

Business Intelligence verdient belangrijke positie

HOGER DOEL

Business Intelligence heeft inmiddels een stevige positie in de markt van de grote ondernemingen veroverd. Geleidelijk verwerft het 'een zekere' positie in de bovenkant van het middelgrote bedrijf. Een voorzichtige ontwikkeling dus, en toch ook een onmiskenbare trend. Maar de mogelijkheden met BI zijn ondergewaardeerd en de investeringen kunnen veel meer rendement opleveren. Voorwaarde is dat de directie BI de positie moet geven die het verdient. Pas dan kan BI de onderneming vleugels geven.

Door Roland Rütten

Waarde en potentie van BI zijn enorm groot. Toch is de groei naar onderen in de markt, voorlopig nog van 'de grootste' naar de 'grotere' bedrijven, nog niet spectaculair, en praten gebruikers over IBM's Cognos, Business Objects en QlickView als tools in de zin van hulpmiddelen, niet in de zin van een oplossing die het management van strategische informatie voorziet die van essentieel belang is voor de onderneming.

Invoering van BI is een directiebeslissing die investeringen en inspanningen vergt. Hoe kan BI dan naar een maximum lijken te groeien? Het antwoord zit in de positie van BI, het gebrek aan regie en de verkeerde houding van afdelingen ten opzichte van de directie. Als voorwaarden om BI dynamisch te laten uitgroeien tot een essentiële, waardevolle oplossing, zien experts daarom drie factoren:

- BI moet de juiste positie hebben binnen de onderneming;
- het management moet de afdelingen vragen en eisen durven stellen;
- afdelingen moeten de juiste rol willen hebben en nemen.

Afdelingsplafond

Hoewel de belangstelling voor Business Intelligence groter wordt en de markt meer volwassen, blijft de inzet van BI tot nog toe vaak beperkt tot een initiatief op één of enkele afdelingen van een organisatie. Bijvoorbeeld een HRM-afdeling die inzicht wil krijgen in het ziekteverzuim, of de financiële afdeling die maandelijks een overzicht van de openstaande facturen wil zien.

BI wordt dan ingezet als controlemiddel en als rapportagemiddel van de operationele systemen. Het wordt gezien als een lokale, statische, tactische (korte termijn) bezigheid van het periodiek bekijken van standaardrapporten, waarbij de nadruk vooral ligt op het verleden.

Het gebeurt regelmatig dat binnen een organisatie alleen de HRM-afdeling informatie krijgt over bezetting en ziekteverzuim en dat de financiële afdeling, volledig gescheiden van de HRM-afdeling bezig is met informatievergaring over omzet en budgetten. Terwijl juist de combinatie van bezetting, ziekteverzuim en omzet een waardevolle prestatie meting van de organisatie geeft.

Vanwege deze segmentatie heeft BI vooral toegevoegde waarde in het middenstuk van de organisatie, ter ondersteuning van operationele processen. Wordt BI echter ook ingezet als beslissingsondersteuning voor de strategie bepaling door de top van de organisatie, dan moet de brug worden geslagen tussen het operationele proces en het strategische proces.

Per definitie moeten operationele processen de strategie dienen. BI voegt intelligente ondersteuning toe aan operationele processen, bijvoorbeeld door de meetwaarden te bepalen die voor de efficiëntie van het proces staan en deze meetwaarden te rapporteren. Zo kan een bedrijf of organisatie processen volgen en bewaken en de effectiviteit en efficiëntie meten. De inrichting van die gemeten operationele processen wordt bepaald door een onderliggende strategische keuze, die op het hoogste niveau is genomen. De inrichting van het meetstelsel, de leverancier van gegevens voor de BI-functie, hoort dan ook te worden bepaald vanuit de strategie. Alleen dan

kan men met BI operatie en strategie in lijn brengen en houden, en bijdragen aan lange-termijndoelen en essentiële beslissingen op directieniveau.

Ruime blik

Strategie vereist daarnaast een ruime blik die over de natuurlijke grenzen van de onderneming heen kijkt; naar de toekomst vanuit het verleden; en buiten de eigen organisatie, naar alle belanghebbenden en over alle bedrijfsprocessen heen. Om BI op dat strategische niveau te kunnen inzetten zijn drie belangrijke samenhangende elementen onontbeerlijk:

- het toekomstperspectief, vanuit het verleden bepaald;
- de externe focus op klanten, concurrenten, (potentiële) markten;
- de koppeling van afdelingen en bedrijfsprocessen op hoger niveau.

Bij de huidige inzet van BI ontbreekt het vaak nog aan organisatie. De functie wordt binnen de bestaande organisatie verspreid opgenomen, vaak deels bij de IT-afdeling, deels bij de financiële administratie, of de HRM-afdeling. BI als strategische oplossing vereist een koppeling met het hoogste niveau, niet alleen als punt waar de informatie samenkomt, maar ook waar de organisatie en inrichting van de BI-functie bepaald wordt en waar de regie gevoerd wordt. Ook moet de BI-functie worden verrijkt met externe informatie, om het toekomstbeeld scherper te krijgen dan alleen op basis van de eigen historie. Belangrijk is dat de directie een actieve houding van de gehele organisatie eist bij het gestructureerd aanleveren van informatie en het analyseren en interpreteren daarvan. Die informatie kan van binnen, maar ook van buiten de organisatie afkomstig zijn.

Bij de huidige inzet ontbreekt het vaak nog aan organisatie

Het opzetten van een waardevolle strategische BI-oplossing vereist structuur en draagvlak binnen de gehele organisatie. Ad hoc informatie geeft geen betrouwbaar totaalbeeld. BI is er niet om de eigen afdeling in te dekken, maar dient een hoger doel.

Het proces van verzamelen, analyseren en interpreteren van de informatie vereist een goede organisatie. De plaatselijke tactische afdelingsinformatie moet gecoördineerd verzameld worden om die te kunnen filteren op relevantie en te kunnen integreren tot strategische informatie.

BI is een specifieke functie waarvan de inrichting strategie en beleid verbindt met de verschillende afdelingen van de organisatie. Hoofddoel moet zijn het verzamelen, verwerken en ana-

lyseren van informatie voor de strategie- en beleidsbepaling. De regievoering over deze functie is onafhankelijk van de bestaande afdelingen die de informatiebronnen zijn en valt direct onder gezag van de top van de organisatie. Een goede BI-functie is doorspekt met de strategie en visie van de organisatie en maakt meetbaar of en hoe de onderdelen en de gehele organisatie bijdragen aan die strategie.

Externe inlichtingen

Belangrijke relevante informatie vindt de BI-functie ook buiten de organisatie. Relevant houdt in dat deze informatie van belang is om tot een gefundeerde strategische beslissing te kunnen komen. Denk daarbij aan informatie met betrekking tot de markt, de concurrenten, de leveranciers, en dat met een blik op de nabije toekomst. Blind varen op de informatie en kennis binnen de eigen organisatie, informatie alleen gebruiken om voorgenomen beslissingen te bekrachtigen en het extrapoleren, het doortrekken, van de lijn van het verleden naar de toekomst, is niet verantwoord.

Voor goede managementbeslissingen moet de BI-functie op zoek naar meer dan de eigen bronnen om een voorgenomen beslissing verantwoord te kunnen ondersteunen, en aannames op de pijnbank leggen door op zoek te gaan naar informatie die de keuze weerspreekt.

Extrapolatie is een te mager scenario. De BI-functie moet verschillende scenario's uitwerken om een compleet beeld te krijgen van mogelijke gevolgen van een beslissing. Dat bereidt tegelijkertijd voor op de verschillende situaties die zich kunnen voordoen. Er zijn daartoe voldoende analysetechnieken voor handen. Wie beleid maakt op strategisch niveau mag nooit op één paard wedden.

Toekomst

De huidige krappe markt dwingt bedrijven en organisaties om direct in de roos te schieten. De middelen zijn beperkt, de concurrentie is groter nu men in een kleinere vijver vist. Effectiviteit en rendement zijn essentieel voor overleving, en betere managementinformatie is daartoe de sleutel. Ook kleinere bedrijven profiteren tegenwoordig van de beschikbare BI-mogelijkheden.

Voor strategische besluitvorming moet BI wel worden aangestuurd van boven de leemlaag die het middenmanagement soms vormt als ze BI alleen inzet ten faveure van de eigen afdeling en processen. De directie moet de regie in handen nemen en de BI-functie voor haar strategische kar spannen. Middenmanagers met een vooruitziende blik vragen de directie alvast uit: welk strategisch doel moeten mijn rapportages dienen? Alleen als er een zelfstandige functie ten dienste van de directie staat zal BI zijn strategische toegevoegde waarde voor de gehele organisatie tonen. Dan kan BI een hoge vlucht nemen, omdat de investering zich snel terugverdient en de functie van essentieel belang voor de organisatie is.

Roland Rütten is werkzaam als BI consultant bij i3.