



YOU-GET

Op weg naar een intelligente organisatie

**Een handleiding voor het opzetten van een Business
Intelligence Competence Center (BICC)**



INHOUDSOPGAVE

inhoudsopgave.....	2
management samenvatting	3
wat is een bicc?	3
waarom hebben wij een bicc nodig?	4
waar zou bicc moeten worden geplaatst in de organisatie?	5
wie zouden er in een bicc moeten zitten?	6
welke rollen zou het bicc moeten vervullen?	7
gemeenschappelijke uitdagingen bij implementeren bicc.....	13
samenvatting.....	16
over de auteur	17
over You-Get – business services provider	18



MANAGEMENT SAMENVATTING

Business Intelligence (BI) speelt een essentiële rol bij het nemen van weloverwogen en onderbouwde beslissingen. De mogelijkheid om gegevens duidelijk, consequent en efficiënt te presenteren, terwijl gebruikers op alle niveaus toegang tot deze informatie hebben, wordt mogelijk gemaakt door de Business Intelligence softwaremarkt.

De vele recente fusies en acquisities op het gebied van BI Software benadrukken het belang van BI en de rol die het speelt binnen het bedrijfsleven. Om het maximale effect uit BI te halen, moet er een ondersteuningsstructuur tot stand komen, die er voor zorgt dat uw investering in BI rendement blijft opleveren.

Het wordt gezien als 'best practice' voor BI-ondersteuning om een Business Intelligence Competency Center (BICC) op te zetten; een team van mensen met een diverse vaardigheden die bij het maximaliseren van een BI investering kunnen helpen.

Dit document richt zich op de benodigde stappen om een ondersteuningsstructuur tot stand te brengen en te handhaven. Deze structuur wordt gebruikt om het rendement van een BI investering te maximaliseren. Verder beantwoordt dit document de vragen; Waarom ondersteuning noodzakelijk is voor Business Intelligence en wie binnen de organisatie hierbij zou moeten helpen. Als laatste wordt ook behandeld welke potentiële uitdagingen een organisatie tegenkomt bij het opzetten van een Business Intelligence Competency Center (BICC).

WAT IS EEN BICC?

Een BICC is een team van mensen met diverse vaardigheden, die de toegevoegde waarde van Business Intelligence maximaliseren. Als team zorgen zij voor het aansturen, het ondersteunen en de goedkeuring van de BI projecten en bestaande implementaties. Hier vallen ook de BI strategie, training, standaardisatie en 'best practices' onder.

De nadruk moet liggen op het verbeteren en controleren van bestaande rapportages, met als doel beter onderbouwde beslissingen te nemen wat vervolgens leidt tot het beter functioneren van het bedrijf.

Een evenwichtig BICC moet leden hebben met functionele kennis binnen de organisatie, technische kennis, ervaring met bedrijfsanalyses en kennis over rapporteren en analyses. Deze kennis bestaat al



binnen organisaties, maar zit vaak verspreid over diverse afdelingen. Een BICC brengt deze mensen samen zodat hun collectie vaardigheden volledig worden benut. Het bemannen van BICC wordt later meer in detail besproken.

WAAROM HEBBEN WIJ EEN BICC NODIG?

De investering in BI houdt niet op bij de implementatie van een Data Warehouse (DWH) en een BI platform. De kosten om een BI oplossing neer te zetten zijn substantieel, daarom is het ook van belang om de oplossing te blijven ondersteunen, zodat u het maximale uit uw investering haalt, waardoor de BI implementatie een succes is.

Op de lijst van het adviesbedrijf Gartner, 'negen fatale gebreken van BI implementaties', staat op nummer één: 'De aanname dat; Als wij het bouwen, zullen zij komen'. Hiermee bedoelt Gartner dat de BI initiatieven, zoals de implementatie van een DWH, vaak door de IT organisatie worden geleid. Zodra het project wordt beëindigd, wordt er door IT verondersteld dat alle werknemers aan de slag gaan met wat IT hebben gecreëerd. Echter, als het project door IT wordt geleid met weinig betrokkenheid vanuit de organisatie, met andere woorden van de overige werknemers, is er een groot risico dat de BI oplossing niet geschikt is voor het einddoel en uiteindelijk niet zal worden gebruikt.

Bill Hostman, Gartner's onderzoeksdirecteur, zegt hierover: 'De toepassing van BI vereist een duidelijk inzicht in het bedrijf. Slechts door samenwerking van IT en de rest van de organisatie wordt de echte waarde van BI gerealiseerd.'

Het implementeren van een BICC waar de business kant en IT samenkomen vormt een sterke basis die er voor zorgt dat dit probleem wordt vermeden. Het is belangrijk om te benadrukken dat BI een bedrijfskwestie is en niet alleen moet worden gezien als een initiatief van IT. Deze boodschap moet vanaf het begin worden gecommuniceerd.

BICC is er niet alleen om ervoor zorgen dat de valkuilen bij de implementaties van BI worden vermeden. Een BICC levert ook kostenbesparingen op. Deze worden later meer in detail besproken, maar hier alvast wat voorbeelden van kostenbesparingen:

- *Evaluatie van de BI 'tools'* - Als verschillende afdelingen meerdere BI oplossingen gebruiken, dan kan er bespaard worden door deze oplossingen te harmoniseren. Vervolgens kan er dan geregeld word dat kopiëren wordt vermeden en kan er op licentiekosten worden bespaard.



- *Onderhoud en uitrol van BI 'tools'* - Een gecentraliseerd team van BI deskundigen leidt sneller tot efficiëntere resultaten bij het 'upgraden', het onderhouden en het uitrollen van BI 'tools'.
- *Besparingen bij het gelijktrekken van datadefinities* - Ongelijke datadefinities kosten geld, bijvoorbeeld door verkeerd geïnformeerde besluitvorming - of de tijd die nodig is om data te veranderen of op te schonen.
- *De kosten van training* - Kan worden geminimaliseerd aangezien de invoer en acceptatie van BI door het bedrijf wordt verspreid en een team wordt ingezet om de 'tool' en de organisatie ondersteuning te bieden.

WAAR ZOU BICC MOETEN WORDEN GEPLAATST IN DE ORGANISATIE?

Dit is een veel gestelde vraag die naar voren komt bij het bespreken van BICC's en waarop niet één antwoord is. Elke organisatie is verschillend, en daarom is waar u uw BICC plaatst afhankelijk van factoren zoals; de grootte en de geografische spreiding van uw organisatie, de organisatorische structuur en de fase van volwassenheid van BI binnen uw organisatie. Een goed begin is de verantwoordelijkheid voor Business Intelligence weg te halen bij IT, als u dat niet reeds heeft gedaan. Dit benadrukt het feit dat Business Intelligence niet alleen is opgezet en wordt gehandhaafd door IT en het bevestigt opnieuw het idee dat BI over en voor de gehele organisatie is.

Met dit in gedachten is het belangrijk de BICC hoog binnen de organisatie te plaatsen. Ideaal gezien rapporteert het BICC aan de Chief Operating Officer (COO), Chief Financial Officer (CFO) of Chief Strategic Officer (CSO). Dit toont aan dat het van IT gescheiden is, terwijl het is geplaatst op een niveau waar het de aandacht opeist.

Het plaatsen van het BICC op een lager niveau kan afdoen aan het effect van het BICC. Met een gebrek aan de juiste achterban, is er een kans dat de besluiten en initiatieven uiteindelijk niet worden doorgezet en dat BI op die manier niet volledig wordt gesteund.

Het is belangrijk dat het BICC benaderbaar is en toegankelijk blijft. Dit is essentieel om de effectiviteit en de efficiëntie van het BICC te verzekeren. Het moet altijd openstaan voor suggesties en kritiek vanuit de organisatie.

Naarmate het BICC volwassen wordt, worden de voordelen ook duidelijk. Het doel moet zijn dat het BICC onafhankelijk wordt en rechtstreek rapporteert aan de Chief Executive Officer (CEO).



WIE ZOUDEN ER IN EEN BICC MOETEN ZITTEN?

Het is zeer belangrijk dat de vaardigheden van de bedrijfsspecialisten en IT samenkomen om ervoor te zorgen dat het BI platform volledig tot zijn recht komt. Het samenvoegen van deze vaardigheden zorgt ervoor dat de twee perspectieven worden verrijkt. De IT specialisten hebben het inzicht in de databronnen en verbindingen, terwijl de bedrijfsspecialisten kennis hebben van de bedrijfsindicatoren en de KPI's. Het combineren van deze kennis in een coöperatieve afdeling, is de sleutel tot het creëren van een efficiënt BICC.

De voorgestelde posities voor het bemannen van uw BICC worden hieronder samengevat. Het is mogelijk dat sommige rollen worden gecombineerd, dit is afhankelijk van de grootte van uw bedrijf en de mate van volwassenheid van uw BI platform. Naarmate de tijd vordert kan het BICC worden vergroot. Dit is afhankelijk van de acceptatie van BI door het bedrijf en van de bewezen positieve invloed van het BICC op de organisatie.

Projectmanager / BICC Manager

Een projectmanager geeft inzicht aan het BICC in de projecten die lopen binnen de organisatie. Met dit inzicht kan het BICC de BI projecten en projecten waar BI eventueel waarde kan toevoegen snel identificeren. De projectmanager kan ook een rol spelen in het stellen van prioriteiten, in het leiden en het voltooien van projecten, evenals in het escaleren van kwesties aan de directie.

IT Specialisten

De kennis en het begrip van de huidige bronssystemen, datastructuren en verhoudingen is een eerste vereiste van BI. Het zijn de IT specialisten die deze kennis in huis hebben en zij brengen dit mee naar het BICC. Zij kunnen advies geven over welk effect veranderingen of verbeteringen hebben vanuit een systeemperspectief. Zij hebben ook een essentiële verbinding met de bestaande IT afdeling en kunnen mocht het nodig zijn gebruikmaken van deze contacten.

Bedrijfsanalisten

Binnen een BICC fungeren bedrijfsanalisten als brug tussen de business en IT. Zij bezitten diepgaande kennis van de organisatie en kunnen daarom makkelijker de gebieden aanwijzen, waar winst kan worden behaald door efficiënter gebruik van BI. Door de nauwe samenwerking met IT specialisten krijgen de veranderingen prioriteit. De impact wordt in een beginnend stadium geïdentificeerd en effectief gecommuniceerd. Zij moeten op de voorgrond staan bij standaardisatie en moeten zorgen dat methodes, die al eerder succesvol bleken bij andere BI projecten, opnieuw gebruikt worden.



Rapportage & analytische specialisten

Over het algemeen zitten rapportage specialisten binnen een organisatie over verschillende afdelingen verspreid. Zij hebben vaak een eenzijdige mening over de prestaties van de organisatie, dit komt omdat ze vanuit hun eigen afdeling kijken. Het rapporteren vanuit een geïsoleerde silo moet worden afgeraden. De specialisten bewapenen met informatie over alle verschillende afdelingen heen, verhoogt de kwaliteit en vermijdt een verdubbeling van rapporteren. En tegelijkertijd wordt er gezorgd voor het juiste gebruik van definities en metingen.

Beheerder van gegevens

De beheerder van gegevens is verantwoordelijk voor het in orde maken van de juiste definities van gegevens, en benadrukt welke impact een verandering op deze definities kan heeft. De beheerder kan kwaliteitshiaten identificeren en met andere leden van het BICC het effect bepalen en initiatieven identificeren om de kwaliteit van de gegevens te verbeteren. Daarnaast is deze ook verantwoordelijk voor het vaststellen van de veiligheidseisen die moeten worden opgelegd. Bijvoorbeeld; Alle gebruikers moeten toegang hebben tot alle gegevens, of moet toegang beperkt worden tot een bepaalde afdeling, of tot het land waarin de gebruiker werkt.

BI 'tool' specialisten

De BI 'tools' specialisten moeten diepgaande kennis hebben van BI in het algemeen en natuurlijk van alle bestaande BI 'tools'. Als specialisten werken zij nauw samen met de rapportage en analytische specialisten. Samen zorgen zij ervoor dat rapportering zo efficiënt mogelijk gebeurt. Zij spelen ook een actieve rol in het trainen en motiveren van het personeel voor het gebruik van de software. En ze zijn aanwezig om de vragen over de software te beantwoorden, mochten deze naar voren komen.

WELKE ROLLEN ZOU HET BICC MOETEN VERVULLEN?

Alle rollen focussen op; de acceptatie en ingebruikname van BI, het verbeteren van rapporteren aan de stuurgroep van de organisatie en het verzekeren van consistentie en 'best practices'. Met dit in gedachte zou u de volgende functies kunnen toekennen aan uw BICC:

Evaluatie van technologie & controle van BI

Het is niet ongewoon voor een bedrijf om verscheidene BI oplossingen te hebben. Dit kan om een aantal redenen zijn, bijvoorbeeld waar meerdere silo's bestaan, bestaan vaak verschillende BI oplossingen naast elkaar. één voor verkoop, en één voor de boekhouding, enz. Veelvoudige BI oplossingen kunnen ook het resultaat zijn acquisities en overnames van andere bedrijven. Om ervoor



te zorgen dat het volledige BI landschap in kaart is, is één van de eerste dingen die het BICC zou moeten doen een BI audit.

Naar de volgende dingen zou moeten worden gekeken:

- 1 - Welke BI systemen hebben we?
- 2 - Welke bronsystemen hebben we?
- 3 - Hoeveel gebruikers zijn er van elk BI platform?
- 4 - Hoeveel rapporten lopen er in elk systeem?
- 5 - Zijn er parallellen tussen de verschillende BI systemen?
- 6 - Wat zijn de ondersteuning en beheerkosten voor elk BI systeem?

Het is ook een goed idee om de gebruikers van de BI systemen te ondervragen; vraag ze wat zij goed en niet goed vinden, hoe vaak zij het gebruiken, waar gebruiken ze BI voor (is het alleen bedoeld als een plek om gegevens te bewaren om ze vervolgens in Microsoft Excel te manipuleren?)

Vervolgens moet een conclusie worden vastgelegd, waarin het huidige BI landschap en de aanbevelingen voor de toekomst worden vastgelegd.

Softwareaankoop en bewustzijn

Nadat de BI controle is uitgevoerd en de juiste achterban op zijn plaats zit, is het BICC er om te oordelen of nieuwe aankopen en of het verlengen van software licenties aan de eisen van de organisatie voldoen.

Het BICC moet ook de veranderingen, innovaties en verbeteringen binnen de softwaremarkt bijhouden, deze kunnen de organisatie alleen nog maar verder helpen.

Standaardisatie

Binnen een organisatie is een silo aanpak van projecten, de operatie en rapportering gebruikelijk. Een risico wat hier inherent aan is, is dat de definities, de methodologie, de processen en de technologie niet aan de richtlijnen zullen voldoen. De gegevens kunnen uit de verouderde systemen worden gehaald en verschillende keren worden gemanipuleerd en herzien, voordat het het directieniveau bereikt. Dit kan leiden tot inconsistentie en een onjuiste weerspiegeling van de bedrijfsfeiten. Als gecentraliseerde eenheid, behandelt het BICC kwesties als standaarddefinities, procedures en technologieën om deze risico's te elimineren.



Een goede BI strategie zal het gehele bedrijf beslaan en niet alleen gebaseerd zijn op één afdeling. De standaardisatie moet een zeer belangrijke component van uw strategie zijn en moet ervoor zorgen dat de valkuilen zoals overlappende technologieën en slecht gelijkgetrokken datadefinities worden vermeden. Het voordeel hiervan is dat betrouwbare gegevens, op een duidelijke manier kunnen worden verdeeld. Degene die het rapport lezen zullen weten wat de definities betekenen aangezien zij dezelfde definities binnen het hele bedrijf gebruiken.

Besturen van veranderingen / verzoeken om rapportage

Het BICC moet verantwoordelijk zijn voor het creëren van nieuwe rapporten en rapportage objecten. En het aanpassen van bestaande rapporten en componenten daarvan. De sleutel tot het beheren van deze taken is de implementatie van een duidelijk en transparant verzoekproces. Geef elk verzoek een prioriteit. Elk BICC lid moet deze verzoeken doornemen en een schatting in dagen per verzoek aangeven. Alle verzoeken moeten ondertekend worden door de beheerder van de gegevens.

Het verzoekproces moet efficiënt en goed gedocumenteerd worden. Het BICC moet de communicatie met de aanvrager open houden en hen regelmatig informeren. Dit helpt de reputatie van het BICC opbouwen. En het zorgt er ook voor dat de organisatie geen alternatieve middelen proberen, zodat zij ook geen verkeerde resultaten krijgen, doordat zij bijvoorbeeld de niet goedgekeurde datadefinities gebruikten.

Aangezien het BICC inzicht heeft in de rapporten die worden gepubliceerd, is het makkelijker om te zien welke rapporten dubbel zijn en welke rapporten er dus niet meer toe doen.

Diepte analyse/ Vergemakkelijken diepte analyse van gegevens

De gegevens op zich geven u niet alle antwoorden en soms is het zelfs zo dat de dingen die niet in het rapport staan, ons zelfs nog veel meer kunnen vertellen. Het hebben van een effectief BICC, die de verzoeken voor nieuwe rapporten en wijzigingen kan overnemen, zal gebruikers meer tijd geven om de gegevens te onderzoeken en vragen te stellen. Vertellen deze gegevens alles wat wij willen weten? Zijn er gegevens die niet noodzakelijk zijn? Kunnen wij ons concentreren op deze gegevens om zo de trends van vorige jaren identificeren?

Het BICC moet deze mentaliteit cultiveren en samenwerken met de organisatie om het meeste uit de verschillende gegevens te halen.



Gegevens acquisitie en beheer

Het BICC neemt de verantwoordelijkheid voor het verzamelen van de gegevens, de nauwkeurigheid, de integriteit en de tijdloosheid van data. Van ETL tot het ontwikkelen van managementrapportages, de centralisatie van het BICC zorgt er voor dat gefundeerde besluiten genomen kunnen worden. Tegelijkertijd kan er worden geïdentificeerd welke gebieden behoefte hebben aan verbetering van het bedrijfsproces.

Het BICC moet ook betrokken zijn bij het documenteren en bespreken van datadefinities. Het belang van deze rol kan niet genoeg worden benadrukt. De gedetailleerde datadefinities vergemakkelijken een effectieve discussie, die iedereen binnen de organisatie, ongeacht hun afdeling of geografische plaats begrijpt, zodat iedereen op dezelfde manier gegevens meldt.

De discrepantie van de definitie van gegevens in de realiteit

You Get heeft recent een Business Intelligence opdracht uitgevoerd bij een vooraanstaand multinational vastgoed bedrijf. Toen datadefinities werden besproken en geanalyseerd, werd een grote discrepantie gevonden tussen de daadwerkelijke en de voorspelde cijfers over het aantal verkochte parkeerplaatsen. Na besprekingen met de managers van de verschillende landen werd het duidelijk, dat sommige hun cijfers baseerde op het totaal aantal verkochte m², terwijl men verwachtte dat zij de cijfers baseerde op de daadwerkelijke aantal verkochte parkeerplaatsen (als eenheden). Het probleem was hier gebrek aan de juiste documentatie van datadefinities. Dit betekent dat er onjuiste cijfers in het financiële systeem moesten worden bijgewerkt. Dat kost extra tijd en inspanning. Dit had vermeden kunnen worden als de documentatie van gegevens in orde was geweest.

Kennis Delen

Het BICC heeft de mogelijkheid om zijn deskundigheid te verspreiden over het gehele bedrijf. Het delen van de kennis begint binnen het BICC, doordat ze bestaan uit IT, bedrijfsdeskundigen en analytische denkers. Met dit als uitgangspunt, heeft het verspreiden van kennis in het hele bedrijf geen grenzen. Het delen van kennis moet een belangrijk deel van de bedrijfscultuur worden. De training en ontwikkeling moet in samenwerking gaan met het BICC. De opleidingssessies, mits goed gepland, zorgen voor invoering en acceptatie en van zowel BI als het BICC. Een goed idee is het instellen van een BICC team-box. Gebruikers hebben dan een plek waar vragen en kritiek heen kan worden



gestuurd. En het BICC team kan ook gebruikers berichten versturen om hen te informeren over de nieuwe ontwikkelingen, systeemonderhoud, hints en tips.

Dit alles bevordert de promotie van BICC en BI.

Project harmonisatie

Het BICC speelt een actieve rol in alle BI projecten binnen de organisatie, daarom kan ze makkelijker de overlap van verschillende projecten identificeren en dubbele projecten verminderen, terwijl ze voortbouwen op het succes van vorige projecten.

Projectharmonisatie in de realiteit

In grote bedrijven, met afdelingen die verantwoordelijk zijn voor hun eigen begrotingen, is het niet ongebruikelijk om meerdere projecten tegen te komen met dezelfde doelstellingen. You Get heeft onlangs gewerkt aan implementatie van een platform voor Business Intelligence voor een grote financiële organisatie bij een specifieke afdeling. Na het betrekken van de informatie management afdeling, ontdekte men dat een andere onderafdeling een gelijkwaardige oplossing had uitgevoerd. En dat een andere afdeling nog zocht naar een BI suite voor hun behoeften. Voeg hier aan toe de implementatie waar You Get werd verzocht aan mee te helpen, en het makkelijk te zien dat bij dit bedrijf een BICC op zijn plaats zou zijn geweest. Met de kennis van alle BI projecten is er een significante kostenbesparingen te realiseren. Van de drie hierboven vermelde BI implementaties, werden twee gebaseerd op dezelfde gegevens, en elk had zijn eigen tekortkomingen.

Een organisatie mag nooit haar algemene doelstellingen uit het oog verliezen. De afdelingen moeten een IT project niet gebruiken als kans om met andere afdelingen te concurreren.

Het mogelijk maken van kostenbesparing

De primaire rol van het BICC is zorgen voor de invoer en acceptatie van BI, standaardisatie en zorgen dat er slimmer en beter beslissingen kan worden genomen. Een bijkomend voordeel is kostenbesparing. Kostenbesparing komt in veel vormen voor, zie hieronder een samenvatting van de prominentste:

- *Vermijd verdubbelen* – zoals aangegeven in de sectie ‘Projectharmonisatie in de realiteit’ in dit document, is het ideaal om één centraal team binnen de organisatie neer te zetten. Zij hebben



vervolgens een overzicht van alle BI initiatieven. Op deze manier voorkom je onnodige dubbele BI oplossingen. Meerdere BI platforms betekent meerdere licenties en hogere onderhoudskosten. Het voorkomen van dergelijke onnodige kosten kan een bedrijf significante bedragen besparen, vaak oplopend tot honderdduizenden euro's. Het voorkomen van verdubbeling komt niet alleen kijken bij softwareoplossingen. Zoals vermeld in de sectie 'wie zouden er in een BICC moeten zitten' in dit document, zijn er vaak meerdere rapportage specialisten verspreid over afdelingen door het hele bedrijf. Door deze dubbele rollen te centraliseren, wordt verdere kostenbesparing gerealiseerd. Men ontdekt dat dezelfde verantwoordelijkheden efficiënter en met minder middelen kunnen worden bewerkstelligt binnen het BICC. Rapporteren vanuit een silo wordt onnodig. Dit kan leiden tot verdere kostenbesparingen, afhankelijk van hoe de organisatie hiermee wenst om te gaan.

- *Onderhandel kostenbesparingen* – met één centrale afdeling verantwoordelijk voor BI en de acceptatie van BI, is het BICC perfect gepositioneerd om met de fabrikanten te onderhandelen over de prijs van licenties. Aangezien 'op de hoogte zijn van software' onderdeel uitmaakt van de verantwoordelijkheden van het BICC, bezitten zij over de kennis van de kosten van concurrerende producten. Om deze kennis goed toe te passen kan een lijst worden gemaakt van BATNA's (Best Alternative to Negotiated Agreement). Deze kan dan in het definitieve onderhandelingsproces kan worden gebruikt.
- *Druk consultancy kosten* – Meestal heeft een organisatie veel vaardigheden al in huis die noodzakelijk zijn voor het BICC. Maar het is zeldzaam dat ze echt volledig beschikken over de geïntegreerde reeks van vaardigheden gekoppeld aan uitgebreide kennis over de 'best practices'. Dit wordt wel vereist om een succesvol BICC op te zetten en te handhaven. Als de consultants worden ingezet bij een implementatie van een BICC, moeten ze kennisoverdracht opnemen als product dat moet worden opgeleverd. Dit staat het BICC toe om als kennisleverancier te groeien. Het BICC zou na verloop van tijd de vaardigheden, de kennis en de diensten moeten kunnen verlenen aan de organisatie, die normaliter bij externe deskundigen zouden worden gehaald.
- *Implementeer sneller* – door methodologieën en normen van vorige BI projecten opnieuw te gebruiken, kunnen de wijzigingen en de nieuwe verzoeken binnen een korter tijdskader worden neergezet. Dit drukt de kosten om het werk te voltooien.



De kostenbesparingen zouden niet de enige reden moeten zijn om een BICC op te zetten en ze zijn niet altijd zo expliciet zoals enkele hiervoor genoemde voordelen. Maar als er een business case voor de implementatie van een BICC moet worden gemaakt, moeten ze zeker niet worden genegeerd.

Samenvatting van de BICC rollen

De rollen die een BICC uitvoert zijn breed en gevarieerd. Sommige rollen zullen vrij nieuw zijn, terwijl andere al door diverse afdelingen reeds worden uitgevoerd. Het samenbrengen van deze rollen leidt tot succes, het identificeren van kostenbesparingen en voordelen. Het is belangrijk om de doelstellingen van BICC niet uit het oog te verliezen en toegevoegde waarde binnen de organisatie te communiceren. Bij samenbrengen van uw personeel voor het BICC is het belangrijk om communicatievaardige personen in te zetten om ervoor te zorgen dat BICC toegankelijk blijft.

GEMEENSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN BIJ IMPLEMENTEREN BICC

Het implementeren van een BICC is niet zonder uitdagingen. Met een zorgvuldig uitgedacht implementatieplan, kunnen deze uitdagingen worden geminimaliseerd en overwonnen.

Een aantal veelvoorkomende uitdagingen die je kunt tegenkomen bij het opstarten van een BICC zijn in dit document al besproken, zij worden nu gecombineerd en meer in detail in deze sectie aangekaart. Dit is geen volledige lijst en meer bedoeld als uitgangspunt bij het plannen en implementeren van een BICC.

'Virtuele BICC' versus 'Echt BICC'

Bij de implementatie van het BICC moet u besluiten of een echt of een virtueel BICC de beste benadering voor uw organisatie is.

Een echte BICC is een fysiek team met een goede balans van vaardigheden. Zij bestaan als reële entiteit en concentreren zich op BI projecten en initiatieven.

Een virtuele BICC is een team van kennisleiders binnen de organisatie, die deel blijven van hun bestaande afdelingen. Zij zullen aan BI kwesties werken, naast hun dagelijkse taken. Ze zullen regelmatig samenkomen om de ontwikkelingen en projecten te bespreken.

Als men besluit dat een virtueel BICC de beste oplossing voor de organisatie is, is het belangrijk dat de BICC leden de tijd wordt gegeven om aan hun Business Intelligence verplichtingen te voldoen.



De bedrijven hanteren vaak een virtueel BICC in een beginstadium en breiden dit uit tot een full-time BICC wanneer de 'Return on Investment' (ROI) zichtbaar wordt. Het besluit om een virtueel BICC neer te zetten is niet onomkeerbaar en het is makkelijker om een BICC op te schalen, dan van een virtueel team naar een full-time team te gaan.

Identificeren van de juiste vaardigheden en de grootte van BICC

Hoe groot dient uw BICC te zijn en hoe beslist u wie de juiste vaardigheden en mentaliteit heeft om een positie binnen het BICC in te vullen? Deze besluiten zullen grotendeels bepaald worden door de grootte van het bedrijf, beschikbare middelen en de focus op de BI strategie.

Het krijgen van de juiste mix mensen is niet altijd even gemakkelijk. Bij het implementeren van een BICC is het slim om dezelfde mensen te gebruiken die ook betrokken waren bij het opzetten van een BI omgeving. Er vanuitgaande dat er een projectteam werd gebruikt bij het opstellen van de BI oplossing, is er al een zeer gevarieerd scala aan vaardigheden die de vorming en de nodige kennis voor een BICC bezitten. Zij hebben gezamenlijk gespecificeerd, ontworpen, gebouwd en getest. Deze groep is ideaal om actief te betrekken bij de totstandkoming van het BICC. Het BICC hoeft uiteindelijk niet bemand te blijven door het projectteam. Één van de doelstellingen is het creëren van bewustzijn en acceptatie, hierdoor komt het BICC al in aanraking met toekomstige kandidaten.

Een nuttige methode voor het toekomstig bemannen van het BICC, is het opzetten van een rotatie systeem. Medewerkers nemen plaats in het BICC voor een periode van twaalf tot achttien maanden. Hierna worden zij dan weer full-time teruggeplaatst in de organisatie. Dit heeft talrijke voordelen zoals:

- *Helpen bij de invoer en acceptatie van BI* – Als vroegere leden van het BICC, zullen deze werknemers goed geïnformeerd zijn over de voordelen van BI. Zij zullen het gebruik van BI door collega's op een dagelijkse basis bevorderen.
- *Goed geïnformeerde mensen komen terug in de organisatie* – Door de baan-rotatie kunt u zeker zijn dat er mensen met een goed inzicht in BI, de terminologieën en systemen terugkomen in de organisatie. Dit helpt om de terminologie en de methodes van BI in te voeren binnen het bedrijf.
- *Spoor medewerkers aan om BI toe te passen* – Een rol binnen het BICC zou moeten worden gezien als erkenning dat de BICC leden BI kennisleiders zijn. Benadrukken dat de functies binnen het BICC in twaalf tot achttien maanden tijd zullen worden geroteerd, biedt werknemers binnen de organisatie de kans om te streven naar erkenning als toekomstige leiders van BI. Om een



toekomstige positie binnen het BICC te bereiken, zullen de werknemers hun interesse in BI moeten aantonen. Dit helpt dan weer bij de invoer en acceptatie van BI.

- *Steun voor BICC* – Nu goed geïnformeerde BI deskundigen terug de organisatie in gaan, is het van belang dat deze vroegere leden om steun en advies kunnen worden gevraagd door de huidige BICC leden.

De juiste tijd voor implementatie

Voordat het BI project begint moeten er interne discussies worden gevoerd om de doelstellingen en mijlpalen te bepalen. Er moet een besluit genomen worden over de aanpak van BI. En er moet vastgesteld worden of er al vergelijkbare projecten binnen het bedrijf lopen.

Zodra er een duidelijke BI strategie is, kan de implementatie van een BICC worden overwogen. De BI oplossingen zoals Data Warehousing, ETL en de rapportage/presentatie laag, moeten aanwezig of bijna voltooid zijn, aangezien deze hulpmiddelen de rol van het BICC verder vergemakkelijken.

Als u begint aan een BI project is het een goed idee om het projectteam op eenzelfde manier te structureren als een BICC. Dit zorgt namelijk voor de juist mix mensen vanuit zowel de bedrijfskant als de technische kant. Dit kan zeker helpen bij de implementatie van een BICC in een later stadium.

Mensen en Cultuur

Het implementeren van een BICC vereist duidelijke communicatie naar de hele organisatie. De rol en de doelstellingen van het BICC dient aan de gehele organisatie te worden meegedeeld, zodat het BICC kans van slagen heeft. De communicatie moet zorgvuldig verlopen, vanwege het hoge niveau waarin het binnen de organisatie zou moeten worden geplaatst. Enerzijds moet er gecommuniceerd worden dat de verandering wordt gesteund door de directie en dat ze gericht zijn op het verbeteren van besluiten voor de organisatie. Aan de ander kant moet BICC op elk niveau worden gepromoot, omdat het voor iedereen toegankelijk is.

BI hoeft niet als bedreiging door werknemers te worden gezien. Het is een initiatief om mensen met hun werk te helpen en om effectiever aan de slag te gaan. Het werken op een efficiëntere manier geeft gebruikers meer tijd om de gegevens te onderzoeken en geeft het management hulp bij het identificeren van knelpunten, de potentiële kostenbesparingen, evenals potentiële problemen en kansen.

Opsplitsen van barrières

De rapportagebehoeften van de directie en de behoeften van de interne leidinggevende van de



afdeling zijn niet altijd hetzelfde. Vaak willen interne afdelingen rapporten op micro- niveau, die helpen bij het runnen hun team en de dagelijkse werkbelasting.

Het afbreken van de barrières in de realiteit

Tijdens het werken voor een multinationaal telecommunicatiebedrijf, kwam de kwestie 'de actieve klant' naar voren. De CFO wilde de cijfers hebben voor het aantal klanten in een specifiek gebied, die in de afgelopen maand werden geactiveerd. De CFO benaderde twee afdelingen voor de aantallen, de afdelingen kwamen allebei met een verschillend aantal terug naar de CFO. De leveringsafdeling baseerde het aantal klanten op de fysieke actieve klanten op het netwerk. De financiële afdeling baseerde het aantal klanten op de vraag of de klanten op het netwerk van het systeem gebruik hadden gemaakt en daarom actief voor de volgende factuur in het facturatiesysteem stonden.

Dit leidde tot de discussie voor richtlijnen van het rapporteren en het wijzigen van KPI's om te bekijken aan de hand van de twee verschillende definities. Dit was het begin van verbeterde communicatie en een coöperatieve benadering van rapportages. De betrokkenheid van de directeur was benodigd om deze kwestie te benadrukken en twee afdelingen binnen dezelfde organisatie te laten samenwerken.

"Multi-grondgebied" van Business Intelligence

Het toepassen van de BICC principes op één afdeling beperkt het effect van BICC. Het is een initiatief van de hele organisatie en alle afdelingen ongeacht hun geografische locatie moeten meedoen.

Terwijl BICC hoofdzakelijk door werknemers van één hoofdvestiging worden bemand, vaak het hoofdkantoor, moeten werknemers van andere plaatsen niet worden vergeten. De besluiten die door het BICC worden genomen, zullen waarschijnlijk de gehele organisatie beïnvloeden. Daarom zou de gehele organisatie erbij betrokken moeten worden.

Een slim BICC zal alle landen en alle afdelingen betrekken en eraan werken om de knelpunten en kansen te identificeren.

SAMENVATTING



De investering in Business Intelligence oplossingen tikt vaak behoorlijk aan. Een implementatie aan zijn lot overlaten zodat zij uit zichzelf werkt en verwachten dat het de maximumwaarde oplevert, zonder daar in te investeren, is niet de meest optimale strategie.

Het implementeren van een BICC om BI te ondersteunen brengt voordelen met zich mee, deze worden in dit document vermeld. Voordelen waarvan u profiteert zodat u uiteindelijk het maximale uit uw investering in Business Intelligence haalt. De voordelen leiden tot het maken van betere besluiten en stellen u in staat leiding te geven aan uw organisatie.

Het opzetten van een BICC is niet iets wat een reuzestap moet zijn. Een zich steeds verder uitbreidende benadering, is vaak de beste oplossing. Dit biedt ook de mogelijkheid om het succes gaanderweg te meten. Dit resulteert in het beginstadium al in zichtbare besparingen in de ROI. Bij elke stap moet de steun vanuit directieniveau worden gecommuniceerd, zodat er telkens een bevestiging komt dat BI een belangrijk element is binnen de organisatie.

Uiteindelijk zal de toegang tot dezelfde Business Intelligence over de gehele organisatie leiden tot een positief effect op uw organisatie, terwijl de risico's van persoonlijke BI, in de vorm van spreadsheets en andere gegevensbestanden, verdwijnen.

Het verschaffen van uw organisatie met de macht van gegevens en bedrijfsinformatie, geeft een duidelijk en betrouwbaar beeld van de positie van de organisatie. Het laat toe gefundeerde besluiten voor de toekomst van de organisatie te nemen. Dit is niet mogelijk zonder een toegewijd team om Business Intelligence te ondersteunen.

Als laatste kan gesteld worden dat het implementeren van een Business Intelligence oplossingen door de IT afdeling weinig kans van slagen heeft. Implementeren van de principes van een BICC en het verzekerd zijn van betrokkenheid van de organisatie zijn essentieel voor een succesvol BI project. Dit vormt een goede basis om slecht lopende BI projecten weer terug op het juiste spoor te krijgen.

OVER DE AUTEUR



Gareth Simms heeft vele jaren ervaring met Business Intelligence oplossingen binnen de verzekeringssector, bankwezen, vastgoed en telecommunicatiesector. In deze periode is hij betrokken geweest bij talrijke projecten waar zijn verantwoordelijkheid en inzet ervoor hebben gezorgd dat de communicatie tussen de organisatie en de IT specialisten open en duidelijk blijft en dat de vereisten en de verwachtingen worden gemanaged, een goede basis voor de implementatie van een succesvolle BI strategie.

Als u contact op wil nemen met Gareth, bel dan met You Get op +31 20 737 02 76 of mail ons via info@you-get.com.

OVER YOU-GET – BUSINESS SERVICES PROVIDER

YOU-GET is een innovatieve Business Service Provider, opgericht vanuit de wens om een sterke en flexibele benadering te creëren voor het ontdekken en oplossen van elke business uitdaging. Het You-Get team bestaat uit professionals met expertise en ervaring in een veelvoud van bedrijfstakken en bedrijfsfuncties. Tiesamen zijn zij in staat om praktisch elk probleem op te lossen dat zij tegenkomen. De kracht van You-Get ligt niet alleen in de zelf ontworpen *360° Business Services Approach™*, maar tevens in het team work en hun collectieve kennis.

YOU-GET heeft als kern de *360° Business Services Approach™*. Dit raamwerk, gebouwd op basis van de ruime ervaring en kennis met Business Processen & IT van de oprichters van You-Get, speelt een sleutelrol in het verkrijgen van de controle over de bedrijfsprocessen en het bedrijf als geheel. Het verband tussen process excellence en de bedrijfsresultaten staat tegenwoordig buiten kijf. Organisaties van wereldklasse moeten zich begeven op het pad van het omzetten van de belofte van het business process management naar daadwerkelijke business process management resultaten. Deze stap voorwaarts zal worden bereikt door de combinatie van een toenemende procescentrische blik op de business en het creëren van fundamentele en evolutionaire veranderingen in de structuur van de IT. Omdat de *360° Business Services Approach™* modulair is opgezet en sterk gericht op resultaten, is deze geschikt voor elke organisatie – klein of groot, privaat of publiek – om deze veranderingen te bereiken. De *360° Business Services Approach™* bestaat uit verschillende modules & methoden die kunnen worden aangepast aan uw eisen en wensen.

YOU-GET wil een full Business Services Provider zijn en wil een “one-stop solution” bieden voor elke stap in de complete bedrijfsproces van haar klanten. You-Get biedt daarom oplossingen en diensten aan op de volgende vakgebieden:

- Business Process Management
- Business Intelligence
- Project Management
- Change Management

YOU-GET heeft een rijk portfolio van BPM, BI en SOA producten, noodzakelijk in het creëren van success in business processing, integratie en applicatie management. You-Get is trots dat zij de verkoop- en implementatiepartner is in de Benelux voor een aantal vooraanstaande oplossingen zoals as IBM BPM en WebSphere, QlikView™, ActionBase™ en BPM|One™. You-Get heeft voor al deze oplossingen implementatie raamwerken en operationele dienstverlening opgezet en heeft deze geïntegreerd in haar *360° Business Services Approach™*.

YOU-GET is vol vertrouwen dat zij met dit rijke portfolio aan oplossingen en diensten zeer goed in staat is om bedrijven te adviseren en assisteren om hun resultaten vooruit te helpen en ze te voorzien van een groot concurrentievoordeel.

YOU-GET ondersteunt onder anderen de volgende raamwerken, methoden en oplossingen:

- CMMI / SIMM
- Mavim
- DYA
- Lean Six Sigma
- BizzDesign(er)
- Togaf
- 8-Omega
- Mega
- Zachman
- ISO 9001:2000
- IBM BPM & WebSphere
- ArchiMate
- CPM
- Aris
- Prince2
- BPR
- QlikView
- PMI/PMP
- BPMN
- Cordys
- Agile/RUP
- ActionBase
- BPM|One
- T-Map

Neem contact met ons op als iets niet op de lijst staat. Elke dag worden nieuwe competenties toegevoegd aan het portfolio van You-Get.

» YOU-GET

Correspondentie adres:

Postbus 75 852
1070 AW Amsterdam
Nederland

Bezoekadres:

Dorpsstraat 55b
1454 AM Watergang
Nederland

Contactgegevens:

Tel: +31 20 737 02 76
Fax: +31 20 89 08 51 7
Email: info@you-get.com
Web: <http://www.you-get.com>

KvK registratie: 342 080 37

BTW Nummer: NL813318051B01

De You-Get vakgebieden:

- Business Process Management
- Business Intelligence
- Project Management
- Change Management

© You-Get BV, Alle rechten voorbehouden.
De You-Get naam, logo's en de 360° Business Approaches zijn merken of geregistreerde handelsmerken van You-Get BV. Alle overige genoemde namen zijn ofwel geregistreerde handelsmerken, merken, gedeponeerde logo's of handelsnamen van de respectievelijke bedrijven.