

RETURN ON INVESTMENT VAN BUSINESS INTELLIGENCE

# Doe meer met minder



Marco van der Kooij

De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in Business Intelligence (BI). Dit is gedaan voor onder meer financiële- en managementanalyses vanuit de financiële functie, tot marketing-, competitive- of consumer intelligence vanuit de commerciële functie. Maar het mankeert vaak aan samenhang in inzet en gebruik van BI, waardoor onnodig geld wordt uitgegeven. Een planmatige en afdelingsoverstijgende aanpak levert een betere return on investment op.

We hebben datawarehouses gebouwd, OLAP-oplossingen geïmplementeerd, applicaties gekocht en rapportage- en analysesoftware in gebruik genomen. Over het algemeen van verschillende leveranciers en geïmplementeerd met verschillende externe consultants. Ik ken genoeg voorbeelden van organisaties waarbij in de financiële functie op de diverse afdelingen voor hetzelfde doel uiteenlopende BI-tools worden gebruikt op verschillende platformen. Hetzelfde geldt voor de commerciële functie bij deze bedrijven.

Vaak is er een overlap in functionaliteit. Die is ontstaan doordat afdelingen niet met elkaar communiceren over dit soort zaken, de IT-afdeling nauwelijks een rol heeft in dergelijke projecten en centrale coördinatie ontbreekt. Afdelingen investeren vanuit het eigen budget en de belangrijkste reden is, dat er geen of een beperkt centraal BI-beleid is.

Kortom: de inzet en het gebruik van BI is onsamenvattend. Er is en wordt nog steeds veel geld verspild. Denk hierbij aan licenties die ongebruikt op de plank liggen, kosten van externe consultants die oplossingen implementeren die ook door eigen mensen - die ervaring hebben met soortgelijke oplossingen - gedaan kunnen worden, extra kosten voor hardware en besturingssystemen, extra kosten voor onderhoud

en support-overeenkomsten, extra trainingen voor beheerders en eindgebruikers en de interne beheerkosten. Mogelijk zijn ook de kosten van onbe-

organisatie. Oftewel: de juiste, eenduidige en tijdige informatie voor het nemen van beslissingen, het ondersteunen van strategievorming, alsmede het

## DE OVERLAP IS ONTSTAAN DOORDAT AFDELINGEN

## NIET MET ELKAAR COMMUNICEREN

## OVER DIT SOORT ZAKEN

nutte kansen en de meeropbrengsten van afgewende bedreigingen te kwantificeren door betere benutting van BI.

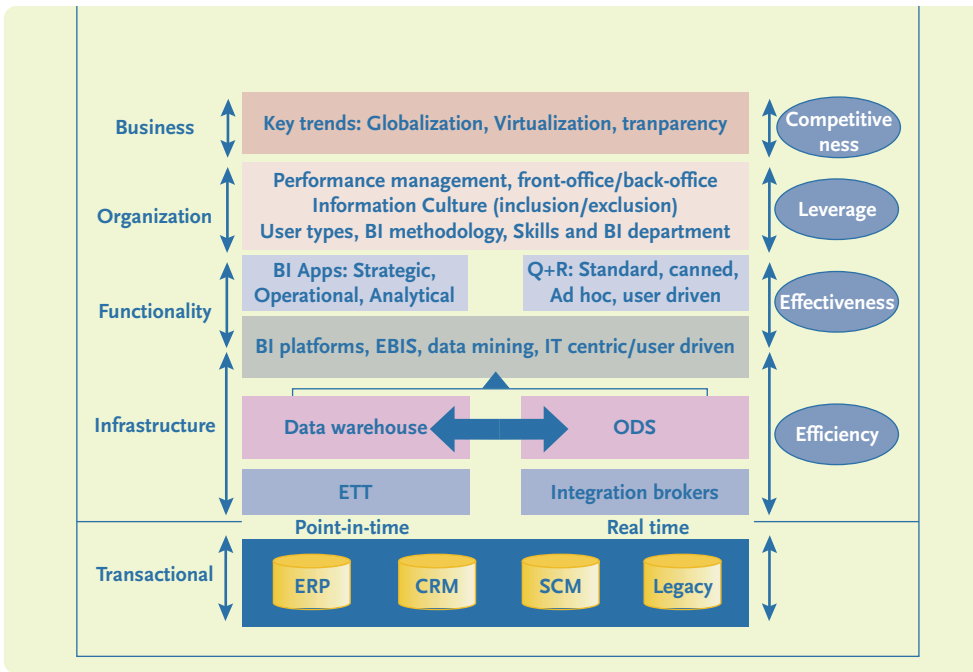
### Wat is de ROI?

Al deze kosten zijn te kwantificeren en op te nemen in de business case en bepalen de return on investment (ROI) van BI: meer doen met minder. Hiernaast zijn er kwalitatieve factoren om de business case verder te onderbouwen. Hierbij is te denken aan een betere verspreiding van de informatie over de afdelingen, een betere toegang tot de informatie, het reduceren van gefragmenteerde informatie, het creëren en delen van kennis in de gehele

meten van de effecten van acties die bij de uitvoering van de strategie zijn uitgevoerd.

### Wat moet er gebeuren?

Wil BI een serieuze en goed gefundeerde rol spelen in organisaties dan dient ten eerste een business case gemaakt te worden hoe de huidige resources en middelen effectiever en efficiënter te benutten zijn. Dit betekent dat men afdelingoverstijgend moet beoordelen wat het beste is voor de gehele organisatie. En dit betekent een politiek beladen project, waarvoor commitment van het topmanagement een vereiste is. Ten tweede is een BI- raamwerk nodig



Figuur 1: De vier niveaus van ROI (bron: Gartner Research).

om de BI-functie in de organisatie in te bedden.

**Hoe moet dit gebeuren?**

Volgens Frank Buytendijk, hoofdanalist BI in Europa bij onderzoeksbureau Gartner: 'Project costs and investments are being scrutinized so now, more than ever, enterprises need a business intelligence framework to align their BI initiatives to achieve an optimal result.'

The BI framework also enables enterprises to find - and reach - maximum return on investment by looking for it in the right place.'

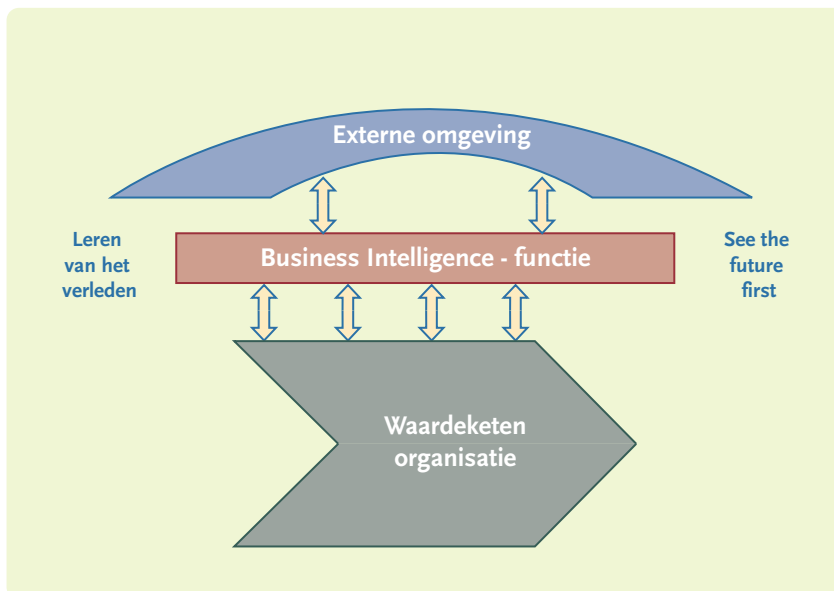
De ROI (zie figuur 1) heeft volgens Gartner vier verschillende niveaus die onderling in overeenstemming moeten zijn. Door het bieden van schaalvoordelen, bijvoorbeeld door het centraliseren van de data, wordt *efficiency en flexibiliteit* in de infrastructuur bereikt. Met gebruik van de juiste functionaliteiten

is grotere *effectiviteit* te bereiken. Door de BI-functie op de juiste wijze te organiseren via bijvoorbeeld een apart competence center, bewerkstelligen de mensen van dit center een *hefboomwerking* door de gehele organisatie. Uiteindelijk kan BI zelfs *concurrentievoordeel* in de markt opleveren, maar alleen als BI wordt gebruikt om de omgeving te managen, ten behoeve van globalisering, het transparanter maken van de bedrijfsvoering of het beter managen van de gehele waardeketen.

Bij hoeveel organisaties gebeurt dit, is er een BI-beleid en is de aparte BI-functie onderkend, zoals business intelligence is bedoeld (zie figuur 2)? BI kan over en in de gehele waardeketen van de organisatie, extern naar de omgeving, waarborgen dat de organisatie leert van het verleden en kan vooral inzicht verschaffen in de toekomst, om de organisatie concurrerend te houden.

Het nut en de noodzaak van BI staan vast. Hoe is het bovenstaande te realiseren? Dit begint bij het vaststellen van het BI-beleid:

- Waarvoor is BI nodig? Wat wil de organisatie ermee bereiken: BI als rapportagefabriek, of BI voor proactieve ondersteuning van de strategievorming, of zelfs om kennis te delen met partners en stakeholders?
- Welke stuurinformatie is vereist en hoe willen de gebruikers de informatie gepresenteerd krijgen? Een voorbeeld hiervan: het topmanagement krijgt via een management cockpit de belangrijkste kritieke succesfactoren gepresenteerd, de kritische performance indicatoren die daarbij horen en een dagelijkse briefing met kwalitatieve informatie over zaken die actueel zijn. Analisten daarentegen willen geavanceerde OLAP-modellen om allerlei scenario's door te rekenen.
- Vervolgens is het zaak vast te stellen wat het huidige gebruik is van de diverse tools, rapportages en analyses. Welke afdeling gebruikt welke tools? Wie maakt welke rapportages? Welke typen gebruikers zijn te onderkennen? Waar worden taken dubbel gedaan (bijvoorbeeld dezelfde rapportages)? Waar worden zaken te veel



Figuur 2: De functie van business intelligence.

lees verder op pagina 20

vervolg van pagina 6

## **AFDELINGSOVERSTIJGEND BEOORDELEN VAN BI BETEKENT EEN POLITIEK BELADEN PROJECT, WAARVOOR COMMITMENT VAN HET TOPMANAGEMENT EEN VEREISTE IS**

gedaan (ongebruikte rapportages)?  
Waar zijn taken en mensen te combineren?

- Ten slotte dienen de tools en systemen te worden beoordeeld. Wat wordt gedaan met welke tools (bijvoorbeeld welke stuurinformatie komt eruit)? Wat zijn de functionaliteiten van de diverse tools en op welk platform draaien zij? Wie doet het beheer van de applicaties: de afdeling zelf of IT?

Deze informatie is nodig om duidelijk te krijgen waar inefficiëntie is, waar middelen en resources zijn verspild. BI

### **Conclusie**

Komt bovenstaande situatie u bekend voor, dan is het nu de tijd om de investeringen in BI te evalueren. Ontwikkel een BI-beleid voor de gehele organisatie. Beoordeel wat echt nodig is én resultaat oplevert. De BI-functie is een aparte competentie, waarbij business- en ICT-kennis en -vaardigheden samenkomen.

Zoek de meest effectieve organisatie voor de BI-functie met een balans tussen businessafdelingen en de ICT-afdeling. Saneer in middelen en mensen waar nodig. Lever meer met minder.

## **DE BI-FUNCTIE IS EEN APARTE COMPETENTIE, WAARIN BUSINESS- EN ICT-KENNIS EN -VAARDIGHEDEN SAMENKOMEN**

slaagt alleen met een structurele aanpak. Vervolgens dienen dezelfde vragen te worden beantwoord voor de situatie zoals deze moet zijn, zodat vast te stellen is hoe business intelligence optimaal is in te zetten in de organisatie, overeenkomstig het BI-beleid. Met de juiste middelen en resources op de meest effectieve wijze georganiseerd. Dit betekent het afbreken van 'heilige huisjes', het slechten van muren tussen afdelingen en bedrijfs-onderdelen, het saneren van BI-tools en platformen om kostenbewust met BI om te gaan en daadwerkelijk return on investment te leveren. Waarbij de veranderingen goed 'gemanaged' moeten worden om ook de noodzakelijke cultuuromslag in het denken over en gebruik van BI te bewerkstelligen.

**Drs. Marco van der Kooij**  
([m.vanderkooij@synergetics.nl](mailto:m.vanderkooij@synergetics.nl))  
is als senior consultant werkzaam bij Synergetics.

**Synergetics, The Management  
Information Company**  
Dodeweg 6  
Postbus 173  
3830 AD Leusden.  
Tel. (033) 4326666  
Fax (033) 4326667  
Internet [www.synergetics.nl](http://www.synergetics.nl)