

De BI 360-graden landschapsscan meet volwassenheid

GROOT AANTAL DEELASPECTEN

Hoe lang zijn we nu bezig met Datawarehousing en Business Intelligence? Afhankelijk van de exacte definitie heeft het modale Nederlandse bedrijf zo'n tien tot vijftien jaar historie. In die tijd is onze kijk op datawarehousing (DWH) en Business Intelligence (BI) sterk veranderd.

Door Karien Verhagen

Zo is de laatste jaren het besef gegroeid dat de BI maturity of de BI-volwassenheid een belangrijk aspect vormt bij de aanpak van BI-projecten. Een BI-project moet niet te ambitieus en zeker niet ICT driven worden opgepakt. Het bedrijf moet er aan toe zijn. De meeste modellen die ontwikkeld zijn om deze volwassenheid te testen gaan daarbij uit van een geleidelijke groei naar volwassenheid. Het zijn evolutionaire modellen die een min of meer automatische groei vooronderstellen.

Praktijk

De praktijk blijkt echter anders. Het volwassenheidstadium van BI blijkt geen eenduidige grootte, de groei is soms niet

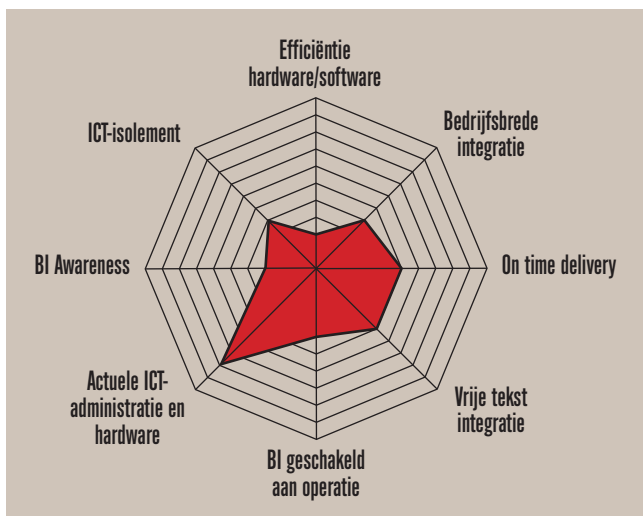
geleidelijk en gaat al helemaal niet automatisch. Bedrijven kunnen op bepaalde aspecten als uiterst volwassen beschouwd worden en op andere aspecten bijna 'prenataal'. Het komt ook voor dat een goed bedoeld initiatief aanvankelijk resulteerde in een veelbelovend jong volwassen stadium. Door omstandigheden kan het BI-initiatief echter volledig weggezakt zijn.

Dat kan vanwege allerlei oorzaken: een andere kijk van het management op BI; andere prioriteiten; wijzigingen in de bezetting van het BICC of outsourcing; wijzigingen in de politieke richting van het bedrijf of wijzigingen in externe omstandigheden zoals fusies en overnames.

De 360-graden landschapsscan respecteert dit verschijnsel en scant de BI-status van het bedrijf op de belangrijkste aspecten. In dit artikel wordt een voorbeeldbedrijf met de uitkomsten van de 360-graden landschapsscan getoond. Sommige van deze aspecten overlappen of raken elkaar, maar bij elkaar geven ze een redelijk beeld van wat een scan boven tafel zou kunnen brengen. Het voorbeeld is op de praktijk gebaseerd en vat de belangrijkste constatering van het modale Nederlandse bedrijf van de afgelopen jaren samen. Veel van die constatering zal men uit de praktijk herkennen, andere kan men missen. Voor bepaalde bedrijven zijn aspecten die hier niet genoemd zijn uiterst belangrijk, voor andere bedrijven zijn aspecten die hier genoemd zijn irrelevant. Een 360-graden landschapsscan zou bij een bedrijf de volgende problemen aan het licht kunnen brengen:

Aspect	Score	Belang
Efficiëntie hardware/software	2	5
Bedrijfsbrede integratie	4	9
On time delivery	5	6
Vrije tekst integratie	5	4
BI geschakeld aan operatie	4	6
Actuele ICT-administratie en hardware	8	8
BI Awareness	3	7
ICT-isolement	4	9

Afbeelding 1: Tabel met scores.



Afbeelding 2: De uitkomst van de 360-graden scan op een schaal van 0 tot 10.

1. Er wordt veel werk dubbel gedaan, er zijn teveel tools, er is teveel hardware en software betrokken bij de beslissingsondersteuning van het management. Wat ooit als goedbedoeld initiatief begonnen is, is aan zijn eigen populariteit te gronde gegaan. Er is niet één datawarehouse, er zijn er eigenlijk wel acht. Ook zijn er zo'n twaalf contracten met verschillende BI softwareleveranciers;
2. Er is gebrek aan geïntegreerde informatie, er zijn teveel definities van dezelfde begrippen. Daardoor worden 'appels met peren' vergeleken. Er is geen totaalzicht op de bedrijfsinformatie, toch wil men wel graag strategisch kunnen sturen op cijfers;
3. Ondanks alle middelen duurt het samenstellen van managementinformatie nog steeds te lang. De managementinformatievoorziening loopt achter op de feiten;
4. Er is naast cijfers uit de systemen ook veel informatie nodig in vrije tekst. Ook de communicatie over de e-mail, het commentaar van bedrijfskundigen ter ondersteuning van de cijfers is uiterst relevant voor het nemen van de bedrijfsbeslissingen;
5. De beslissingsondersteuning in tactisch en strategisch opzicht ziet er aardig uit, maar de operationele beslissingsondersteuning is niet goed geschakeld. De beslissingslijnen en verantwoordelijkheden zijn onduidelijk en dat geeft problemen bij het oprollen van operationele informatie naar tactische en strategische informatie. Het toekennen van de verantwoordelijkheden is lastig, het is niet echt aan te geven waar het fout gaat;
6. De datamodellen kloppen. Ze zijn actueel en de ICT-infrastructuur voldoet aan de huidige eisen;
7. De cultuur en de BI awareness zijn verzwakt. De ICT zit ver weg en de business weet niet meer wat een datawarehouse is en wat er met Business Intelligence wordt bedoeld. Ze weten niet echt wat ICT ze kan bieden, waar het kan helpen en waar niet. Men ziet de oplossing in van alles en nog wat maar niet bij ICT;

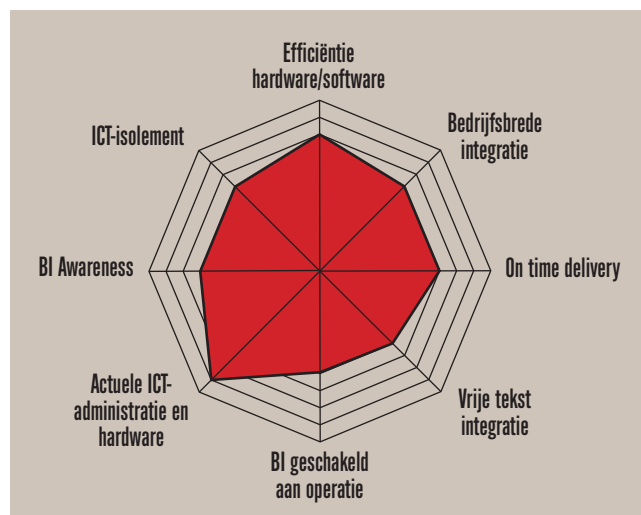
8. De ICT-afdeling heeft mooie ideeën en het management ook, maar beide handelen ze vanuit een isolement.

Als men deze problemen langs de aspectenassen van de 360-graden scan afzet krijg je niet een ontwikkelstadium maar een landschap. Het belang van die aspecten voor het bedrijf speelt een belangrijke rol bij het wegen van de ernst van een afwijking, zie de tabel in afbeelding 1. Deze tabel geeft de scores op de belangrijkste aspecten en brengt het belang van die aspecten voor het bedrijf in kaart op een schaal van 0 tot en met 10. De acht aspecten en hun scores zijn in afbeelding 2 in kaart gebracht.

Breed

Natuurlijk heeft het bedrijf met deze scan nog geen oplossing voor de gesignaleerde problemen. Om de oplossing voor dit bedrijf in kaart te brengen zal op zijn minst ook de 'SOLL' situatie in kaart moeten worden gebracht (zie afbeelding 3). Wanneer de schets van de oplossing wordt getekend valt het op hoe weinig maatregelen echt nog in het vakgebied Datawarehousing vallen. Het eerste probleem is op te lossen met een consolidatie- en standaardisatieslag, misschien is aan probleem 3 nog wat te doen, maar verder lijken in dit bedrijf maatregelen nodig op het gebied van data governance en masterdata management (probleem 2), Business Process Management (BPM) (probleem 5 en 3), organisatie (probleem 7 en 8), communicatie (bijna alle problemen maar vooral 5, 7 en 8), Enterprise Content Management (ECM) (probleem 4). Zo kunnen we nog wel even doorgaan. Het BI-vak is de laatste jaren erg breed geworden. Dat roept de vraag op of de BI'er nog wel ICT'er is ?

Ook het maatregelenlandschap (zie afbeelding 4) is nog geen projectplan. Het actieplan dat het bedrijf vervolgens opstelt hangt af van de relaties met de andere lopende initiatieven en aan de prioriteiten die het bedrijf aan de oplossing van de

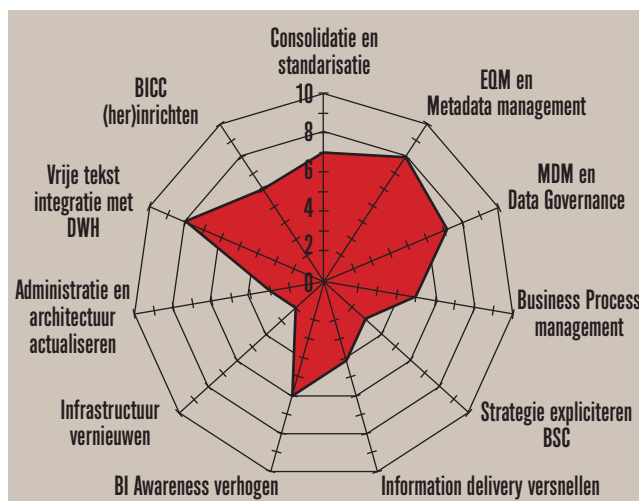


Afbeelding 3: De gewenste situatie voor dit bedrijf.

problemen geeft, de beschikbare mensen en middelen, de kosten en baten. Het maatregelenlandschap kan in overleg en in samenwerking met het bedrijfsmanagement in een plateauplanning of een BI-programma resulteren. Een plateauplanning binnen een BI-programma respecteert het feit dat het creëren, onderhouden en uitbreiden van een BI-omgeving een *ongoing* en dynamisch iets is. Een plateauplanning heeft dan ook een eerste concreet plateau, een tweede waarvan de contouren wat vager zijn en een derde waarvan alleen het bestaan vaststaat. Gezien de diversiteit van de maatregelen kan de uitvoering van zo'n plateauplanning bijna niet anders meer dan door een multidisciplinair programmteam gedaan worden. BI op de rit krijgen en houden bij grote bedrijven vergt dan ook steeds meer de samenwerking met een system-integratorachtige partner. Het vergt in ieder geval meer dan een pure data-warehousespecialist.

Conclusie

Enkele decennia datawarehousing hebben ons geleerd dat een bedrijf toe moet zijn aan datawarehousing. Het ambitieniveau van het bedrijf moet passen op de oplossing. "Think big, start small", was de veelgehoorde opmerking. Van de kleine eerste oplossingen, OLAP-kubussen en rapporten zou geleidelijk een groei volgen naar een volwassen stadium, met als uiteindelijk doel de intelligente organisatie. In de intelligente organisatie was het gebruik van de DWH technologie zo vanzelfsprekend geworden dat het woord datawarehouse geleidelijk zou verdwijnen. BI wordt dan een dienst in een Service Oriented Architecture en het doel is bereikt. In de praktijk blijkt echter dat de groei vanzelfsprekend is,



Afbeelding 4: Het voorgestelde maatregelenlandschap.

maar dat de BI awareness weg kan zakken. Bovendien blijkt dat de BI awareness niet als een ongedeelde grootheid kan worden beoordeeld. BI awareness bestaat uit een groot aantal deelaspecten, die voor elk bedrijf anders zijn en voor elk bedrijf of zelfs voor elk bedrijfsonderdeel een ander volwassenheidsstadium kunnen hebben. Het volwassenheidsstadium kan men ook verlaten. De BI awareness kan als gevolg van outsourcing en een 'foute knip', een fusie of een andere kijk van het managementteam op BI verdwijnen. De 360-graden landschapsscans geven dan een beter beeld van de BI-toestand van het bedrijf op een bepaald moment.

Karien Verhagen is senior BI consultant bij Getronics PinkRocade.

IS BUSINESS PROCESS MANAGEMENT EEN BLIJVEND FENOMEEN?

Zonder nu direct de pretentie te hebben een representatief onderzoeksresultaat te presenteren dat de markt op z'n grondvesten doet schudden; de polls op de BPM-website geven een leuke indruk van de meningen, een momentopname.

Op de vraag "Is Business Process Management een

blijvend fenomeen?" zijn drie antwoorden mogelijk:

- zeker, elk zichzelf respecterend bedrijf is er mee bezig;
- ja, maar er moet nog wel veel zendingswerk worden verricht;
- ach, bij een recessie is de aandacht zo weer weg;
- nee, er is vooral bij het MKB te weinig belangstelling voor.

Op het moment dat dit blad naar de drukker gaat, kiezen de meeste stemmers voor de tweede optie, echter op de hielen gezeten door de laatste optie!

In een eerdere poll werd gesteld dat de Amerikaanse BPM-suites de Nederlandse BPM-leveranciers van de markt gaan vegen. Hierover zijn de meningen verdeeld:

36,1 procent van de stemmers geeft aan daar inderdaad bang voor te zijn, terwijl 30,7 procent zeker denkt te weten van niet. Voor het overige deel wordt gedacht dat ze zich wel een positie op de markt zullen verwerven.

Als u onze website bezoekt, breng dan uw stem uit!