

Gert Zweedijk

BUSINESS ANALYSE

Het praktijkhandboek voor analisten,
Product Owners, business managers
en agile ontwikkelaars

b:k light

Over de schrijfwijze

In een relatief nieuw werkveld waarin documentatie voornamelijk Engelstalig is, is het altijd zoeken naar de juiste Nederlandse schrijfwijze. Zo ook voor de term ‘business analyse’. Hoewel de Nederlandse taalregels aangeven dat dit woord een samenstelling betreft die als ‘businessanalyse’ geschreven moet worden, hebben we in dit boek een andere benadering gekozen. We beogen met de inhoud namelijk zo veel mogelijk aan te sluiten bij de dagelijkse praktijk van de lezer. In die praktijk blijkt dat in de Nederlandstalige documentatie die er is, de schrijfwijze met spatie wordt gehanteerd. Deze benadering hebben we – voor zo ver logisch en leesbaar – ook toegepast bij aanverwante termen.

© 2019 Gert Zweedijk / Booklight uitgeverij

ISBN 978 94 92595 14 0

NUR 800

Redactie: Ellen Segeren / BoekenBusiness.com

Afbeeldingen binnenwerk: Gert Zweedijk en Marc Suvaal

Vormgeving: Andries Mol

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag, in welke vorm of op welke wijze dan ook, worden veeveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, transmitted or stored in any form or by any means without written permission of the publisher.

www.booklight.nl

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	11
Inleiding	13
De opbouw van het boek	15
DEEL 1 INTRODUCTIE VAN BUSINESS ANALYSE	17
1. Business analyse in een notendop	19
1.1 Wat is business analyse?	19
1.2 Waarom business analyse?	19
1.3 Drie planeten	22
1.4 De driedubbele brugfunctie	24
1.5 Wie voeren business analyse uit?	25
1.6 Een aanpak voor business analyse	29
1.7 Change management	31
1.8 De brillen van de business analist	40
1.9 Vijf P's	44
1.10 De toolkit voor de business analist	46
1.11 Samenvatting	47
DEEL 2 PRE-PROJECT BUSINESS ANALYSE	49
2. Strategieanalyse	51
2.1 SWOT-analyse	52
2.2 Doelen, doelstellingen en strategie	58
2.3 Strategie-implementatie	59
2.4 Samenvatting	64

3. Procesanalyse	66
3.1 Wat is een proces?	67
3.2 Stap I: Bewustwording – procesdenken	68
3.3 Stap II: Visualisatie – procesmodellering met BPMN 2.0	70
3.4 Stap III: Procesmanagement	81
3.5 Stap IV: Procesanalyse	83
3.6 Stap V: Procesverbetering en -optimalisatie	89
3.7 Samenvatting	90
4. Beslissingstabellen en DMN	91
4.1 Beslissingstabel en beslisboom	91
4.2 Decision Model and Notation (DMN)	93
4.3 Voorbeeldcasus	97
4.4 Business rules	98
4.5 Samenvatting	99
DEEL 3 SYSTEEMONTWIKKELING EN BUSINESS ANALYSE	101
5. Soorten requirements	105
5.1 Business needs	105
5.2 Business requirements	105
5.3 Stakeholder requirements	106
5.4 Solution requirements	107
5.5 Transition requirements	107
5.6 Traceability	108
5.7 Samenvatting	109
6. Perceptie	110
6.1 Consensus	111
6.2 Olifant	112
6.3 Samenvatting	114
7. Systeemontwikkeling als proces	115
7.1 Watervalaanpak	115
7.2 Iteratief incrementeel	117
7.3 Agile	120
7.4 Effectiviteit en efficiëntie	124
7.5 Samenvatting	128

8. Een oerwoud van practices	129
8.1 ShuHaRi	129
8.2 Best agile practices	132
8.3 Samenvatting	138
9. Agile teams	139
9.1 Teambuilding	139
9.2 Zelfsturende teams	142
9.3 Persoonlijkheidsprofielen	144
9.4 De rol van business analyse in agile teams	148
9.5 Een procesmodel voor agile analisten	156
9.6 Samenvatting	158
DEEL 4 BUSINESS ANALYSE TIJDENS DE INCEPTION-FASE	159
10. Inception	161
10.1 Waarom Inception?	161
10.2 Hoe lang duurt Inception?	162
10.3 Agile	163
10.4 Samenvatting	166
11. Twaalf essentiële vragen	167
11.1 Waarom wordt het IT-project gestart?	168
11.2 Waarop heeft het IT-project betrekking?	176
11.3 Wie zijn de stakeholders?	180
11.4 Wat zijn de behoeften van de stakeholders?	185
11.5 Wat is de productscope en waaraan dient het product op hoofdlijnen te voldoen?	191
11.6 Welke randvoorwaarden zijn er?	210
11.7 Wat zijn passende oplossingen voor de problemen en behoefte?	213
11.8 Waaruit bestaat de initiële Product Backlog?	216
11.9 Wat zijn de functionele ‘hapklare brokken’ van het systeem?	230
11.10 Welke begrippen zijn relevant en hoe zijn ze aan elkaar gerelateerd?	235
11.11 Wat zijn de high-level inschattingen voor de items op de Product Backlog?	238
11.12 Wat is de beste optie?	242
11.13 Samenvatting	247

DEEL 5 BUSINESS ANALYSE TIJDENS DE CONSTRUCTION-FASE	249
12. Product Backlog refinement	251
12.1 Wat is Product Backlog refinement?	251
12.2 De drie stappen van Product Backlog refinement	252
12.3 Waarom refinement?	253
12.4 Wie refineert de Product Backlog?	254
12.5 Wanneer vindt Product Backlog refinement plaats?	254
12.6 Samenvatting	257
13. User story detaillering	258
13.1 JITJEFS	258
13.2 Use case beschrijvingen	260
13.3 Activity diagram	261
13.4 Specificaties evolueren	263
13.5 Class diagram	264
13.6 State chart diagram	266
13.7 User interface	270
13.8 System sequence diagram	271
13.9 Plaatjes	273
13.10 Tools	274
13.11 Traceability	276
13.12 Refinement tijdens de Sprint	276
13.13 Samenvatting	278
DEEL 6 CONTINUE VERBETERING	279
14. Continue verbetering binnen een Scrum-project	281
14.1 Een goede start	281
14.2 Sprint Review	282
14.3 Sprint Retrospective	282
14.4 Transitie	283
14.5 Beheer	283
14.6 Samenvatting	285
15. Geavanceerde systeemontwikkelingsconcepten	286
15.1 Continuous deployment	286
15.2 DevOps	289
15.3 De Agile Enterprise	291
15.4 De rol van de analist	291
15.5 Samenvatting	292

16. Werken onder architectuur	293
16.1 Wat is architectuur?	293
16.2 Een aantal enterprise architectuur-frameworks	294
16.3 Analyse en architectuur	299
16.4 Samenvatting	300
DEEL 7 TOT SLOT	303
17. De zeven eigenschappen van effectieve business analisten	305
17.1 Proactiviteit	306
17.2 Begin met het einde voor ogen	308
17.3 Belangrijke dingen eerst	308
17.4 Win-win denken	309
17.5 Eerst begrijpen, dan begrepen worden	310
17.6 Synergie	311
17.7 Houd de zaag scherp	311
17.8 Samenvatting	312
18. Business analysis frameworks	313
18.1 BABOK	313
18.2 Business Analysis Process Model	317
18.3 International Requirements Engineering Board (IREB)	318
18.4 BiSL®	318
18.5 Certificering	321
18.6 Succes met jouw reis!	324
Bijlage 1: De 30 belangrijkste tools, methoden en technieken	326
Bijlage 2: Competenties	327
Dankwoord	330
Trademarks	331
Referenties	332
Register	335

VOORWOORD

Door Jan Rotmans

De wereld is volop in beweging. Globaal en nationaal vindt er een grote transitie plaats. Een kanteling die niet alleen maatschappelijk veel impact heeft, maar voelbaar is in elke organisatie. Gevestigde systemen die log en weinig wendbaar zijn worden massaal voorbijgestreefd door nieuwkomers met een disruptieve strategie. Binnen de auto-industrie is dat bijvoorbeeld nieuwkomer Tesla, dat zorgt voor een paradigmaverschuiving van de brandstofmotor naar elektrisch rijden. Een ander voorbeeld is Uber dat vraag en aanbod op het gebied van (tijdelijk) vervoer bij elkaar brengt. Maar iedere sector krijgt vroeg of laat met een Uber of een Tesla te maken. Organisaties die hier niet op inspelen zullen uiteindelijk de boot gaan missen.

Gert Zweedijk neemt je in dit boek mee in de wereld van business analyse en laat je kennismaken met de volle breedte van het vakgebied. Het kernwoord van business analyse is verandering van de business om kansen te benutten en/of problemen op te lossen. Dit boek gaat daarom over transities van organisaties, zowel ondernemingen als non-profitorganisaties. En aangezien organisaties bestaan uit mensen zullen daarom ook de werknemers van die organisaties een transitie moeten ondergaan. Je kunt de verandering van je organisatie namelijk niet buiten jezelf neerleggen; je zult daarin moeten meeveranderen. Dat kan niet van het ene op het andere moment. Transities zijn langdurige processen waarin zoeken en leren centraal staan.

Als metafoor voor transitie gebruik ik meestal het voorbeeld van de pinguïns. In een lange stoet verplaatsen ze zich van hun broedplaats naar zee en weer terug. Dat zijn ze gewend; ze doen dat al hun hele leven. Een enkele pinguïn heeft het lef om van de gebaande paden af te gaan en iets nieuws te proberen in de hoop dat anderen zullen volgen en er een 'betere route' ontstaat.

Er zijn in mijn ogen drie typen mensen die ervoor zorgen dat organisaties een succesvolle transitie ondergaan en dat zijn de **koploper**, de **verbinder** en de **kantelaar**. De koploper heeft inhoudelijke ideeën om te veranderen. Koplopers zijn de eerste pinguïns. De verbinder is goud waard omdat hij geen groot ego heeft en simpelweg mensen en ideeën met elkaar wil verbinden. Verbinders zijn de pinguïns die ervoor zorgen dat anderen achter de koploper gaan aanlopen. Kantelaars zijn mensen die een nieuwe orde kunnen creëren waardoor de nieuwe route de standaardroute wordt. Gezamenlijk zorgen de drie typen ervoor dat de organisatie in beweging komt en langzaam maar zeker verandert naar de gewenste situatie.

Business analisten zijn koplopers, kantelaars én verbinders. Het zijn medewerkers die een mentaliteit hebben om kritisch te kijken naar de organisatie waarvoor ze werken met als doel deze steeds een stapje beter te maken. Het is het type medewerker of ondernemer dat veranderen leuk vindt en daarin zelfs uitdaging ziet. Ze zien geen problemen als er onrust of chaos heerst in een organisatie of een project, ze zien kansen om orde op zaken te stellen. Het zijn vaak verbinders die oog hebben voor de cultuuromslag die nodig is voor de transitie en in (agile) teams samenwerken om deze omslag stap voor stap te bewerkstelligen. Tot slot helpen ze de kanteling te realiseren door standaardisatie.

Herken jij je in een van deze rollen? Dan is dit boek voor jou. En kun je met de kennis en inzichten die je hierin opdoet jouw organisatie en alle betrokkenen meekrijgen in de grote transities die nodig en wenselijk zijn, op weg naar een nieuw tijdperk.

Jan Rotmans

Schrijver, hoogleraar “transitiekunde” aan de Erasmus Universiteit, oprichter van ICIS, DRIFT (Dutch Research Institute For Transitions), Stichting Urgenda en Nederland Kantelt.

INLEIDING

Ik ben dol op reizen. Het liefst naar verre landen met een heel andere cultuur dan de mijne, omdat ik nieuwsgierig ben naar hoe andere mensen leven. Reizen is ook leerzaam. Zo was ik ooit op reis in India met mijn eigen auto. Echt relaxed was dat niet: naast links rijden in een links gestuurde auto had ik erg veel moeite met de drukte op de weg. Iedere keer als een bus een vrachtwagen inhaalde en mij daarbij bijna van de weg reed, werd ik erg kwaad, omdat ik het asociaal vond. Ze hielden zich niet aan 'mijn' verkeersregels. Hoe durfden ze?!

Ik heb er zelfs een aanrijding gehad omdat een vrachtwagen mij inhaalde en vervolgens afsneed om een put te ontwijken. De aanrijding vond plaats in de deelstaat Madhya Pradesh, die bekendstaat om zijn slechte wegen. Ik heb nog nooit zo veel kuilen in de weg gezien. Maar in plaats van weg reparaties waren er vele bandenreparatieshops te vinden. Gewoon een kwestie van anders naar de situatie kijken! Ik had daar duidelijk veel moeite mee.

Nee, ik was niet relaxed in India, maar het was wel een van de interessantste landen die ik heb gezien! In India leerde ik mezelf kennen: ik werd voortdurend met mezelf en 'mijn regels en waarheden' geconfronteerd. India is zó anders dan de westerse wereld dat je het land het best kan beschouwen als een andere planeet!

Drie planeten

Ook in het bedrijfsleven zie ik die grote verschillen terug. Daar leven de mensen vanuit verschillende disciplines allemaal binnen hun eigen regels en waarheden, met als gevolg een groot onbegrip tussen de onderdelen van een organisatie. Met name tussen de 'planeten' directie, business en IT.

Omdat ik vanuit veel disciplines gewerkt heb – ook beroepsmatig heb ik een lange reis afgelegd – heb ik zo al die 'planeten' leren kennen. Na mijn start als programmeur werd ik functioneel ontwerper, informatieanalist en later business analist. Tijdens deze reis heb ik mijn passie gevonden: het dichterbij elkaar brengen van de 'planeten' directie, business en IT. Dat is hoe ik business analyse zie. Enerzijds

bestaat het vakgebied uit het verbinden van mensen en anderzijds uit het continu verbeteren van organisaties. Die verbetering kan zowel betrekking hebben op een verbeterd bedrijfsproces als op de ontwikkeling van een nieuw IT-systeem. Of een combinatie daarvan. Maar het kan ook betekenen dat mensen anders tegen een situatie gaan aankijken, waardoor er prettiger samengewerkt kan worden. Net zoals ik in India leerde anders naar de situatie te kijken.

Reizen doe ik nog steeds graag. Ook figuurlijk: zo beschouw ik projecten en verbeterprogramma's als een reis naar het onbekende. Heerlijk! Geen routinezaken, maar iedere keer een nieuwe reis met nieuwe reisgenoten. Misschien is niet altijd even leuk, maar meestal wel heel leerzaam.

Ikigai

Wat drijft mensen om te doen wat ze doen? Die vraag fascineert me. Die vraag staat ook centraal bij business analyse. Als ik het voor mezelf op rij zet, zie ik twee belangrijke drijfveren: de eerste is *kennis vergroten*, de andere is *verbeteren*. Ik vind het heerlijk om altijd te blijven leren én heb een drive om organisaties naar een hoger niveau te tillen. Het is een soort inwendig vuurtje.

In Japan beschrijven ze dit als *Ikigai*. Ikigai (zie figuur 1) is het hart van een bloem die bestaat uit vier onderdelen:

- dat waar je van houdt;
- dat waar je voor betaald krijgt;
- dat waar je goed in bent;
- dat wat de wereld nodig heeft.

De eerste drie punten hebben uiteraard betrekking op jezelf. Maar wat het laatste punt betreft: ik ben er heilig van overtuigd dat de wereld meer en vooral betere (business) analisten nodig heeft.

Business analyse is dus mijn Ikigai: vanuit mijn professie en passie zie ik het als mijn roeping om mijn kennis en ervaring met mensen te delen. Dat is dan ook voor mij de reden om dit boek te schrijven.

Voor wie heb ik dit boek geschreven?

Dit boek heb ik geschreven voor een grotere doelgroep dan je wellicht uit de titel kunt halen. Uiteraard kun je zowel als junior of als meer ervaren analist het boek gebruiken om meer te weten te komen over het vakgebied en de ontwikkelingen daarbinnen. Misschien ben je een Product Owner die op zoek is naar handvatten waarmee je je werk effectiever kunt uitoefenen. Nou, ik kan je verzekeren: dit boek staat bol van de handvatten! Maar behalve analisten en Product Owners zullen ook veel ontwikkelaars en testers in dit boek antwoorden vinden op vragen



Figuur 1: Ikigai

als: hoe kan ik onze Product Backlog refinement verbeteren? En: hoe kom ik tot goede testscenario's? Het kan ook zijn dat je je als (project)manager meer wilt verdiepen in het vakgebied, omdat je veel te maken hebt met analisten en/of Product Owners en ze beter wilt begrijpen en hun toegevoegde waarde beter wilt benutten. En last but not least kun je het boek als studiemateriaal of als naslagwerk gebruiken tijdens je hbo- of wo-studie. Ik ben er van overtuigd dat business analyse nog maar in de kinderschoenen staat en de komende jaren sterk zal groeien (zie eerder: 'Dat wat de wereld nodig heeft'). Ik hoop dat dit boek daar een belangrijke bijdrage aan zal leveren.

DE OPBOUW VAN HET BOEK

Het boek bestaat uit zeven delen. Deel 1 geeft een overzicht van business analyse. We bekijken wat business analyse is, wie business analyses uitvoeren en op welke manier analisten toegevoegde waarde kunnen leveren in verandertrajecten.

In het tweede deel zoomen we in op twee deelgebieden van business analyse: strategieanalyse en procesanalyse. Iedere business analist moet bij de start van ieder verandertraject op de hoogte zijn van de problemen of uitdagingen van de organisatie (het zogenoemde *problem domain*). Alleen dan kan men komen tot een passende oplossing. We beginnen in hoofdstuk 2 met analyse op strategisch

niveau. Vervolgens kijken we in hoofdstuk 3 naar procesmodellen en maken we de stap naar analyse en verbetering van de modellen.

Verreweg de meeste analisten werken op projectbasis. Ik heb dan ook besloten om in dit boek zo veel mogelijk uit te gaan van een projectmatige aanpak. Omdat veel analisten een belangrijke rol spelen bij de totstandkoming van een informatiesysteem waarmee veranderingen (gedeeltelijk) kunnen worden doorgevoerd, besteden we in deel 3 ruime aandacht aan het vakgebied systeemontwikkeling. We kijken naar het proces van systeemontwikkeling en de rol van de analist daarin. Steeds meer organisaties werken op een agile manier; ook hieraan besteed ik veel aandacht.

In deel 4 staat de rol van de business analist centraal tijdens de Inception-fase van een systeemontwikkelingsproject. Deze initiële projectfase heeft tot doel te komen tot consensus bij de stakeholders (belanghebbenden) over de productscope. In deel 5 zoomen we verder in op de werkzaamheden van de business analist tijdens de bouwfase van een systeemontwikkelingsproject. De belangrijkste taak in deze fase is het detailleren van de Product Backlog (refinement).

In deel 6 besteden we aandacht aan de bijdrage van de analist in continue verbeteringen in IT-projecten. We kijken of de (IT-)oplossing geleid heeft tot het bereiken van het beoogde doel en of er nog verbeterlagen nodig zijn in het proces van systeemontwikkeling.

Ik sluit af met deel 7, waarin ik aandacht besteed aan een aantal internationaal bekende business analyse frameworks: het Business Analysis Process Model van de BCS (British Computer Society) en de BABOK¹ (Business Analysis Body of Knowledge) van de IIBA (International Institute of Business Analysis). Ook kijk ik in dit laatste deel naar certificering op het gebied van business analyse en de rol van de IREB (International Requirements Engineering Board) daarin.

¹ BABOK® is een *registered trademark*. Zie bijlage Trademarks op pagina 331 voor toelichting.

DEEL 1

**INTRODUCTIE VAN
BUSINESS ANALYSE**

1. BUSINESS ANALYSE IN EEN NOTENDOP

In dit hoofdstuk geef ik een beschrijving van het vakgebied business analyse en alle facetten die daarmee te maken hebben. We beginnen met een definitie van het vakgebied en kijken vervolgens naar een aantal belangrijke aspecten van business analyse.

1.1 WAT IS BUSINESS ANALYSE?

In dit boek sluiten we aan bij de definitie uit het boek *CBAP / CCBA Certified Business Analysis Study Guide*:

“Business Analyse is de lijm die succesvolle organisaties bij elkaar houdt. Het is een aparte discipline gericht op het identificeren van zakelijke behoeften, problemen en kansen en die zich vervolgens richt op het bepalen van de juiste oplossingen. De daaruit voortvloeiende projecten en initiatieven kunnen zich richten op de ontwikkeling van systemen, procesverbetering, organisatieverandering of een combinatie van de drie. Business analyse raakt alle niveaus van een organisatie: strategisch, tactisch en operationeel.”

1.2 WAAROM BUSINESS ANALYSE?

Voor het antwoord op de vraag ‘waarom business analyse’ verwijs ik naar een betoog van Kathleen Barret, president en CEO van het International Institute of Business Analysis (IIBA). In haar keynote speech op de conferentie Building Business Capability (BBC) van 2011 stelde ze het volgende: “Een van de belangrijkste boodschappen die ik met jullie wil delen is dat effectieve business analyse essentieel is voor organisaties om te overleven in de nieuwe wereld. Zakendoen op de

manier waarop we dat gewend zijn, werkt eenvoudigweg niet meer. Research van Deloitte (Shift Index) heeft de impact van de mondiale markt op Fortune 500-bedrijven aangetoond. In het verleden stonden bedrijven soms wel 75 jaar op deze lijst. Tegenwoordig is dit voor een gemiddeld bedrijf gedaald naar vijftien jaar en dit zakt momenteel snel naar slechts vijf jaar!”

Ook in Nederland zijn diverse grote bedrijven die vroeger de markt domineerden inmiddels uit het straatbeeld verdwenen. Denk maar aan zaken als Free Record Shop en Halfords. De oorzaak van hun ondergang had sterk te maken met het feit dat deze bedrijven een min of meer statisch businessmodel hadden en niet (succesvol genoeg) mee veranderden met hun tijd. **Veranderen is van levensbelang geworden.**

Maar hoe kunnen organisaties succesvol (mee) veranderen? Barret noemt in haar speech drie kerngebieden:

1. **Continuous operational improvement** – dagelijkse werkzaamheden analyseren om tot incrementele verbeteringen te komen;
2. **Innoveren** – nieuwe dingen ontdekken of uitvinden;
3. **Je aanpassingsmogelijkheden verbeteren** – de manier veranderen waarop je verandert of jezelf aanpast aan veranderingen om je heen.



Onthoud: Business analyse is een discipline die organisaties helpt te bepalen waarom ze moeten (mee) veranderen, wat ze moeten veranderen en hoe ze dat moeten doen. Door effectieve analyse van de business verbetert de wijze waarop organisaties met veranderingen omgaan.

Barret vervolgt: “De reactieve wijze van veel bedrijven is vaak minder effectief dan het opstellen van een gedegen strategisch plan met daaraan gekoppeld de integratie van business analyse in de hele organisatie, van strategie tot implementatie, en over verschillende rollen heen. Organisaties zullen zich ontwikkelen en verbeteren als medewerkers leren hoe ze de principes en practices van business analyse kunnen toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden. Hierdoor kunnen ze beter doorgronden wat hun kansen en uitdagingen zijn en met een kritische blik kijken naar hoe ze deze het best kunnen aanpakken.”

Barret gebruikt als voorbeeld twee bedrijven die aan de rand van de afgrond stonden, maar het toch hebben overleefd: Ford en General Motors. Beide bedrijven heroverwogen waar ze mee bezig waren en zagen dat ze een nieuwe aanpak moesten kiezen voor de toekomst. Hoewel beide giganten niet zullen beweren

dat een groep business analisten hun van de ondergang heeft gered, is het de toepassing van de discipline business analyse in de hele organisatie die ervoor heeft gezorgd dat de bedrijven hun positie in de industrie hebben hersteld.

“Bedrijven van elke omvang zullen business analyse in hun organisatie moeten opnemen om te kunnen bepalen waarom ze bestaan, wat de visie van de organisatie is, wie de (nieuwe) klanten zijn en welke producten en diensten ze voor die klanten (gaan) produceren. Welke waarde leveren zij aan hun klanten? Wat doet de concurrentie? Hoe ontwikkelt de markt zich? Maar bovenal: wat moet er **veranderen** om **succesvol** te worden of te blijven? **Dit zijn de fundamenten van business analyse, en bedrijven en organisaties die dit begrijpen en toepassen zullen blijven bestaan.**

Was Apple-oprichter Steve Jobs dan een business analist? Nee, dat niet. Deed hij aan business analyse? Zeker weten! Jobs had een heldere visie op wat hij wilde leveren. Hij was innovator – hij zag kansen om producten te maken waar behoefte aan was in de markt. En dat deed hij beter dan wie dan ook door gebruik te maken van de briljante eenvoud en schoonheid van het ontwerp. Hij begreep dat het belangrijk was om trouw te blijven aan zijn doelen en om een duidelijk beeld te hebben van wie hij was en waar hij naartoe wilde. **Jouw klanten zien dit ook en zullen hierdoor kiezen voor jouw organisatie.**

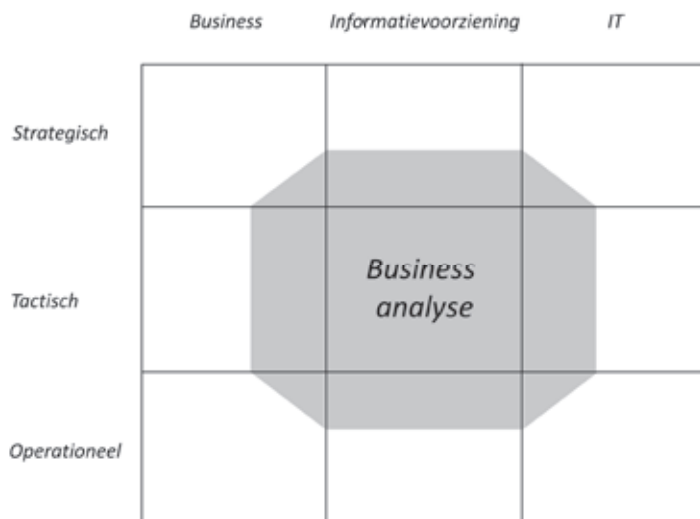
Je vraagt je nu wellicht af wat dit voor jou betekent. Voer business analyse uit in jouw organisatie en toon aan hoe effectief het kan zijn. Verplaats jezelf (als business analist) in jouw klant en stel jezelf de volgende vraag: wat vind ik goed en wat kan beter? Ook jij bent een stakeholder en wat jij denkt is belangrijk! Als je een kwestie tegenkomt, wees dan niet bang om je mond open te doen. Help met het creëren van een cultuur van ‘business analyse-denken’. Wees niet bang om initiatieven te tonen en in jouw organisatie grenzen te verleggen. Laat zien wat de principes van business analyse zijn en wat je ermee kunt bereiken. Het helpt als je een klein groepje business analisten hebt met een gemeenschappelijke werkwijze voor alle dagelijkse werkzaamheden. Je kunt dan veranderingen aanbrengen in de manier waarop dingen worden gedaan en aansturen op verbeteringen. Vraag jouw stakeholders om de waarde van je nieuwe aanpak te promoten en laat jouw manager zien welke successen je hebt geboekt. Dat zal niet meteen lukken, maar men zal het herkennen als er positieve resultaten worden geboekt. De belangrijkste stap die je moet nemen is de eerste!”

1.3 DRIE PLANETEN

De afgelopen twintig jaar heb ik vaak gemerkt dat er een grote kloof bestaat tussen gebruikers van softwareproducten² en de mensen die de IT-producten bouwen. Soms noem ik het gekscherend twee verschillende planeten: Business en IT. De planeet Business kan niet zonder IT-producten, maar kan vaak niet vooraf verwoorden waaraan die producten moeten voldoen. De planeet IT denkt vaak wel te weten wat Business wil en gaat een product bouwen waarvan Business later zegt: wat moet ik daarmee? Is dit herkenbaar?

Ook herkenbaar zijn wellicht de mooie praatjes en vergezichten die directieleden presenteren aan hun medewerkers. Veel medewerkers laten die maar over zich heenkomen en gaan vervolgens over tot de orde van de dag. Vaak is deze houding een gevolg van de vele strategische verhalen die ze de voorgaande jaren hebben aangehoord zonder dat daar later iets van te merken was. Nog een planeet dus: Directie.

Om een helder antwoord te kunnen geven op de vraag wat de toegevoegde waarde is van business analyse, begin ik met een vereenvoudigd model van een organisatie. Het negenvlaksmodel (van Rick Maes) is een model dat kan worden ingezet om de drie planeten uit de vorige paragraaf te positioneren in een organisatie. Het



Figuur 2: Negenvlaksmodel

² Hieronder reken ik niet de eindklanten. Meer hierover in paragraaf 1.3.3.

is slechts een ‘praatplaatje’, een versimpeling van de werkelijkheid. Het schetst echter een duidelijk beeld van de verschillende niveaus en takken van sport in een organisatie, waaronder het vakgebied business analyse. Zoals de naam al suggereert, bestaat het model uit negen vlakken die ontstaan door drie kolommen en drie rijen te modelleren. De kolommen staan voor Business, Informatievoorziening en IT. Samen vormen ze de eerste dimensie. De rijen staan voor Strategisch, Tactisch en Operationeel, die de tweede dimensie vormen.

1.3.1 De eerste dimensie

In de kolom Business wordt het geld verdiend: je zou dit kunnen omschrijven als de corebusiness van een organisatie. Voor een automerk bijvoorbeeld is dit de fabriek waarin auto’s worden gemaakt, maar ook de marketing, verkoop en dienstverlening daaromheen.

In de IT-kolom wordt het geld ‘uitgegeven’. Hierbij staat uitgegeven tussen aanhalingstekens, omdat het – als het goed is – niet slechts een uitgave betreft, maar een investering in een informatiesysteem dat de business hard nodig heeft om zijn werk te kunnen doen. IT is namelijk niet meer weg te denken uit de meeste organisaties en is een van de belangrijkste hulpmiddelen om organisaties efficiënter en flexibeler te maken.

Hoewel er niet aan het belang van IT zal worden getwijfeld, bestaat er wel vaak twijfel over de wijze waarop men tot IT-systemen is gekomen. Dit kan, zoals ook de vorige paragraaf liet zien, een stuk efficiënter en effectiever. Steeds meer (vooral grote) organisaties zijn dan ook gaan beseffen dat er een aparte discipline nodig is om de twee kolommen beter met elkaar te laten communiceren en samenwerken. Een partij die beide ‘talen’ spreekt en zich dus kan verplaatsen in beide werelden. Deze partij heet Informatievoorziening, ook wel aangeduid met de term Business Information Management (BIM). Mensen uit de BIM-kolom praten met gebruikers (in de Business-kolom) en vertalen nieuwe eisen en wensen (*requirements*) naar oplossingen die aan IT’ers kunnen worden voorgelegd. Andersom worden vragen van de IT-kant vertaald naar businesstaal en vervolgens voorgelegd aan de business. Het bij elkaar brengen van Business en IT duid ik hierna aan als de ‘eerste brugfunctie’.

1.3.2 De tweede dimensie

Behalve drie kolommen onderscheidt het negenvlakmodel drie rijen die de planningshorizonten weergeven: Operationeel heeft een planningshorizon van één dag tot een paar weken, Tactisch heeft een planningshorizon van een jaar en Strategisch heeft een planningshorizon van vijf jaar.

De planeet Directie is voornamelijk actief op strategisch niveau en het grootste deel van de planeet Business is vooral druk met operationele taken. Met name gebruikers zijn gewend om gewoon ‘hun ding’ te doen. En dat is logisch, want daar worden ze voor betaald; zij worden over het algemeen niet betaald om fundamentele vernieuwingen door te voeren. IT’ers aan de andere kant werken vaak releasematig of projectmatig. Over het algemeen worden kleinere wijzigingen releasematig doorgevoerd op operationeel niveau. Grote wijzigingen leiden meestal tot projecten die op tactisch niveau worden uitgevoerd. Bij projectmatig werken is het belangrijk dat de projectdoelen (bijvoorbeeld een nieuw informatiesysteem) aansluiten op de businessdoelen en dat er tevredenheid heerst onder de stakeholders van het systeem. Tot de stakeholders behoren onder anderen de toekomstige gebruikers van het nieuwe systeem. Het bij elkaar brengen van strategie en operationele werkvloer duiden we in het vervolg met de term ‘tweede brugfunctie’.

1.3.3 De derde dimensie

Tot dusver hebben we alleen gekeken naar de business zelf. We hebben nog niet stilgestaan bij de elementen die een grote kracht uitoefenen op de drie planeten. Die elementen zijn zo belangrijk geworden dat de planeten niet zonder ze zouden kunnen bestaan. Je zou het kunnen vergelijken met twee zonnen waar de planeten omheen draaien. Een dubbelster dus. De eerste zon is de **klant**. Zonder klant geen business. Effectieve organisaties doen álles in het teken van hun klant. Ze weten wie de klant is en wat de klant wil en bedienen de klant op zijn wenken. De andere zon is **technologie**. De laatste jaren is het aantal succesvolle start-ups enorm gegroeid. Denk aan bedrijven als Facebook, Netflix, Uber en Airbnb. Hoewel deze bedrijven in totaal verschillende markten opereren, hebben ze iets met elkaar gemeen: technologie. Stuk voor stuk zijn het bedrijven die zich hebben gerealiseerd dat technologie bepalend is voor nieuwe businessmodellen. Zozeer zelfs dat het mogelijkheden biedt waar de klant zich nog niet eens van bewust is!

1.4 DE DRIEDUBBELE BRUGFUNCTIE

Het vakgebied business analyse is de tak van sport die ten eerste een brug slaat tussen business en IT, ten tweede verantwoordelijk is voor de vertaling van strategische doelen naar verbeteringen op de werkvloer (al dan niet gebruikmakend van IT), en ten derde actief is bij het bedienen van externe klanten waarbij vaak gebruik wordt gemaakt van (nieuwe) technologie. Meestal vinden deze activiteiten plaats in de vorm van programma’s of projecten op tactisch niveau. Maar er kan ook sprake zijn van uitdagingen die spelen op strategisch niveau of van kleine