MAANDELIJKS - NIET IN JULI EN AUGUSTUS - AFGIFTEKANTOOR 1099 GENT X - P 209166

CFO MAGAZINE

JAARGANG 17 - SEPTEMBER 2013

PRICELESS IDEAS, VALUABLE RETURN



"In de mate dat een CFO bezig is met de lange termijn komt hij nu onvermijdelijk overal de 3 P's tegen: nieuwe economische, sociale en milieugerelateerde uitdagingen"

Professor Luc Van Liedekerke in dit nummer

interview

EEN BRUISEND TEAM KLAAR VOOR VERDERE GROEI

INTERVIEW MET ANDRE GRUBE (CFO) **& JOËLLE PEREZ** (HEAD OF COMMERCIAL PROFITABILITY & BUSINESS PLANNING) **VAN PEPSICO BELUX**

CFO'S IN DE ENERGIESECTOR AAN HET WOORD

"AAN DEBITEURENBEHEER DOEN MET DE KRAAN OPEN"

CFO BAROMETER

KMO'S EN INTERNATIONALISERING

EXTRA KATERN

KORTER OP DE BAL
DANKZIJ AGILE BI

We zien het al voor ons als we een BI-systeem wensen te implementeren: "Verzamel verwachtingen van gebruikers. Ontwerp een datamodel om in die behoeften te ondersteunen. Verken de gegevensbronnen. Laad al die gegevens in een sterschema. Ontwikkelen BI objecten. Rol het eindproduct uit naar de eindgebruikers." We zijn meestal vertrokken voor een traject van een paar maanden waarbij de gebruiker in het begin en op het einde betrokken zijn. De maanden dat het project gaande is, hoort de gebruiker quasi niets en wordt ongerust. Typische ontwikkelingen zijn vrij langzaam en bieden geen garanties dat de verwachtingen van bij het begin, ook nog daadwerkelijk geldig blijven bij de oplevering. Zijn we niet meestal de perfecte fabriek aan het bouwen die ons dan automatisch het perfecte product zou moeten opleveren? Het probleem is dat als het om BI gaat, het bijna uitsluitend draait rond context. Is het de schuld van de gebruiker dat de context continu verandert? Wordt het niet stilaan tijd om onze manier van werken veel flexibeler te maken. Wordt het geen tijd voor een fundamenteel nieuwe aanpak, tijd voor Agile BI?

ONTDEKKEN VERSUS ONTWIKKELEN – ENGINEERING VERSUS KNUTSELEN

De planmatige engineeringbenadering van systemen bouwen met de traditionele lange fase van behoeftendetectie en -omschrijving lijkt minder en minder geapprecieerd te worden. Gebruikers willen niet langer maanden wachten en willen steeds vroeger zelf aan de slag. De eenvoud van de beschikbare tools en de kracht die de huidige computers tegenwoordig hebben, laten immers toe aan de gebruikers zelf te laten knutselen en te laten uitvissen waar ze echt naar toe zouden willen gaan. We zien een graduele shift van taken binnen de implementatie van Business Intelligence van ontwikkelaar naar de knutselaar. Daarbij zal de gebruiker meer en meer voor eigen rekening rijden. We zien duidelijk de noodzaak om van bij de behoeftendetectie reeds de gebruiker tools en data te geven zodat die ogenblikkelijk aan de slag kan en het moeilijkste werk – waar wil de business naar toe? – zelf spelenderwijs te gaan ontdekken. Ontwikkelen van voorgekauwde behoeften kan dan veel efficiënter via de traditionele engineeringbenadering. "Agile" ontwikkelen zal dus de business centraal stellen en de gebruiker toelaten het heft in eigen handen te nemen wat betreft uitmaken waar ze naar toe wil.

AGILE PROJECT MANAGEMENT – NIET ROND DE POT DRAAIEN

De impact van de gebruiker zal ook tijdens de implementatie gaan toenemen. Specifieke Agile Project Management-methodes zoals bijvoorbeeld Scrum duiden zelfs iemand van de business aan als product owner die dagelijks bepaalt hoe het BI-systeem er zal moeten uitzien. Deze agile methode houdt niet van rond de pot te draaien en zal met zeer korte implementatie-cycli om de zoveel weken met bruikbare output voor de dag komen. Opleveren wordt daardoor een continu proces en de betrokkenheid van de business is schitterend. Men spreekt trouwens gewoon van "het team" dat de ontwikkelingen doet en dit om te beklemtonen dat daarin diverse profielen zitten die elke korte sprint van een paar weken tot een goed einde doet brengen.

AGILE INFRASTRUCTUUR

Om dergelijke flexibiliteit te kunnen garanderen, volstaat het niet van vlug specifieke output toe te laten in de visualisatielaag. Zonder makkelijk te ontsluiten gegevens blijft dit pijnlijk. Vandaar dat een aantal leveranciers deze roep om flexibiliteit ook op het niveau van het data warehouse te gaan voorzien. Datalabs zijn stukken van het data warehouse waar maximale flexibiliteit wordt gegarandeerd door het ter beschikking stellen van gegevens die afgeschermd zijn en waar de gebruiker niets verkeerds kan mee doen. Dit zorgt voor een bijzonder vlugge ontsluiting en flexibel
werken van de business. Daar het idee van agile infrastructuur ook op het niveau van de data mogelijk is, kunnen de bestaande systemen gespaard worden van inbreuken en kunnen de knutselaars niets verkeerds doen. Virtuele integratie laat daarenboven het visualiseren van gegevens veel eerder in de ontwikkelingscyclus toe, waardoor behoeften veel scherper worden zonder de nodige implementatie van ETL-flows en data warehouse-infrastructuur. Een dergelijke architectuur ondersteunt ook daarenboven ook near-real-time BI gemakkelijker dan de standaard ETL-benadering.

AGILE DEPLOYMENT: OPERATIONEEL IN ENKELE SECONDEN

Natuurlijk is het makkelijk om bedrijfsleiders met knappe demo's uit hun tent te lokken. Meer en meer dienen beloftes van snelheid ook veel vlugger opgeleverd te worden. Om daar een antwoord op te bieden kunnen agile BI-functionaliteiten ook op zeer korte termijn via de cloud daadwerkelijk opgestart en onderhouden worden. Op die manier wordt de honger niet alleen zeer agile aangewakkerd, de tafel wordt daarenboven ook vrijwel ogenblikkelijk gedekt. Meerdere partijen laten reeds agile BI in de cloud toe, vooral voor kleinere bedrijven die recent starten met BI is dit een bijzondere evolutie: men dient geen gigan-



DRIES VAN NIEUWENHUYSE - ONDERZOEKER BICC VAN THOMAS MORE EN PROFESSOR MANAGEMENT AAN EHSAL MANAGEMENT SCHOOL

tische investeringen meer te doen en men betaalt hetgeen men verbruikt.

AGILE ANALYTICS: CORRELATIES VOOR AUTOMATISATIES

Omdat een spontane en liefst vroegtijdige en continue herkenning van de uitdagingen cruciaal wordt bij agile BI, is het evident dat agile analytics hier van bij den beginne zal worden toegepast. Hier zien we een duidelijke trend die correlaties bepaalt, alvorens aan de automatisaties te beginnen. Wat baat het namelijk van grote hoeveelheden KPI's op te volgen als we na een paar jaar moeten vaststellen dat veel van deze metrieken gewoon synoniemen van mekaar zijn of van elkaar statistisch niet te onderscheiden zijn. Door deze analyse op voorhand te doen, bekomen we reeds inzichten in de cijfers, worden mogelijke verbanden bloot gelegd en kunnen we zodoende alleen implementeren wat toegevoegde waarde creëert. De overtollige informatie, waarvan we op voorhand bepaald hebben dat ze geen predictief vermogen heeft, wordt op die manier geweerd. Dit kan het aantal KPI's makkelijk doen halveren, evenals het nodige werk om de KPI's te automatiseren.

Door op voorhand tijd te investeren in de verkenning van de data en de mogelijke oorzaak-en gevolgrelaties, bespaart de gebruiker later ook veel tijd. Iemand moet immers het denkwerk doen en relevante combinaties zoeken die uiteindelijk in de BI-omgeving zullen uitgerold worden. Door deze verkenning direct op te starten, komt men in een spontane opwaartse spiraal terecht waar de honger naar meer stijgt parallel aan de oplevering en de resulterende toegevoegde waarde.

AGILE ORGANISATIE: SNELLERE SERVICE

Om de immer toenemende snelheid van beslissen ook binnen de organisatie aan te kunnen, dienen ook een aantal imperatieven nagestreefd te worden. Zo moet de organisatie een dynamische en gelaagde behoeftendetectie kunnen invoeren. Hier denken we vooral aan een gefedereerde benadering die, afhankelijk van de maturiteit van de gebruiker of zijn/haar afdeling, er anders zal uitzien. Zo moet vlugger gedetecteerd worden welke de noden dan wel echt zijn. Iemand die een rapport vraagt met 70 variabelen, wil meestal alleen zijn data uit het data warehouse halen om er vervolgens al dan niet met Excel verder mee aan de slag te gaan. Dieper graven in de noden kan aantonen dat er eerder nood is aan statistische analyses en dat de vraag naar

> We zien een graduele shift van taken binnen de implementatie van Business Intelligence van ontwikkelaar naar de knutselaar.

de data slecht een symptoom is. Realistischere verwachtingen zullen ook leiden tot realistischere en agilere oplossingen of suggesties voor oplossingen. Een betere prioriteitenstelling moet dan toelaten om een strategische alignering te garanderen en focussen op hetgeen echt telt. Een betere doorverwijsfunctie maakt deel uit van een betere behoeftedetectie. Een betere kennis van de diverse BI- en analytische oplossingen dient toe te laten dat behoeften anders geformuleerd kunnen worden en dat gebruikers doorverwezen kunnen worden naar meer relevante oplossingen. Niet alle antwoorden dienen via rapporten te worden aangeboden.

Samen met Agile BI komen ook sandboxing en een verbeterde self-service sterk naar voren. Hoe meer we er in slagen om de gebruiker zelfredzaam te maken, hoe meer tijd er overblijft om dieper te graven in de noden en een betere en snellere dienstverlening te garanderen. Een doorverwijzing van gebruikers naar self-service kadert binnen een algemene maturiteitsverhoging van de gebruikers, een doorverwijzing naar de analytische sandbox-omgeving moet de gebruiker toelaten om zijn behoeften beter en zelf te ontdekken. Dit alles moet resulteren in een veel grotere zelfredzaamheid en helderheid van de optimale oplossingen. Finaal komt dit alles de snelheid en agiliteit van het decision-making process ten goede. Maar zijn onze organisaties en medewerkers daar wel klaar voor?

HOE MOET DIT NU NAAR DE TOEKOMST TOE?

We zien een aantal aspecten die gepaard gaan met Agile Business Intelligence, gaande van de organisatie, projectwerking, tooling en analytics. Het zal wel niet zo'n vaart lopen op sommige vlakken terwijl het bijzonder snel zal gaan op andere. Eén ding staat als een paal boven water: de sturende positie van de business zal alleen maar toenemen. De tijd dat behoeften over de schutting werden gegooid is voorbij, de gebruiker wil daadwerkelijk zelf gaan sturen.

Technologische agiliteit zal stilaan ook in de meeste organisaties ingang vinden, een vlugge ontsluiting en flexibiliteit qua data opslag zal geleidelijk aan evolueren samen met de bestaande legacy infrastructuur. Appliances zullen geleidelijk aan doorbreken maar blijven vooralsnog relatief duur. De honger van de business, en het budget dat daarmee vrijkomt, zal de invoering van nieuwe technologie wellicht een serieuze duw in de rug gaan geven. Merk op dat de funding hier wel van de business zal moeten komen, hetgeen opnieuw stukje van de onafhankelijkheid van IT zal afknabbelen. Groeibedrijven ondervinden BI-infrastructuur niet langer als barrière voor nieuwkomers, in de cloud zijn ze immers bijzonder vlug operationeel. Bedrijven met hoge maturiteit en met veel legacy systemen zullen met mondjesmaat overgaan naar de cloud. Hier verwachten we geen spectaculaire snelheden.

Het groeidomein voor Agile BI wordt ongetwijfeld Agile Analytics. De kostenbesparing door correlaties voor automatisaties te laten plaatsvinden zijn gigantisch. Van alle opgeslagen data is de indikkingsfactor naar relevante informatie gigantisch. Als we er dan nog zouden in slagen van de cruciale business vragen tot inzichten om te zetten, dan volstaat een fractie van de huidige opslagcapaciteit om de juiste beslissingen te nemen. Bijkomend voordeel van de focus is dat we daarenboven op voorhand reeds in kaart brengen wat de (toekomstige) waarde is van welke data en de kostprijs ervan.

Het spreekt voor zich dat de grootste uitdaging bij Agile BI zal zitten in hoe om te gaan met deze veranderingen. Tal van organisaties zijn hier nog geenszins rijp voor. Meer en meer wordt wel gekeken naar de manier waarop organisaties tot meer zelfredzaamheid en zelfs empowerment van het beslissingsproces kunnen komen. Agile BI zal daar zeker een fundamentele rol gaan in spelen. We geloven dan ook dat de komende jaren spannend zullen zijn en toch wel ingrijpend in de manier waarop data nog meer dan vroeger als cruciaal bedrijfsmiddel zal gaan dienen. Op die manier moeten we kunnen komen tot Agile Decision-making. Meer inzichten in de drijfveren die daarbij een rol zullen gaan spelen, proberen we alvast beter te begrijpen en te beheersen door de verdere evolutie van onze maturiteitsmodellen die toelaten om beter te begrijpen waar organisaties zich nu bevinden en welke stappen ze kunnen/moeten zetten om gewapend te zijn voor de toekomst. ■