

**Business Intelligence kan het verschil  
maken. Het verschil tussen winnen en  
verliezen.**

Een marktonderzoek van Kadenza.

# Business Intelligence projecten succesvoller met de juiste kennis

## Onderzoeksverslag

Voorjaar 2009 voerde Kadenza een marktonderzoek uit onder zijn klanten en prospects. Doel: vragen hoe we kunnen helpen om BI-projecten succesvoller te maken.

Onderzoeksbureau  
Gartner: “De meeste bedrijven hebben geen visie en strategie op het gebied van BI.”

### 1 Aanleiding van het onderzoek

BI komt de laatste jaren overwegend negatief in het nieuws. Uit onderzoek blijkt keer op keer dat investeringen in BI voor ondernemingen vaak niet het verwachte resultaat opleveren, of dat het resultaat van die investeringen onvoldoende duidelijk is. Daarbij gaat het zowel om financieel rendement (ROI) als andere vormen van toegevoegde waarde. Een paar voorbeelden.

“Organisaties zeggen maar weinig financieel rendement uit BI-investeringen te halen. Slechts 6,6% van de bedrijven meldt bedrijfsbrede resultaten met een aantoonbare ROI (publieke sector: 3,4%, bedrijfsleven: 9,1%). Ruim 21% boekt alleen kleine successen, bijvoorbeeld op afdelingsniveau of op een deelgebied als ziekteverzuim.” (Advies- en onderzoeksbureau Passionned 2009. Cijfers 2006-2008)

“Analisten vinden het lastig om de toegevoegde waarde van investeringen in BI aan te tonen.” (Gartner, verslag van de BI Summit 2009)

“Het grootste deel van de de BI-projecten mislukt. Bij ruim 75% van alle BI-projecten duurt het meer dan een jaar voor resultaten van betekenis worden behaald.” (onderzoek Kognitio, persbericht oktober 2009).

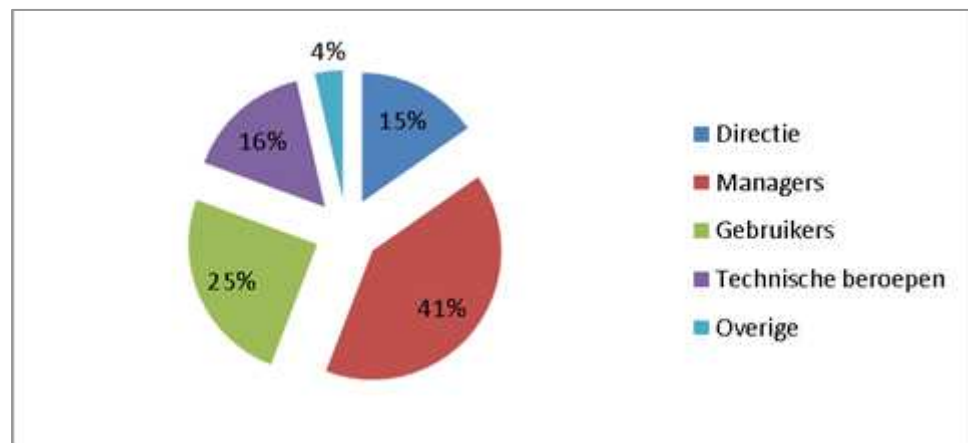
Dit soort publiciteit was – en is – ons als Kadenza een doorn in het oog. Vooral omdat wij weten dat **succesvolle BI-projecten de bedrijfsresultaten sterk kunnen verbeteren**. Onze ervaring is dat vooral het traject voor en na de implementatie van BI extra aandacht behoeft binnen ondernemingen. En dat ondernemingen juist daarbij **meer steun** zouden kunnen gebruiken. Dat vermoeden wilden wij controleren via een eigen marktonderzoek.

## 2 Onderzoeksopzet

Tussen 1 april en 1 juli 2009 heeft Kadenza 600 enquêteformulieren uitgezet onder initiatiefnemers van BI-projecten (de strategische doelgroep) en gebruikers (de operationele doelgroep). De respons was hoog: van 340 respondenten kregen we een ingevuld formulier terug.

De strategische en operationele doelgroepen zijn in ons onderzoek redelijk vertegenwoordigd, met een relatieve oververtegenwoordiging van directieleden en managers. Maar: de gedefinieerde categorieën overlappen elkaar ook. Zo zijn managers natuurlijk vaak zelf weer 'gebruikers'.

### Verdeling van de respondenten naar functies/beroepsgroepen

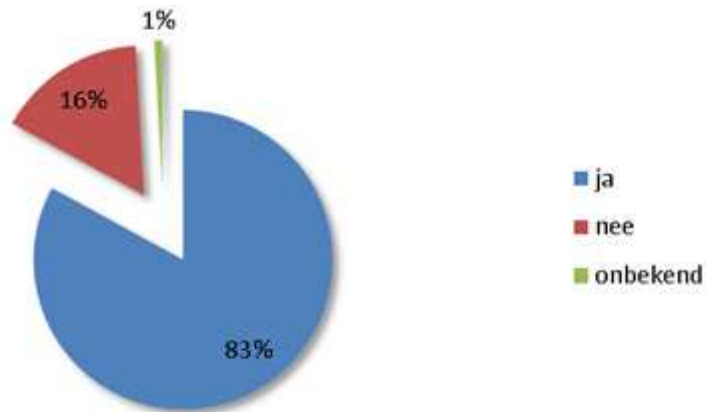


Het **doel** van ons marktonderzoek was te **achterhalen hoe organisaties geholpen kunnen worden** om BI-projecten succesvoller te maken. In het bijzonder wilden wij inventariseren of het organisaties in hun eigen beleving ontbreekt aan kennis die nodig is **om BI optimaal te benutten**. En zo ja: om wat voor kennis het dan gaat.

### 3 Onderzoeksresultaten

Het marktonderzoek bevatte twee inleidende vragen, gevolgd door de vragen naar ontbrekende kennis.

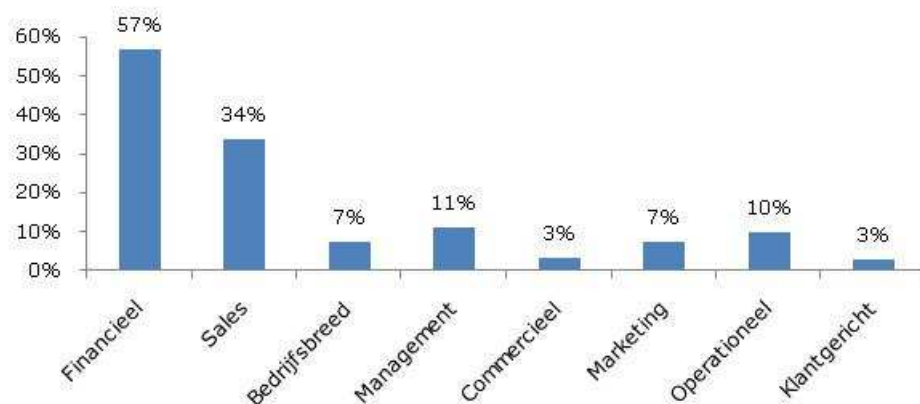
#### Vraag 1: Heeft uw organisatie ervaring met BI?



Bij Kadenza zien we BI als een strategische tool, als een vorm van performancemanagement. BI faciliteert de transformatie van data naar betekenisvolle informatie die de businessdoelstellingen ondersteunt. Het doel van BI is uiteindelijk het bedrijfsresultaat te verbeteren.

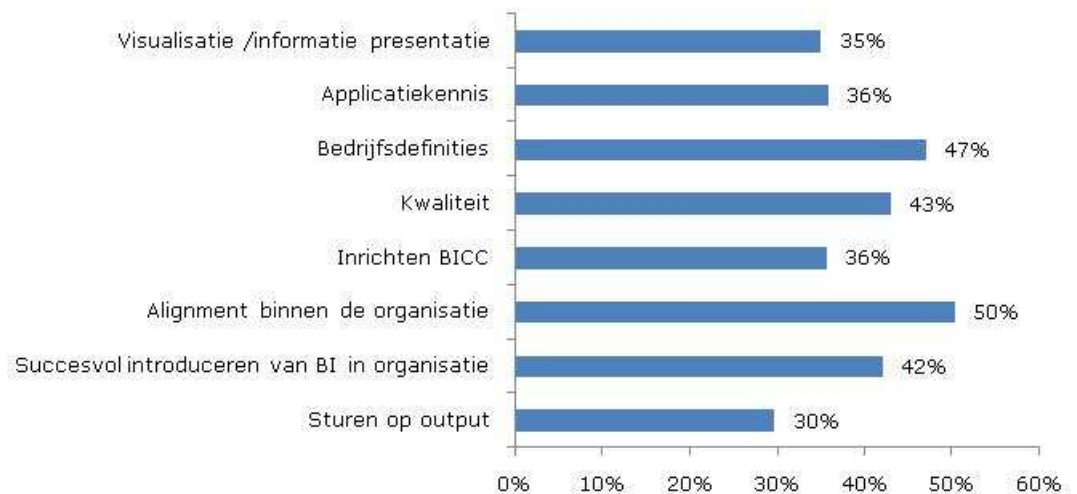
Bij de 16% die zegt geen ervaring te hebben met BI gaat het om kleine bedrijven. Een kanttekening bij dit resultaat: de respondenten verstaan mogelijk verschillende dingen onder BI. Het wordt vooral geassocieerd met grote systemen, veel hardware en speciale software. Maar neem een rapportagesystematiek die erop gericht is bedrijfsprocessen bij te sturen, bijvoorbeeld in Excel of een applicatie die gekoppeld is aan het grootboek. Bijna elk bedrijf heeft zoiets in huis. Is dat ook BI? Ook deskundigen zijn het daar niet over eens.

#### Vraag 2: Welke functies/disciplines in uw organisatie werken met BI?



De categorieën zijn door de respondenten zelf benoemd en overlappen elkaar voor een deel. Dat geldt bijvoorbeeld voor Sales, Commercieel en Klantgericht. Dat in deze sectoren veel met BI wordt gewerkt, verbaast ons niet. Wat evenmin verbaast, is het grote aandeel van financiële disciplines. Financiële stuurinformatie blijft het hart van de BI-omgeving: alle performance-indicatoren vertalen zich uiteindelijk naar kosten en baten.

### Vraag 3: Op welk gebied hebt u aanvullende kennis nodig om BI-projecten tot een succes te maken?



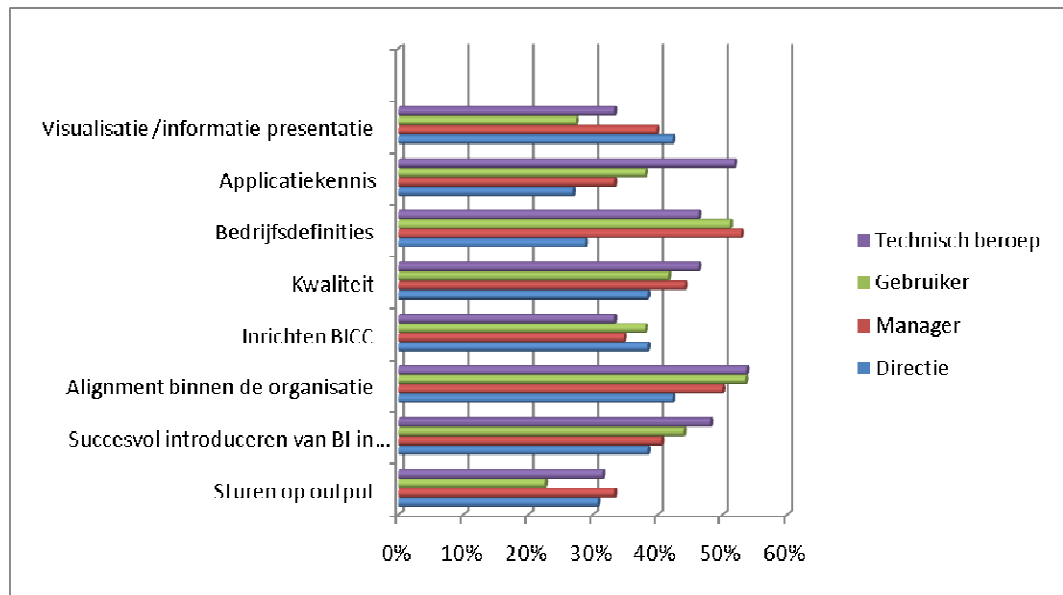
De respondenten konden kiezen uit vier operationele en vier meer strategische gebieden, die zij eventueel zelf konden aanvullen of verfijnen:

“Er is een kloof tussen business- en IT-afdelingen. 88% van door ons ondervraagde ondernemingen zegt dat businessafdelingen nooit goed hebben laten weten wat ze willen bereiken met de implementatie van BI.” (Roger Llewellyn, CEO Kognitio)

- operationeel/praktisch: visualisatie/presentatie van BI-informatie, applicatiekennis, eenduidige bedrijfsdefinities (masterdatamanagement), kwaliteit van data
- strategisch/organisatorisch: inrichten van een Business Intelligence Competence Centre (BICC), alignment (samenwerking op basis van dezelfde doelstellingen en resultaten), succesvol introduceren van BI in de organisatie, sturen op output

Een BICC is de schakel tussen de IT en de ‘businessafdelingen’, ofwel de overige bedrijfsonderdelen. **Voordelen van het inrichten van een BICC: gebruik van ‘best practices’, snellere en betere gebruikersacceptatie, eenduidige bedrijfsdefinities. En daarmee: een hogere ROI.**

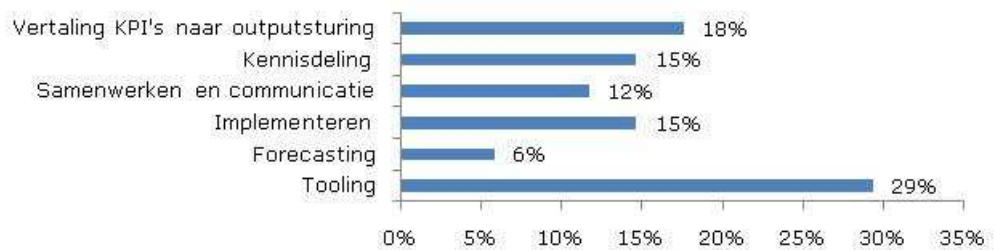
## Kennisbehoefte uitgesplitst per doelgroep



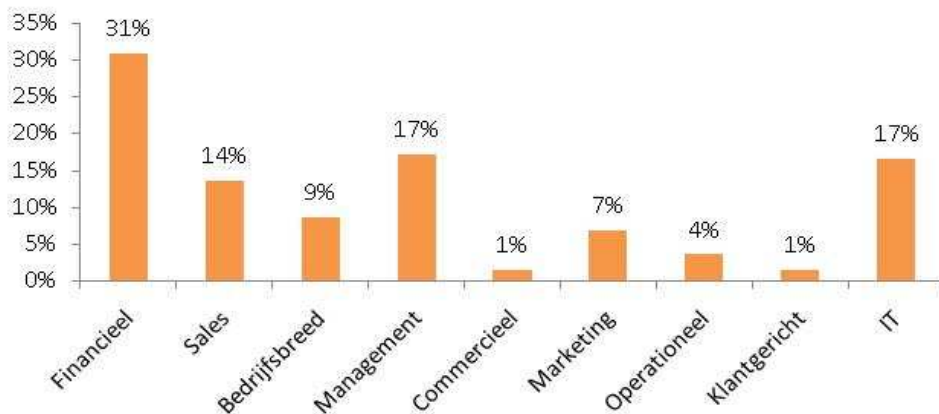
10% van de respondenten geeft aan behoefte te hebben aan de volgende praktische kennis.

## Kennisbehoefte overig

Percentage dat aangeeft dat kennis ontbreekt (praktisch)



Vraag 4: Welke onderdelen van uw organisatie hebben behoefte aan aanvullende kennis rond BI-projecten?



## 4 Evaluatie van de onderzoeksresultaten

Het marktonderzoek in het voorjaar van 2009 heeft voor ons vooral één ding bevestigd: **de behoefte aan extra ondersteuning rond BI-projecten is groot.** Ondernemingen willen vooral meer inzicht krijgen in het grotere geheel.

**Respondenten vinden aanvullende kennis rond BI waardevol voor de eigen organisatie.** Daarbij worden niet zozeer opleidingen en cursussen maar **vooral kennisdeling met 'collega-gebruikers'** gezien als een goede manier om kennis rond BI-projecten op te doen en ervaringen uit te wisselen.

**De behoefte aan aanvullende kennis over alignment scoort bij alle doelgroepen hoog.** Alignment zorgt ervoor dat afdelingen samenwerken, dat ze elkaars taal spreken en elkaars processen begrijpen. En: dat de strategische, tactische en operationele doelstellingen geschakeld zijn.

De **zorg over bedrijfsbrede definities bij het management, gebruikers en ICT'ers** wordt niet gedeeld door directies.

**Directies noemen vooral de visualisatie en presentatie van BI-data.** Mogelijk is dit te vertalen naar een behoefte aan een inzichtelijkere presentatie van BI-data.

**De vraag naar operationele stuurinformatie neemt toe, ook bij het management.**

Aandachtspunten:

- de koppeling tussen operationele stuurinformatie en strategische stuurinformatie (en het bewaken daarvan);
- de technische complicaties die operationele stuurinformatie (vooral realtime informatie) met zich mee kan brengen.

Uit de **grote vraag om aanvullende kennis vanuit financiële afdelingen** blijkt dat finance nog steeds het hart van de BI-omgeving is. Een rol speelt mogelijk ook – nog los van de door de wetgever gevraagde compliance – dat datawarehousegegevens steeds vaker worden ingezet bij het budgetteren en werken met scenario's.

Bij de vraag vanuit IT-afdelingen gaat het om ondersteuning van andere afdelingen, niet om beheersing van de eigen IT-processen met BI.

Het marktonderzoek **bevestigt onze visie dat er in BI-trajecten winst te behalen valt nadat BI-systemen live gaan.**

Als je niet wéét  
wat je wilt  
weten, verzamel  
je alles. Dan  
verzuip je in de  
informatie. En  
informatie is  
nog geen  
*intelligence*. Dat  
wordt het pas  
als die  
informatie  
strategisch  
inzicht verschaft  
in je situatie.

Uit eigen ervaring weten we dat er ook in de beginfase van BI-trajecten valkuilen zijn. Cruciaal is vooral dat de doelstellingen van een BI-project zorgvuldig en bedrijfsbreed worden vastgesteld en vastgelegd. BI wordt vaak geïntroduceerd om één versie van de waarheid te krijgen. De praktijk: bedrijven komen vaak niet verder dan informatie verzamelen en rapportages maken. Door doelstellingen helder te maken en een goede strategie vast te stellen, voorkom je dat je in een vicieuze cirkel verzandt waarin rapportages alleen maar leiden tot nieuwe informatievragen. Als organisaties eenmaal in deze modus belanden, levert BI nauwelijks toegevoegde waarde. Het is beter om drie rapportages te produceren die het verschil maken dan honderd rapportages die enkel informatie verschaffen. Mensen overvoeren met informatie leidt niet tot betere prestaties.

### Kadenza geeft vervolg aan dit onderzoek

Kadenza heeft een kwart miljoen euro uitgetrokken voor het opzetten van Kadenza+. Met dit initiatief willen wij stimuleren dat BI oplevert wat bedrijven ervan verwachten: dat ze er beter en succesvoller van worden. Dat de investering in BI rendeert. Dat is in ieders belang – ook het onze.

Meer informatie over Kadenza+ vindt u binnenkort op  
[www.kadenza.nl](http://www.kadenza.nl). Of bel 035 - 539 44 90.