en dat is het moment van vastleggen. Maar veel bestaande data kunnen langs technische weg wel degelijk gecontroleerd en verbeterd worden. De rol van IT hierbij moeten we dus niet onderschatten, al ligt de verantwoordelijkheid uiteindelijk bij de business."

In feite moet IT een goed CRM-systeem hebben

Heel belangrijk en een veel gemaakte fout: BI als een eenmalig project zien. "Een goede sponsor rekent op die manier ook niet de 'return on investment' uit. Hij beseft dat BI in feite bestaat uit een reeks van projecten die een voor een uitgevoerd dienen te worden en heeft ook het geduld om al die projecten de tijd te geven. Heel belangrijk is ook dat een sponsor voor goede public relations zorgt. Hij praat er over met collega's en laat continu zien dat er aan BI wordt gewerkt en wat de voor-

Visionair

Claudia Imhoff, Ph. D. is een populair, dynamisch spreker en internationaal erkend deskundige op het gebied van analytische CRM, Business Intelligence, en de Corporate Information Factory.

Ze is lid geweest van de Board of Advisors van DAMA International, ze is adviseur van The Data Warehousing Institute en werd in 2006 tot TDWI Fellow benoemd. Ook is ze lid van de Board of Advisors van Daniels School of Business (University of Denver) en is adviseur van verschillende technologische en commerciële bedrijven.

Claudia Imhoff gaf een presentatie en een workshop tijdens het congres DWH & BI op 28 november 2007.

delen daarvan tot dan toe zijn geweest. Goede sponsors leunen dus niet zomaar een beetje achterover en laten het allemaal maar gebeuren. Een goede sponsor is actief en nauw betrokken bij zijn project."

Valkuilen

Daarnaast heeft de ervaring Imhoff geleerd dat er een aantal valkuilen bestaat die BI-mensen maar beter kunnen vermijden.

"De eerste is: een business user vragen wat hij wil. Met een beetje pech krijg je dan te horen: alles of ik weet het zodra ik het zie. Daar kunnen we niets mee. De tweede valkuil is toch weer dat sponsorship. Kijk daarbij echter niet alleen naar de business. Natuurlijk is daar een sponsor nodig, maar datzelfde geldt voor de IT-afdeling. Ook zij zullen zich nadrukkelijk achter het project moeten scharen."

In feite, stelt Imhoff, moet IT een goed CRM-systeem hebben. Bij BI-projecten draait het vooral om de relaties binnen de eigen organisatie en de vraag of we daar goed mee kunnen omgaan. "De relatie tussen IT en een business unit kennen we, want daar hebben we al vaak mee gewerkt. Bij BI geldt echter ook dat er relaties tussen twee of meer business units gaan meespelen. Pas dan op dat die twee afdelingen elkaar niet in de haren vliegen, met IT daar precies tussenin als slachtoffer. Een andere risicovolle relatie is die tussen middle management en topmanagement. Hoe vaak heb ik al niet meegemaakt dat een van beide partijen 'het' niet snapt. Soms is de directie enthousiast over BI, maar gaan allerlei afdelingschefs dwarsliggen. Of andersom."

De laatste relatie is ook een lastige: tussen twee afdelingen binnen de IT-organisatie. "Hier goed opereren vergt vaak flink wat politieke vaardigheden. Stel dat in een BI-project blijkt dat er iets schort aan een bepaald bronstelsel. Ik heb wel eens een DBA naar de daarvoor verantwoordelijke beheerders gestuurd die daar vervolgens niet bijzonder positief op reageerden. Het zal duidelijk zijn dat de bereidheid van deze IT'ers om van ons project een succes te maken vervolgens niet al te groot was. Ze communiceerden bijvoorbeeld nauwelijks meer met ons. Met alle gevolgen van dien uiteraard voor het BI-project. Database-

schema's bijvoorbeeld die veranderd werden zonder dat BI het wist, noem maar op."

To do-lijstje

Wat moet de IT-afdeling die aan een BI-traject begint dan wel doen? Imhoff geeft een aantal tips: "Durf ook eens gewoon nee te zeggen. Als er geen betrokkenheid van de business is bijvoorbeeld. Of als blijkt dat er over allerlei onderwerpen geen goede afspraken te maken zijn. Ook projecten waaraan onredelijke of niet realistische eisen worden gesteld, kunnen maar beter niet van start gaan. Wees ook niet bang om meer geld te vragen als dit nodig is. Let daarnaast goed op dat de scope gaande de rit niet al te zeer wordt uitgebreid of aangepast. En – heel belangrijk – zorg voor een zogenaamde 'elevator pitch'. Je zult maar plotsklaps samen met de directeur in de lift staan. Zorg dan dat je die kans grijpt en hem in dertig seconden kunt uitleggen waarom BI belangrijk is – voor het bedrijf en dus ook voor hem."

Kijk naar de business aspecten die werkelijk belangrijk zijn

Tweede belangrijke punt: kijk naar de business aspecten die werkelijk belangrijk zijn. "Met andere woorden: waar krijgt de betrokken business manager een bonus voor? Ik heb wel eens een situatie meegemaakt, waarbij een manager een bonus kreeg als hij het aantal niet op tijd bij klanten afgeleverde producten significant omlaag kon brengen. Dan is dat dus hét aspect waar BI bij die manager om moet draaien. Lukt het inderdaad om met de hulp van BI dat aantal omlaag te brengen door bijvoorbeeld informatie te verschaffen over de beloofde afleverdata, de werkelijke data, waar de klanten gevestigd zijn die te laat beleverd worden, hoe individuele distributiecentra of transport-bedrijven scoren en dergelijke, dan krijgt die manager alle informatie in handen om werkelijk te kunnen ingrijpen. En bovendien zijn bonus binnen te halen."

Communiceren is het laatste punt dat Imhoff onder de aandacht wil brengen. "Via een aparte pagina op het intranet, door middel van e-mail, bijeenkomsten, nieuwsbrieven en nog tal van andere hulpmiddelen kunnen we alle betrokkenen goed op de hoogte houden. Uiteraard wel gedoseerd en dus niet alle mailtjes simpelweg naar 'all' sturen."

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.