

Hulpmiddelen voor slimme lerende organisaties

Kennismanagement en BI: het beste van twee werelden

Erik Fransen

Het thema Kennismanagement en Business Intelligence (BI) is de afgelopen maanden in deze serie op zeer uiteenlopende wijzen ingevuld: Knowledge mapping om complexe analyse mogelijk te maken zonder cubes of datawarehouses te ontwikkelen; context-gedreven BI waarmee intuïtief van 'kennispunt naar kennispunt' wordt gesprongen; BI als kennisextractiemiddel; aanbieden van kennis op maat in lijn met de bedrijfsstrategie; en kennismanagement als ondersteuning van het BI-proces.

Wat opvalt is dat er over de definitie en doelstellingen van BI weinig discussie meer is: BI wordt gezien als een strategische activiteit, die tot meetbare resultaten moet leiden, al dan niet ondersteund met ICT-tools als OLAP en (real-time) datawarehouses.

Wat is kennismanagement?

Hoe anders is dat met de definitie en doelstellingen van kennismanagement! Een kleine greep uit de artikelen: knowledge mapping, springen tussen kennispunten, waarde creëren uit intellectuele en op kennis gebaseerde gereedschappen, best practice sharing, delen van kennis en informatie, kennis toepassen, kennisystemen en op maat aanleveren van informatie. Op zich is hier niets mis mee, deze verschillende invullingen van het begrip kennismanagement, maar om op een meer integrale wijze de begrippen kennismanagement en BI met elkaar te relateren en te benaderen, is een eenduidige definitie van kennismanagement en de doelen die worden nagestreefd onontbeerlijk.

Kennismanagement (slot)

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 gaven hun visie in deze serie. Als laatste in deze reeks geeft Erik Fransen van CIBIT zijn visie op dit onderwerp.

In dit artikel komen achtereenvolgens aan bod: een praktische definitie van kennismanagement; het doel van kennismanagement; de focus van kennismanagement; wat kunnen kennismanagement en BI in de praktijk voor elkaar betekenen? Op basis van ervaringen en uitgebreid onderzoek hanteert CIBIT de volgende definitie: *Kennismanagement is alles dat men in een organisatie kan doen om te zorgen dat zowel individuele medewerkers als de organisatie als geheel, slim omgaan met kennis.*

Het doel van kennismanagement

Het doel van kennismanagement is om een bijdrage te leveren aan de realisatie van de doelen van de organisatie, maar ook van de mensen die er werken. Kernthema's zijn daarbij onder meer efficiëntie en effectiviteit, synergie en innovatie.

David Smith, toenmalig hoofd kennismanagement van het Unilever-concern, heeft een aantal jaren geleden problemen aangegeven die veroorzaakt kunnen worden door onvoldoende kennismanagement. Enkele voorbeelden:

- Fouten worden herhaald waardoor herstelkosten toenemen;
- Goede ideeën worden niet herhaald waardoor opportunity costs toenemen;
- Klantrelaties worden beschadigd omdat de kennis niet ter plekke is;
- Bedrijfsprocessen zijn afhankelijk van een of twee mensen en bij wegvallen van deze mensen dreigt discontinuïteit met alle gevolgen van dien;
- De kosten per activiteit zijn onnodig hoog, omdat mensen onvoldoende hulpmiddelen hebben om gebruik te maken van beschikbare expertise of informatiebronnen.

Synergie tussen bedrijfsonderdelen is in toenemende mate van belang, organisaties worden immers groter en groter. De meerwaarde van een grote organisatie kan tot uiting komen doordat goede ideeën die in één vestiging hun waarde bewezen hebben, gedeeld worden met de rest van de organisatie. Meerwaarde kan ook zijn dat organisatie-onderdelen hun kennis van markten en producten met elkaar delen om zodoende tot nieuwe product/markt-combinaties te komen. In toenemende mate is er dus behoefte aan samenwerking tussen onderdelen van concerns, met kennismanagement-initiatieven wordt getracht dit te faciliteren. De ontwikkeling van nieuwe producten en diensten is van levensbelang voor bedrijven. De snelheid en kwaliteit waarmee nieuwe



producten tot stand komen, wordt voor een belangrijk deel bepaald door de wijze waarop het bedrijf in staat is te leren van haar doelgroep, in staat is interne en externe kennis te combineren en om te zetten in een succesvol product. Bewuste kennismanagement-initiatieven kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het verbeteren van processen waarin innovaties plaatsvinden.

De focus van kennismanagement: leren

Kennismanagement gaat over het inrichten van leerprocessen op zo'n manier dat een slimme en intelligente organisatie ontstaat die zich continu verbetert. In het kader van het thema kennismanagement en BI hanteren we bij CIBIT als focus: het inrichten van leerprocessen. BI zien we als één van de verschijningsvormen van kennismanagement, BI is het proces waarin geleerd wordt doordat men data omvormt naar informatie, kennis en (hopelijk) actie (leren = gedragsverandering).

Uiteraard zijn er ook andere soorten leerprocessen, bijvoorbeeld *learning-by-example* of *learning-by-doing*, waarbij de leerbronnen niet bestaan uit data maar juist uit andere mensen of eigen praktijkervaring. Hoe het ook zij, om de diverse leerprocessen te richten (op de juiste doelstellingen), in te richten (organisatie, processen, tools enzovoort) en te verrichten (daadwerkelijke uitvoering en monitoring), biedt kennismanagement allerlei in de loop der jaren in de praktijk beproefde hulpmiddelen en inzichten.

Beschouwt men BI als een leerproces, dan wordt direct duidelijk dat BI krachtig ondersteunend kan worden met kennismanagement, bijvoorbeeld om te zorgen dat men de met BI verkregen kennis daadwerkelijk toepast in de bedrijfsvoering of om te zorgen dat de relevante informatie in de juiste vorm op de juiste tijd en plek geboden wordt. Verder in dit artikel wordt aangegeven welke specifieke kennismanagement-instrumenten in de BI-cyclus toepasbaar zijn. De typische leerproces die hierbij van toepassing is, is de alom bekende Plan/Do/Check/Act-kwaliteitscyclus van

Deming, waarmee voortdurend wordt geleerd van het handelen, door middel van het afstemmen van de resultaten met de geplande en verwachte resultaten en het starten van activiteiten om discrepanties met de geplande doelen te verkleinen.

BI creëert slimme lerende organisaties

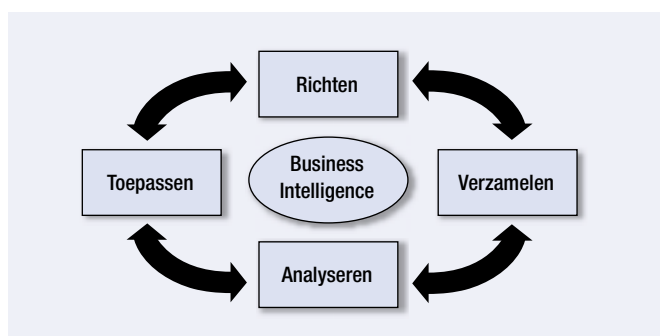
In 'Smart Companies in the 21st Century: The Secrets to Creating Successful Business Intelligence Solutions' van Wayne Eckerson¹, een recent onderzoek naar de succesfactoren van BI, blijkt dat BI een instrument is om een lerende organisatie te creëren. Eckerson noemt dit type organisaties *Smart Companies*. Eén van de belangrijkste conclusies uit het onderzoek is dat organisaties waarin medewerkers de aanwezige data daadwerkelijk gebruiken om beslissingen te nemen (ook wel 'fact-based learning'), in plaats van zich te veel te baseren op intuïtie, een veel grotere kans hebben de gestelde strategische doelen te halen. Naast het toepassen van informatie is ook het vanzelfsprekend delen van data, informatie en kennis, een belangrijke succesfactor voor effectieve BI. De BI-cyclus (zie afbeelding 1) is gericht op het behalen van doelstellingen door middel van het verzamelen van data, het analyseren van data en de verkregen informatie zodanig toepassen dat de doelstellingen behaald kunnen worden.

De praktijk

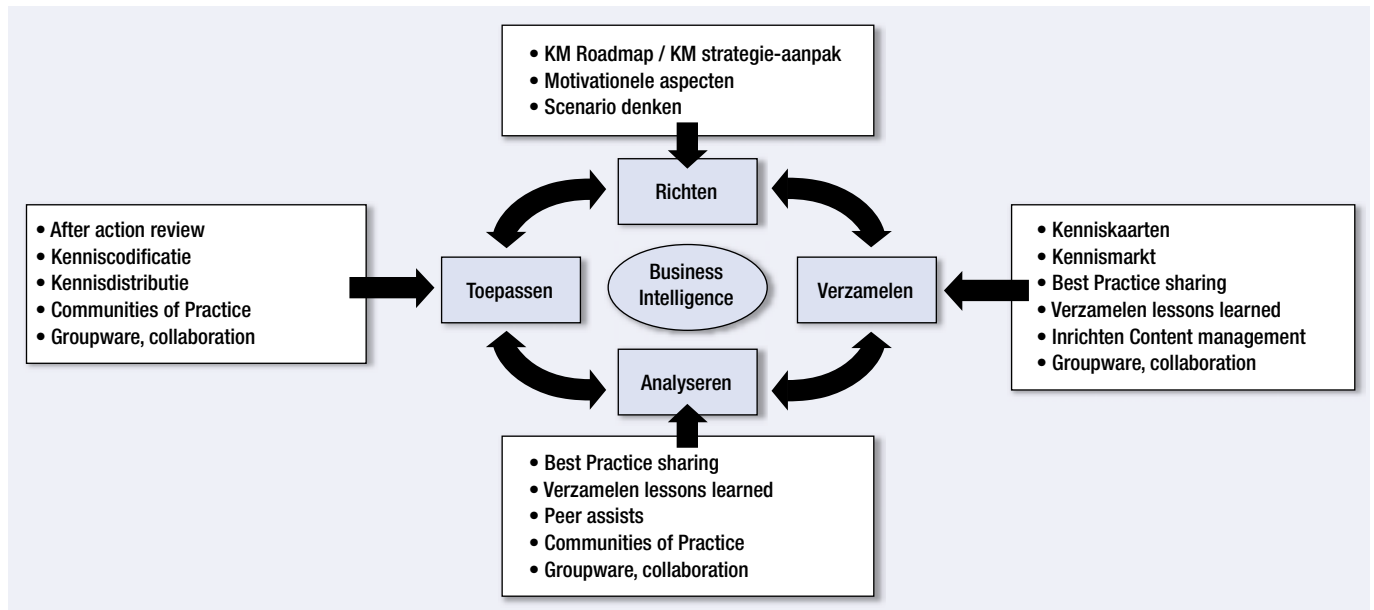
Wat kunnen kennismanagement en BI in de praktijk voor elkaar betekenen? Kennismanagement kan op twee manieren gerelateerd worden aan BI:

1. BI als integraal onderdeel van kennismanagement.

Kennismanagement richt zich op het slim omgaan met kennis door zowel individuele medewerkers als de organisatie in zijn geheel. Slim omgaan met kennis kenmerkt zich door het direct kunnen relateren van kennismanagement-activiteiten aan vooropgestelde leerdoelen. Kennismanagement biedt instrumenten om informatie te verzamelen op basis van persoonsgebonden kennis (percepties, meningen, heuristieken, lessons learned, impressies). De instrumenten die worden aangeboden vanuit BI pogen hetzelfde te bereiken, maar zijn gericht op het verzamelen van data en creëren van informatie. Ze zijn daarom nevensgeschikt aan de instrumenten die worden aangeboden vanuit kennismanagement. Nevensgeschikt en complementair.



Afbeelding 1: Business Intelligence Cyclus.



Afbeelding 2: Kennismanagement-instrumenten voor BI.

Zowel kennismanagement als BI bieden ondersteuning bij het inrichten van leerprocessen zodat een slimme en intelligente organisatie ontstaat die zich continu verbetert. Ondersteuning kan plaats vinden door middel van het ontsluiten van bronnen van data en informatie, het mobiliseren en activeren van interne en externe experts, het valideren van informatie, het vinden van een nieuwe werkwijze en het ontwikkelen van tactieken om nieuwe werkwijzen ook geïmplementeerd te krijgen.

2. Kennismanagement levert instrumenten bij het inrichten van fact-based leerprocessen zoals BI.

BI kenmerkt zich doordat het zich baseert op feiten en niet op vermoedens en intuïtie: het datawarehouse is een typisch instrument binnen BI waarmee de waarheid en niets dan de waarheid beschikbaar wordt gesteld aan de organisatie ten behoeve van analyse en rapportage. Overigens blijkt in de praktijk vaak dat feiten op gespannen voet staan met vermoedens en intuïtie, om welke reden dan ook. Het onderkennen van deze spanning is een kritische succesfactor in het bedrijven van BI.

Dus hoe kan kennismanagement helpen bij het effectief inrichten van fact-based leerprocessen als BI? Binnen het vakgebied van kennismanagement zijn tal van instrumenten ontwikkeld waarmee dit type leerprocessen kan worden ondersteund. Aangezien we bij CIBIT BI en de concrete invulling daarvan met de BI-cyclus zien als een leerproces, is het logisch om juist kennismanagement-instrumenten in te zetten om dit leerproces te faciliteren. In afbeelding 2 zijn verschillende kennismanagement-instrumenten gepositioneerd ten opzichte van de fasen van de BI-cyclus. De instrumenten zijn een extra hulpmiddel om een fase beter, sneller en met minder risico's uit te voeren. Er zijn instrumenten die in meerdere fasen bruikbaar zijn (bijvoorbeeld best practice sharing) en er zijn instrumenten die slechts aan één fase zijn gerelateerd,

voorbeeld hiervan is een strategie-workshop die uitsluitend in de Richten-fase bruikbaar is. Nu volgt per fase een korte toelichting van de functie van de verschillende instrumenten.

Richten.

BI wordt steeds complexer: niet alleen de hoeveelheid data neemt jaarlijks gigantisch toe, ook de vraag naar rapportages en complexe analyses groeit sterk. De noodzakelijke kennis om BI-projecten te kunnen uitvoeren neemt daardoor toe. De volgende vragen moeten onder meer gesteld worden voordat met een project wordt gestart:

- Kennis over de inrichting van het BI-proces (Welke kennis hebben we nodig om het BI-project tot een goed einde te brengen? Welke expertise heb je nodig om de juiste vragen te stellen? Wie beschikt er over deze kennis/expertise?);
- Kennis over de toepassing van BI (Welke expertise hebben we nodig om data en informatie te interpreteren? Welke expertise hebben we nodig om de juiste response – beslissing, aanpassing van de strategie, een nieuwe werkwijze – te bepalen? Welke expertise hebben we nodig om te zorgen dat de response ook op de juiste manier wordt geïmplementeerd? Wie beschikt er over al deze expertise en hoe maken we deze expertise beschikbaar?).

Met de kennismanagement-strategie aanpak (onderdeel van het instrument BI-navigator) van CIBIT wordt een actieplan voor BI opgesteld, specifiek gericht op het ondersteunen van fact-based leren. De focus op kennis brengt met zich mee dat niet alleen financiële resultaten, maar ook uitdrukkelijk kennisgerelateerde resultaten worden nagestreefd (zoals sneller kunnen leren van gedrag van klanten en concurrenten, sneller opbouwen van kennis over werkprocessen, kennis over methoden, tools en technieken enzovoort).

De aanpak richt zich dus enerzijds op het slim ontwikkelen en toepassen van kennis die met BI wordt gecreëerd. Anderzijds wordt de aanpak gebruikt om kennis die nodig is om BI-proces uit te voeren, in kaart te brengen, beschikbaar te maken en toe te passen. BI creëert pas echt slimme organisaties als harde data en *zachte* kennis met elkaar worden gecombineerd!

Verzamelen.

De Verzamelen-fase van BI richt zich op de volgende zaken:

- verzamelen van data uit verschillende databases waarop analyses en rapportages worden uitgevoerd;
- beoordelen van de kwaliteit, tijdigheid en nauwkeurigheid van data;
- verzamelen van ongestructureerde data in de vorm van documenten en web sites waarin potentiële informatie aanwezig is die het behalen van de BI-doelstellingen ondersteunt. Tachtig procent van potentieel geschikte data is namelijk niet in gestructureerde databases aanwezig!

Analyseren.

De Analyseren-fase van BI richt zich op het beantwoorden van de vragen die in de Richten-fase zijn vastgesteld. Op basis van de Verzamelen-fase is data beschikbaar (in de vorm van databases en documenten) waarop analyses worden uitgevoerd.

Kennismanagement-instrumenten bewijzen vooral hun nut bij complexe analyseprocessen waarbij meerdere analisten betrokken moeten zijn. Naarmate de waarde van BI toeneemt, zal de vraag om complexe analyses eveneens gaan toenemen. In DB/M van mei 2003 (zie *Analytic Applications: Derde Generatie BI*) wordt uitvoerig in gegaan op deze ontwikkeling door het definiëren van een derde generatie BI waarin collaboratieve BI een prominente plaats heeft.

Het is zaak om het analyseproces slim in te richten. Eén van de mogelijkheden is het organiseren van een *Community of Practice* (CoP), een groep waarin ervaringen worden uitgewisseld, ondersteund met een intranet-site en face-to-face besprekingen. Tevens kan worden gewerkt met *Peer Assists* door middel van workshops waarin complexe analysevragen worden aangepakt met een team van analisten. Andere voorbeeld van instrumenten in deze fase zijn *Best Practice Sharing*, *Debriefing van analyses* en in de inzet van een *intranet* waarop analyses gezamenlijk kunnen worden uitgevoerd, rapporten, modellen en ervaringen gestructureerd worden opgeslagen en toegepast bij nieuwe analyses.

Toepassen.

Deze fase van BI bepaalt in feite het succes: kunnen de uitgevoerde analyses en verkregen resultaten daadwerkelijk bijdragen aan het behalen van de vooropgestelde doelstellingen? Indien de doelstelling niet of deels werden behaald: wat is daar de oorzaak van? Wat moet er de volgende keer anders?

Een van de kennismanagement-instrumenten die kunnen worden toegepast is de *After Action Review* (AAR). Een AAR wordt uitgevoerd na afronding van een BI-project en geeft antwoord op vra-

gen als: wat had er moeten gebeuren, wat is er werkelijk gebeurd, waarom waren er verschillen, wat kunnen we van deze ervaring leren? Tevens is het *codificeren* en *distribueren* van kennis over werkwijzen, lessen, ervaringen, methoden, tools enzovoort een goed manier om te leren van het eigen handelen als BI-organisatie of BI-team. Na de Toepassen-fase sluit de BI-cyclus zich en komt men weer in de Richten-fase. In de Richten-fase kan dan bijvoorbeeld een nieuw BI-project worden gedefinieerd (of een nieuw increment) waarbij expliciet gebruikt wordt gemaakt van de opgedane kennis in voorgaande projecten. Indien in voorgaande projecten reeds gebruik is gemaakt van kennismanagement-instrumenten zal het hergebruiken van kennis en het toepassen ervan binnen nieuwe projecten en/of initiatieven tot kwalitatief hoogwaardiger resultaten leiden, die in een korte tijd met minder inspanning worden bereikt!

In deze fase gaat het natuurlijk ook om het concreet toepassen van de verkregen informatie en kennis; concrete BI-resultaten worden omgezet in acties die worden uitgevoerd: ontwikkelen van nieuwe producten, selectief benaderen van nieuwe klantengroepen, herinrichten van bedrijfsprocessen enzovoort. Opgedane kennis moet dus gaan leiden tot concrete actie. Ook dit proces wordt ondersteund met kennismanagement-instrumenten: met BI tools waarin *groupware- en collaboration-functionaliteit* is ingebouwd wordt het mogelijk om te communiceren over verwachte effecten van de acties, worden concrete acties met elkaar afgestemd (bijvoorbeeld tussen een groep van financieel analisten en de CFO) en wordt feedback gegeven over behaalde resultaten. Deze feedback is dan weer aanleiding om de BI-cyclus opnieuw te doorlopen, nieuwe analyses uit te voeren, ervaringen te delen en nieuwe acties op te starten. Er zijn inmiddels diverse BI tools beschikbaar waarin groupware- en collaboration-functionaliteit beschikbaar is.

Een onafscheidelijk koppel?

BI vormt een onderdeel van kennismanagement als het gaat om het creëren van een lerende organisatie. Anderszijds levert kennismanagement instrumenten waarmee zowel de inrichting van de BI-cyclus als de daadwerkelijke toepassing van de resultaten van BI worden ondersteund. Kennismanagement is echter slechts één van de hulpmiddelen om BI effectiever te maken. Aan u als BI-professional de schone taak om het palet aan instrumenten te leren kennen en toe te gaan passen in uw dagelijkse BI-praktijk!

Erik Fransen (efransen@cibit.nl) is Senior adviseur bij CIBIT Adviseurs | Opleiders.

Literatuur

1. *Smart Companies in the 21st Century: The Secrets to Creating Successful Business Intelligence Solutions*. Wayne Eckerson, TDWI 2003.
2. *Kennismanagement in de reclamebranche – investeren in je kapitaal*. Publicatie van VEA (Branchevereniging voor communicatie-adviesbureaus) in samenwerking met CIBIT Adviseurs | Opleiders, 2003 (www.cibit.nl/kennismanagement).