

Effectieve organisatie mogelijk door de juiste informatie voor de juiste mensen

# Business Intelligence en Kennismanagement

Roel Haverland

**In de afgelopen edities van DataBase Magazine is een discussie losgebarsten tussen Business Intelligence-leveranciers en consultants over Kennismanagement en Business Intelligence. Zijn Kennismanagement en Business Intelligence nu verschillende takken van sport, juist overlappend of min of meer hetzelfde nu en in de toekomst?**

Aanleiding voor deze discussie was een artikel van Robin de Witte over Knowledge Mapping in DB/M 1. Door de naamgeving van deze methodiek werd de link gelegd tussen Kennismanagement (Knowledge Management) en BI. Zowel Business Intelligence als Kennismanagement gaan over informatie, dat is waar. Maar om nu te zeggen dat Business Intelligence een vorm van Kennismanagement is, zoals Monique Willemsse in DB/M 3 stelt, gaat toch een stap te ver.

Kennismanagement heeft twee hoofdstromen, enerzijds het borgen van kennis in een organisatie, zodat die organisatie voor het uitvoeren van de taken de benodigde skills in huis heeft of houdt. Anderzijds is Kennismanagement het managen van eerder toegepaste werkwijzen, oplossingen enzovoort. Dit om te voorkomen dat je keer op keer het wiel uitvindt voor min of meer hetzelfde probleem. Denk hierbij aan het voorbeeld van de helpdesk-oplossing, waarin je op basis van eerdere gebeurtenissen een kennisdatabank opbouwt voor een snellere oplossing een volgende keer.

## Documenteren

Onlangs zag ik een documentaire op de televisie over een Marokkaanse woestijnstam die bekend staat om haar purperen aardewerk. In deze stam was nu niemand meer die dit aardewerk nog kan produceren, omdat zij de werkwijze niet hebben doorgegeven aan opvolgende generaties en het ook nergens hebben gedocumenteerd. Dit is een voorbeeld van de eerste toepassing van Kennismanagement, waar het niet goed is gegaan. In de Informatie Technologie hebben we dit ook pijnlijk ervaren tijdens de millennium-problematiek, toen bleek dat de kennis van in gebruik zijnde procedures of programmatuur lang niet overal nog aanwezig was. Hier is niet goed aan Kennismanagement gedaan, essentiële skills, kennis, zijn niet bewaard gebleven in de organisatie. Dit heeft niets te maken met Business Intelligence. Business Intelligence gaat ook over informatie, maar op een ande-

re wijze. Business Intelligence helpt organisaties een betere performance te behalen en dus haar (strategische) doelen te behalen door de juiste informatie aan de juiste mensen op het juiste moment aan te bieden. Men kan betere beslissingen nemen en hierdoor een betere performance behalen. Deze beslissingen moeten, zoals Bert Oosterhof terecht opmerkt in DB/M 4, in lijn liggen met je strategische doelen. Business Intelligence acteert hiermee op een ander, zeg 'hogere', niveau in managementmethodiek dan Kennismanagement.

Dat juiste moment is nog niet zo spannend, meestal is dit dan ook een kwestie van regelen, ook al is dat voor sommige organisaties wel lastig. De crux zit hem in de juiste informatie en de juiste personen. Want wat is juiste informatie en wie zijn die juiste personen, en wat betekent Kennismanagement hier eventueel in? Juiste informatie omvat een aantal elementen. Wanneer je de performance van een organisatie wilt verbeteren dan gaat het naast de efficiëntie van de organisatie vooral ook om de effectiviteit van een organisatie. Een organisatie wordt effectief, als zij in staat is om hetgeen ze werkelijk doet in lijn te brengen met haar (strategische) doelen. Dit proces noemen we ook wel Business Performance Management (BPM, EPM of CPM), of de volgende generatie van Business Intelligence.

Juiste informatie is er in een aantal gradaties, waarbij de toegevoegde waarde op de effectiviteit en de zichtbaarheid in de organisatie, en dus de performance van een organisatie toeneemt.

## Effectiviteit

Op transactieniveau gebruikt men informatie in een organisatie om de stand van zaken te weten; hoeveel voorraad is aanwezig,

## Kennismanagement (5)

Kennismanagement is een begrip dat steeds frequenter opduikt. Het algemeen gehoorde standpunt is in elk geval dat Kennismanagement een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Over de relatie met Business Intelligence, over de juiste aanpak en de gevolgen voor de techniek lopen de meningen nogal uiteen. Verschillende partijen uit de markt geven hun visie in deze serie. In aflevering vijf stelt Roel Haverland dat Kennismanagement en Business Intelligence beide over informatie en kennis gaan, maar duidelijk wel verschillende takken van sport zijn.

hoeveel openstaande posten, wie zijn daarvan dubieus enzovoort. Hier spreekt men over enterprise reporting en standaard rapportage (al dan niet geparameteriseerd). Ook de min of meer standaard analyse à la kubussen, die worden aangeboden door wat in een vorig artikel omschreven is als de eerste generatie Business Intelligence, behoort tot deze categorie zij het in een iets geavanceerdere vorm. Vaak is dit afdeling-, vestiging- of 'line of business' gericht. Wil men meer werken aan het verbeteren van een organisatie, het verbeteren van processen enzovoort, dan heeft dit veelal ook een gevolg voor efficiency in zich. Ook hiervoor gebruikt men informatie en is de toegevoegde waarde van de informatie ook een stuk groter. Hier praat men over toepassingen zoals Executive Information Systems (EIS) en BI Informatie Portalen.

Als men ook de effectiviteit van een onderneming wil vergroten, dan moet informatie helpen om de processen en de mensen in lijn te brengen met de doelen die de organisatie heeft. De informatie moet helpen om de juiste beslissing te nemen, maar die beslissing moet in lijn zijn met de centrale doelstellingen. Hier praat men over gepersonaliseerde dashboards met informatie en metrics (indicatoren ook wel KPI's genoemd) gedreven informatie. Dit is afdeling-, vestiging-, werkmaatschappij- of zelfs divisieoverstijgend.

Door gebruik te maken van de juiste metrics zijn, op ieder niveau in de organisatie, de feiten waarop men beslist gebaseerd op die meetwaarden die de centrale doelstellingen ondersteunen. Hierdoor zorgt men ervoor dat die beslissing in lijn is met de doelstelling.

Om dit te bereiken, dient men de ondernemingsstrategie te vertalen naar Kritische Succes Factoren en hierop Kritische Performance Indicatoren (KPI's) te ontwikkelen en deze, samen met het beleid dat men voert om deze KPI's te managen, te meten/evalueren/rapporteren en naar de mensen in de organisatie te brengen.

## Beslispunt

Het kan zeer goed zijn dat de strategie noopt tot een beleid waarin men de kennis van de organisatie wil borgen en dus om Kennismanagement vraagt (of om bijvoorbeeld de inzet van CRM, of ERP). Het succes van deze inzet wordt door Business Intelligence geëvalueerd en verbeterd. Men ziet dat de (juiste) informatie die gebruikt wordt in Business Intelligence is van een andere orde dan de informatie die gebruikt wordt door Kennismanagement. Als men die juiste informatie eenmaal heeft, dan moet het nog naar de juiste mensen gebracht worden. En wie zijn die juiste mensen?

Wil men een effectieve organisatie zijn, dan moeten beslissingen zo laag mogelijk in de organisatie genomen worden, dus zo dicht

mogelijk bij wat het 'beslispunt' wordt genoemd. De medewerkers moeten dan wel de juiste informatie krijgen om hun taak uit te kunnen voeren en de beslissing te kunnen nemen. Hierdoor gaat de beslissing sneller, zien de mensen op de plaats waar de beslissing valt de impact van de eigen beslissing, en wordt voorkomen dat allerlei ruis, politiek of andere redenen de beslissing 'storen' (zoals 'kennis is macht'). Dit vraagt vaak om een verandering van de beslis-cultuur in een organisatie. Het delen van kennis en beslissingen laag in de organisatie laten nemen, wordt vaak als beangstigend ervaren.

Deze beslissing ligt in lijn met de strategie, omdat deze al geborgd is door het aanreiken van de juiste informatie. De beleidsaansturing komt dus vanuit deze informatie, de daadwerkelijke acties kunnen prima uit 'gewone' rapportages komen.

Stel dat een van de succesfactoren het terugdringen is van het aantal dagen 'sales outstanding'. Vanaf CEO-niveau is dit aantal

dagen en het proces om dit terug te dringen prima te bekijken. Op het niveau van iedere werkmaatschappij ziet men deze zelfde 'meet-waarde', maar met de eigen gegevens tot en met het niveau van de Business Unit. Op dit Business Unit-niveau, zal diegene die verantwoordelijk is voor het debiteurenbeheer zien dat het niet goed gaat met weer diezelfde meetwaarde en hierop acties bedenken.

Voor deze acties worden hoogstwaarschijnlijk operationele rapportages gebruikt. De debiteurenbeheerder zal dan ook beide 'informaties' ter beschikking moeten hebben, dusdanig aangeboden dat men er direct mee aan de slag kan.

Dat men in een dergelijke omgeving ook nog andere gegevens wil en moet kunnen aanbieden, is vanuit de Business Intelligence-visie (juiste informatie naar de juiste mensen op het juiste moment) essentieel, bijvoorbeeld kennismanagement-informatie met oplossingen die men al eerder heeft bedacht om met dubieuze debiteuren om te gaan. Dit kan alleen door het leveren van een open architectuur, waarin men de informatie centraal kan aanbieden.

Ik verwacht wel dat op dit gebied de ontwikkelingen verder gaan en dat zou men kunnen zien als een samensmelting tussen Kennismanagement en Business Intelligence. Dit is dan op IT-infrastructureel niveau en niet op een functioneel niveau. Het is puur voor de ondersteuning van een deel van de BI-missie, namelijk het leveren van de juiste informatie.

Kennismanagement en Business Intelligence gaan beide over informatie en kennis, maar ze gaan duidelijk wel over verschillende takken van sport.

**Drs. Roel Haverland** (roel.haverland@brio.nl) is manager van Brio Software Nederland.

