

amBivalent

Voorspellende waarde

Om een Business Intelligence project succesvol uit te voeren en af te ronden, zijn we afhankelijk van een aantal factoren. Uit de vele succesfactoren wil ik er drie speciaal uitlichten, omdat deze drie, meer dan andere, verantwoordelijk zijn voor het succes van het project. Het interessante van deze drie factoren is dat ze alle drie al bekend zijn voordat het project echt begint, voordat er iets geanalyseerd of gebouwd gaat worden. Voor het project kunnen we dus al voorspellen of het een succes gaat worden of dat de analisten en programmeurs niet hoeven op te draven.

De eerste: een goede business case. Als voor een project een goede business case gedefinieerd kan worden, zal hiervoor een eigenaar nodig zijn. De eigenaar van de business case is de persoon die het meeste profijt heeft van het project; zijn probleem wordt namelijk opgelost. Als we een business case aanduiden als een probleem, dan wordt het opeens een stuk tastbaarder. Een probleem bevat diverse kenmerken (ik ben in de verleiding om het attributen te noemen), zowel kwantitatief (euro's, aantallen, doorlooptijden) als kwalitatief (beter, flexibeler). Als de business case niet concreet is, is er blijkbaar geen duidelijk probleem, of kunnen we het niet boven tafel krijgen. Onvoldoende medewerking van de organisatie? Er kan van alles aan de hand zijn.

Wanneer de business case willens en wetens toch niet concreet genoeg gemaakt is, en het project gaat van start, verschuiven we de ellende naar later, namelijk naar de acceptatie door de organisatie, en dan vooral de acceptatie door de business. Want als de business vraagt om een flexibeler systeem, vertaalt dat maar eens naar acceptatiecriteria. En dan zelfs naar acceptatiecriteria die keihard af te tikken zijn. Onmogelijk.

Ten tweede: een afgebakende scope. Bij de probleemdefinitie is bijvoorbeeld aangeduid dat we de doorlooptijd van verkoopprocessen willen verkorten, door het sneller beschikbaar stellen van informatie voor de verkoopmedewerkers. Hoe voorkomen we tijdens het project *scope creep*? Door vooraf goed vast te leggen welke entiteiten we uit welke bron-systemen gaan ontsluiten, en hoeveel portals, KPI's en rapporten we hierop gaan definiëren. Ieder onderdeel van de scope dat niet *smart* gemaakt is, dienen we terug de organisatie in te schieten. Daarvoor zal het huiswerk opnieuw moeten worden gedaan.

Als laatste: een op te delen scope. Voor onze toepassing moeten we ook financiële informatie ontsluiten, naast

klanteninformatie en verkooporderinformatie. Omdat we per requirement de technische haalbaarheid en business impact in kaart hebben gebracht, hebben we ook een helder overzicht van deelprojecten en kunnen we dus een tijdplanning maken. Bijkomend voordeel is dat de gebruikers via een kortlopend deelproject kennis kunnen maken met de werkwijze en de interfaces, zodat hier gelijk al waardevolle feedback kan worden verzameld. Dit voorkomt dat we feedback van gebruikers op vele plekken moeten doorvoeren in plaats van alleen op dit deelproject. Voorwaarde voor het zinvol opdelen van de scope is dat ieder deelstukje een zelfstandig werkend onderdeel van de eindoplossing is.

De eigenaar van de business case is de persoon die het meeste profijt heeft van het project

Suggereer ik hiermee dat alle overige zaken irrelevant zijn, dat we geen goed opgeleide en competente projectmedewerkers nodig hebben, dat technische uitdagingen niet alsnog roet in het eten kunnen gooien? Nee, zeker niet, maar hoe verder we in het project komen, hoe tastbaarder de uitdagingen worden. Project managers zullen zeker nog de nodige projectemoties moeten managen, want ook daarvan weten we zeker dat er een en ander langs zal komen. En ook als aan de drie voorwaarden is voldaan, dan blijft het altijd nog spannend: wat is de status van de BI-omgeving als we drie jaar later nog eens onze neus om de hoek steken. Want met het tempo van verandering waarmee organisaties intern en extern te maken hebben, kan het altijd voorkomen dat de business case – die tijdens het project zo relevant en kwantificeerbaar was – minder actueel is geworden. Maar dan kunnen we in ieder geval niet meer spreken van een mislukt project.

Johan van der Kooij is Information Architect BI bij Inter Access.