

## De toegevoegde waarde van een BICC

### Kosten kunnen omlaag door standaardisatie en centralisatie

Uit onderzoek blijkt dat 60 procent van alle business intelligence-projecten mislukt. En in 78 procent van de gevallen duurt het langer dan een jaar om de eerste concrete resultaten op te leveren. Toch ziet het er niet naar uit dat bi de komende jaren aan populariteit zal inboeten. Integendeel. Om ervoor te zorgen dat bi de belofte inlost richten veel organisaties een Business Intelligence Competency Center (bicc) in. Een bicc kan zorgen voor lagere kosten door standaardisatie en centralisatie.



Een Business Intelligence Competency Center helpt bij een consolidatie van best practices, maximale technologie-uitnutting en adequatere prioriteitstelling. Daarmee kunnen in theorie problemen rond bi sneller, doelgerichter en proactiever worden aangepakt. Bovendien bevordert het bicc het gebruik van bi in alle geledingen van de organisatie. Inmiddels heeft een belangrijk deel van de kleinere organisaties dan ook een operationeel bicc, of is daar in elk geval mee bezig. Toch lukt het vaak niet om het bicc op een goede manier vorm te geven. Het resultaat: bi faalt en de oplossing die bi aan de praet moet krijgen, faalt ook. Van de mogelijkheden die een bicc in theorie heeft wordt nauwelijks gebruik gemaakt. Eeuwig zonde natuurlijk en bovendien onnodig.

### Disciplines



Bi wordt toch nog vaak gezien als een it-aangelegenheid. Kennelijk zijn velen nog niet gewend aan het idee dat it geen business driver meer is, maar slechts een commodity. Als gevolg van dergelijke misvattingen is ook het bicc vaak niet meer dan een verlengstuk van de it-afdeling, terwijl een goed werkend bicc input vanuit de hele organisatie samenbrengt en informatie levert die er voor de business toe doet. In elk geval moeten, naast it, twee

disciplines in het bicc vertegenwoordigd worden: business en analyse.

De business zelf hoort ten grondslag te liggen aan een succesvol bicc. Er moet iemand vanuit de business worden toegevoegd aan het bicc om de bi-behoefes van de organisatie kenbaar te maken, maar ook om inzicht te geven in de bedrijfsprocessen die mogelijkerwijs meetbaar zijn. Deze persoon kent de business rules en processen binnen de organisatie, kent de wijze waarop data momenteel in de organisatie wordt gebruikt en de transformaties of business rules die worden toegepast op de gegevens.

De analytische expertise is nodig om behoeftes, processen en informatie te analyseren. Deze expertise wordt ingebracht door gegevens- en informatieanalisten, veelal de creatievelingen die, gebruikmakend van een goede dosis gezond verstand, door middel van hun analytische vaardigheden in staat zijn om gegevens te onderzoeken, te interpreteren en te transformeren tot kennis. Bovendien moeten deze analisten de taal van de business spreken en inzicht in hun behoeftes hebben.

Vanzelfsprekend moeten zij ook in staat zijn om de juiste tools en technologieën in te zetten voor het analyseren van informatie en moeten zij de analyseresultaten kunnen overbrengen aan een publiek dat geen kennis heeft van analysemethodieken of analytische rapportage. En wat doet de it? Die faciliteert, met tools en datamanagement. Niet meer en niet minder.

Ensior B.V.  
Museumlaan 7  
3581 HK Utrecht

T +31 (0)30 630 10 52  
F +31 (0)30 630 13 43  
E [info@ensior.com](mailto:info@ensior.com)  
I [www.ensior.com](http://www.ensior.com)

KvK 320 937 68  
BTW NL8112.28.976.B01  
Bank 3729.70.982

## Positie

Op dit moment valt 67 procent van alle bicc's onder verantwoordelijkheid van de cio. Niet verwonderlijk, maar dus ook niet per se juist. Bij welk bedrijfsonderdeel moet het bicc dan wel geplaatst worden? Dat is eigenlijk vrij simpel: bij het onderdeel dat de grootste invloed heeft op de business zelf. Juist daar is de grootste behoefte aan bi-toepassingen en juist daar bestaat zicht op wat voor informatie bi moet genereren. Daar kan een bicc dus de meest waarde toevoegen.

Waar dat dan is, verschilt van geval tot geval. Het is afhankelijk van het type organisatie, het type markt en de taken die het bicc krijgt toebedeeld. Soms moet het bicc juist wel aan het it-domein toegevoegd worden - als de it zelf de business vormt bijvoorbeeld. In andere gevallen is het beter het bicc te plaatsen onder de cfo, in gevallen waar de financiële afdeling niet alleen de financiële controle uitvoert, maar zich als toetser van de realisatie van strategische doelen ook met de business bezighoudt. Als het bicc zich - met het oog op operationele effectiviteit en efficiëntie - moet richten op de levering van operationele stuurinformatie, kan een plek onder de coo de meest geschikte zijn.

Er is dus geen standaard positie aan te wijzen, maar het is in elk geval verstandig niet toe te geven aan de reflex het bicc onder it te scharen.

## Vorm

De status van het bicc is vaak niet precies duidelijk. Bestaat het bicc uit een cluster van mensen die zich alleen met bi bezighouden? Is het een decentrale aangelegenheid, waarin verschillende mensen in verschillende afdelingen er een bi-verantwoordelijkheid bij krijgen? Het is zaak hierin keuzes te maken; richt je je bicc centraal in, of decentraal, of ergens daar tussenin?

Een centraal bicc is een op zichzelf staande eenheid met een duidelijke plek in de organisatie. Iedereen in een centraal bicc heeft een duidelijke rol met duidelijke verantwoordelijkheden. Op die manier kan het bicc snel, doelgericht en objectief opereren; de medewerkers zijn gecommiteerd aan hun rol, weten wat ze moeten doen en worden niet beïnvloed door belangen vanuit welk organisatieonderdeel dan ook. Nadeel van de inrichting van een centraal bicc is dat het een flinke reorganisatie vergt en aardig wat geld kost. Er zullen interne personele verschuivingen moeten plaatsvinden, waardoor opengevallen plekken wellicht weer opgevuld moeten worden, of er moeten zelfs externe wervingscampagnes gestart worden. Er wordt een nieuwe entiteit aan de organisatie toegevoegd waarvoor huisvesting moet worden geregeld en apparatuur moet worden aangeschaft. Het centrale bicc haalt het daarom vaak niet.

Deelname aan een decentraal (ook wel virtueel) bicc is vaak een parttime functie. Medewerkers die erbij worden betrokken blijven op hun plek zitten en treden eigenlijk op als bi-vertegenwoordiger van hun bedrijfsonderdeel. Een en ander heeft het voordeel dat de organisatiestructuur minder op de schop hoeft. Het logische nadeel is echter dat medewerkers minder verantwoordelijkheid nemen (de sense of urgency ontbreekt) en dat communicatie tussen de teamleden moeizamer verloopt. Bovendien zijn de bicc-medewerkers vaak meer 'gekleurd' door de doelen en belangen van hun eigen bedrijfsonderdeel.

Er zijn ook allerlei hybride vormen denkbaar. Een centraal bicc, aangevuld met virtuele medewerkers bijvoorbeeld. Of een gedistribueerd bicc dat centraal wordt aangestuurd: de medewerkers worden in dit geval bij verschillende bedrijfsonderdelen geplaatst om daar ter plekke bi-activiteiten uit te voeren. In feite bestaat dan een detacheerder binnen de eigen organisatie, waarbij alle gedetacheerden een uniforme werkwijze hanteren en de uit te voeren werkzaamheden onder de verantwoordelijkheid van het centrale bicc vallen, dat tevens de rol van programmamanagement kan vervullen. Deze vorm leent zich bij uitstek voor grotere organisaties die uit verschillende grotere business units bestaan.

Op deze manier kan de inrichting van het bicc aan de behoeften van de organisatie worden aangepast.

## Doorbelasting

Leuk hoor, zo'n bicc, maar wie betaalt dat allemaal? Ook al staat de organisatie nog zo goed, als de doorbelasting van bi-diensten niet goed is geregeld wordt het alsnog geen succes. Er wordt vaak geprobeerd de kosten als overhead te behandelen, waardoor alle organisatieonderdelen zoveel als ze willen gebruik kunnen maken aan het bicc. Groot nadeel daarvan is dat het bicc dan uiteindelijk niet meer kan zijn dan een soort helpdesk. Het gebeurt ook dat bi-uren worden doorbelast aan het bedrijfs onderdeel dat om de diensten heeft gevraagd. Het gevolg: het bicc wordt niet gebruikt, omdat de onderdelen niet willen opdraaien voor de kosten. In veel gevallen is een abonnementachtige vorm het beste. De kosten worden dan verdeeld over alle potentiële gebruikers, naar rato van het verwachte gebruik.



## Proces

Als gezegd is bi in potentie veel meer dan een toeltje om rapporten te onttrekken aan een datawarehouse. De 'b' van bi staat niet voor niets voor business; het concept is in staat om informatie uit alle geledingen van de organisatie te onttrekken, met elkaar te vergelijken en op basis daarvan stuurinformatie te bieden waarop de organisatie als geheel en de onderdelen onderling hun koers kunnen afstemmen.

Daarvoor is het dus inderdaad nodig dat bi uit het it-domein wordt getrokken, zodat het niet de it alleen is die bepaalt welke informatie bij de eindgebruiker terechtkomt. Het is echter ook noodzakelijk dat verschillende bedrijfsonderdelen informatie met elkaar delen en zich baseren op een vergelijkbare set van informatie. In de verkokerde situatie die op dit moment vaak bestaat, gebeurt dat dus niet.

Om het ideaal van 'bi als bedrijfsproces' te realiseren is een bicc - mits dat bestaat uit de juiste mix van it'ers, business, analisten en management - van grote waarde; het is immers een (quasi) autonome unit die verantwoordelijk is voor alle bi-zaken in de organisatie en daarmee in theorie alle informatie uit de organisatie kan onttrekken, analyseren, gelijkschakelen, aggregeren en leveren.

## Potentieel

Het potentieel van bi als manier om de bedrijfsprestaties te verbeteren is enorm. Bi is meer dan een it-tool; het hoort bij de business en moet ook als zodanig gepositioneerd worden. Een bicc is hierbij van onschatbare waarde - mits bij de opzet daarvan goed wordt nagedacht over de bemensing, de positionering en het mandaat.

## Marcel Wolff, senior bi-consultant Ensior

Dit artikel is gepubliceerd op [Computable.nl](http://Computable.nl)