

Meerwaarde in managementinformatie door gelijktijdige inzet business, customer en ecosystem intelligence

Niet reageren maar presteren met BI nieuwe stijl

Managementinformatie is essentieel bij het maken van gefundeerde beslissingen en het bijstellen van eerder genomen besluiten. In het verleden werd managementinformatie voornamelijk gebruikt voor operationele beslissingen en waren de onderliggende gegevens veelal afkomstig uit specifieke bedrijfsapplicaties. Een verkooprapportage werd gebaseerd op een ordersysteem en de verzuimrapportage kwam uit het personeelssysteem. Om echter te komen tot prestatieverbeteringen zullen organisaties managementinformatie meer strategisch moeten inzetten en zal de nadruk meer en meer op externe data moeten komen te liggen. Drie belangrijke pijlers van managementinformatie, business intelligence, customer intelligence en ecosystem intelligence, kunnen daar in een gecombineerde inzet bij helpen.

In de meeste organisaties is het niet ongebruikelijk dat periodiek - veelal maandelijks - een veelheid van rapporten en overzichten wordt uitgedraaid. De rapporten gebruikt men voornamelijk ter periodieke verantwoording van managers en bevatten daarom vooral financiële informatie. Andere thema's van prestatievolgving, zoals ziekteverzuim en kosten van mobiele telefonie, worden los van de periodieke rapportages incidenteel geanalyseerd. Managementinformatie is hier vooral gericht op het terugkijken naar behaalde resultaten. Deze klassieke vorm van managementinformatie kenmerkt zich door een sterk

interne focus waarbij gegevens uit bedrijfseigen systemen inzichtelijk worden gemaakt op papier of met behulp van elektronische hulpmiddelen. De hierdoor ondersteunde managementstijl kan als sterk reactief worden beschouwd; het is gericht op verantwoording. De meerderheid van de bedrijven wil echter eerder proactief handelen. Het management is dan gericht op het ontwikkelen van mogelijkheden en het zal duidelijk zijn dat daar een ander type managementinformatie bij past.

Een andere ontwikkeling rond managementinformatie is het gebruik van

de eigen, historische gegevens om nieuwe mogelijkheden te ontdekken en vooruit te kunnen kijken. Het duidelijk definiëren van doelen, planningen en forecasts en de integratie met managementinformatie speelt hierbij een cruciale rol. Op het terrein van financiële rapportages is dit principe al redelijk ingeburgerd, maar de invoering hiervan om ook de niet-financiële doelstellingen te halen is nog verre van gemeengoed.

Gegevens van derden

Naast voornoemde ontwikkelingen rond het begrip managementinformatie speelt er nog een ander gegeven: de integratie van informatie die van buiten het bedrijf komt. Dit fenomeen is al in de jaren zestig in de Verenigde Staten ontstaan en staat bekend als environmental scanning of competitive intelligence. Steeds vaker baseert men beslissingen niet alleen op de bedrijfseigen informatie maar ook op gegevens van derden. Vooral kwantitatieve informatie van derden is relatief eenvoudig te verwerven en kan al snel tot extra inzichten leiden. Zo zal een organisatie die een omzetgroei van vijf procent realiseert zich toch achter haar oor krabben als ze uitvindt dat de markt in dezelfde periode een stijging van twintig procent laat zien. De tegenstrijdigheid bij externe informatie bestaat eruit dat je je omgeving nodig hebt om je eigen positie te bepalen. Marktgroeiparameters, disloyaliteitsparameters en revitalisatie-

parameters zijn externe indicatoren die een langdurig dan wel kortstondig succes van een product kunnen inluiden. Maar je moet jezelf wel kennen om te weten wat je uit je omgeving moet oppikken. Een informatie-strategie gericht op het integreren van externe en interne informatie lijkt hier dus de beste oplossing. Neem bijvoorbeeld de branchegerelateerde informatie die bij diverse commerciële bedrijven is te bestellen. Het aanvullen van eigen klantinformatie met extern aangekochte socio- of demografische factoren op postcode-niveau is heel gebruikelijk op de marketingafdeling. Zelfs eenvoudige weer-informatie kan bijvoorbeeld een heel ander beeld werpen op de verkopen van vorig jaar zomer.

Misschien nog waardevoller dan kwantitatieve informatie is de kwalitatieve informatie. Hierbij valt te denken aan zaken als relevante artikelen uit vakbladen, websites, jaarverslagen, krantenartikelen en zelf reisverslagen. De grootste uitdaging hier is het koppelen van de interne gegevens met de relevante externe data. Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat de afnemer van de verkooprapportage, waarin een duidelijke toename te zien is van de verkopen in Zuidoost-Azië, een artikel over het faillissement van een lokale concurrent krijgt aangeboden? Het geheim schuilt in een gedegen integratie van drie inlichtingstromen: business intelligence (BI), customer intelligence en competitive of ecosystem intelligence (zie afbeelding 1).

Drie pijlers

Business intelligence volgt de prestaties van het bedrijf of organisatie in een combinatie van rapportage-, analyse- en waarschuwingssystemen. Het volgt en meet alle facetten van bedrijfsvoering: de financiële resultaten en de opbouw daarvan, maar ook factoren als het imago naar klanten, de verbetering van de interne proces-

sen en de mate waarin de organisatie zich verbetert en ontwikkelt.

Customer intelligence onderzoekt de eigen klantgroep: wie zijn de klanten, wie zijn de beste klanten, wat betekenen wij voor onze klanten? Het analyseren van productbezit en productgebruik, de mate waarin er klantcontact is, de winstgevendheid van klanten en de 'share-of-wallet' leren het bedrijf veel over het eigen klantenbestand.

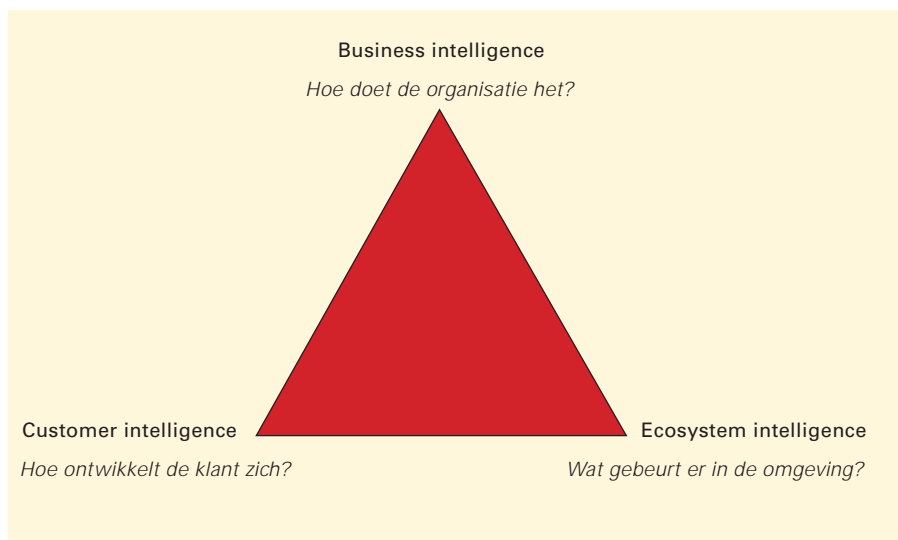
Competitive of ecosystem intelligence volgt de markt en de ontwikkelingen. Welke andere partijen zijn op hetzelfde terrein actief? Welke externe verstoringen (overheidsregulering, nieuwe ontwikkelingen of technologieën, nieuwe toetreders) zullen de markt mogelijk veranderen? Wat is de levenscyclus van onze producten; zijn ze nog innovatief, onderdeel van een gespecialiseerde markt of dreigen ze in een volumemarkt, dus prijsdruk, terecht te komen?

Return-on-information

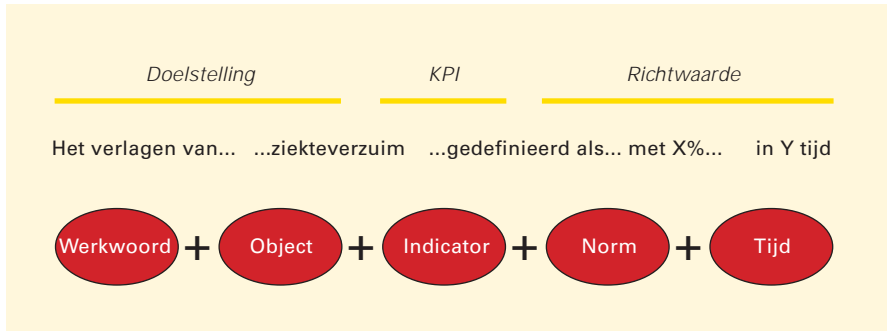
De beste kans op verbeterde bedrijfsprestaties ontstaat wanneer voorheen complexe situaties worden vereenvoudigd en verduidelijkt. Dit kan door de gestructureerde gegevens uit alle uithoeken van een organisatie

centraal vast te leggen. Losse processen kunnen met elkaar worden verbonden. Dit soort centrale gegevensverzamelingen staan ook wel bekend onder de term datawarehouse: de enige, centrale, geïntegreerde bron waar historische informatie wordt vastgelegd. Alle systemen voeden het datawarehouse met informatie en met behulp van verschillende soorten geautomatiseerde toepassingen worden deze gegevens weer uit het datawarehouse onttrokken en inzichtelijk gemaakt. Door te delen komt de juiste informatie op de juiste plaats beschikbaar en door dit te combineren met gegevens uit andere bronnen ontstaan nieuwe inzichten. Zo kan er wellicht een relatie zijn tussen de dalende verkopen uit regio X en het al geruime tijd oplopende ziekteverzuim in diezelfde regio of het minder volgen van cursussen.

Bijkomend voordeel van een centrale informatiebron is gelegen in de onafhankelijkheid. Veel leveranciers van bedrijfssystemen leveren weliswaar ook managementinformatie-omgevingen, maar die worden enkel en alleen gevoed door de eigen systemen. Om als organisatie één integrale managementinformatiestrategie te kunnen realiseren is het noodzakelijk



Afbeelding 1. De drie bronnen voor managementinformatie.



Afbeelding 2. Het operationaliseren van de doelstelling.

ook te komen tot één integrale BI-infrastructuur waarbij de onafhankelijkheid van platformen, tools, databases en andersoortige applicaties moet zijn gegarandeerd.

Naast het datawarehouse met interne gegevens komt het documentwarehouse te staan met relevante externe gegevens. Dit documentwarehouse kan krantenartikelen of onderzoeksdocumenten bevatten die gaan over grote klanten, concurrenten of producten. Het documentwarehouse wordt gevoed door kenniswerkers, die externe impulsen en informatie onderzoeken op relevantie van de organisatie. De kenniswerkers voorzien de gevonden documenten van samenvattingen, trefwoorden en classificaties.

Het documentwarehouse en het datawarehouse vormen samen de belangrijkste informatiebronnen voor business, customer en ecosystem intelligence. Samen met een infrastructuur, waarin harde cijfers worden gecombineerd met inzichtelijk gemaakte trends en onderzoeksresultaten, levert dit een integrale blik op alle benodigde facetten van stuurinformatie. Juist uit de combinatie van gegevens wordt meerwaarde gecreëerd, ofwel return-on-information.

KPI-set samenstellen

Alleen het inzichtelijk maken van allereerste informatie is niet genoeg. Een businessmanager kan elke maand keurig een 'dashboard' op zijn beeld-

scherm krijgen met rapportages over zijn key performance indicators (KPI's). Met kleuren is aangegeven welke KPI's binnen de bandbreedte blijven. Stel dat alle signalen op groen staan, kan deze manager dan met een gerust hart de rest van de maand vrij nemen? Het aantal business-managers dat op deze wijze vertrouwt op de hem geleverde managementinformatie is zeer schaars. Business intelligence gaat dus ook over de vraag: welke informatie zou gerapporteerd moeten worden. Relevante informatie kan verstopt zitten in ellenlange pagina's met overbodige details, of kan sowieso niet gerapporteerd zijn. Een goede set KPI's samenstellen is makkelijker dan het lijkt, mits er maar duidelijke doelstellingen zijn te formuleren.

Het goed operationaliseren van KPI's betekent allereerst het vertalen van doelstellingen naar beïnvloedbare factoren. Een bedrijf dat zichzelf positioneert als prijsvechter stuurt op andere aspecten dan een bedrijf dat klantenservice centraal stelt. Het combineren van de doelstellingen met de processen die de doelstelling kunnen beïnvloeden, levert al gauw een set aan kandidaat meeteenheden op. Het operationaliseren van de doelstelling betekent vervolgens een combinatie maken van de doelstelling met een concrete KPI en een richtwaarde (zie afbeelding 2).

Het volgen van de KPI's betekent ook het maken van planningen en fore-

casts. In welke stappen verwacht men de doelstelling te halen? Pas dan is het daadwerkelijk mogelijk de voortgang van de doelstellingen daadwerkelijk te bewaken.

Presteren

Organisaties die business intelligence op de klassieke manier blijven inzetten ("wat hebben we gedaan?") komen niet eenvoudig tot prestatieverbeteringen. Business intelligence in de sterke drie-eenheid met customer intelligence en ecosystem intelligence levert meer inzicht ("hebben we controle over het halen van onze doelstellingen?", "Missen we geen kansen?", "Hoe doen anderen het?") en dus een betere return-on-information. Hierbij spelen gegevens uit omgevingen buiten de organisatie een cruciale rol. Business intelligence, customer intelligence en ecosystem intelligence faciliteren samen het management, zodat de nadruk meer komt te liggen op presteren dan reageren.



Jorgen Heizenberg en Stefan van Duin

Drs. Jorgen Heizenberg (jorgen.heizenberg@capgemini.com) is senior consultant Business Intelligence bij Capgemini en Stefan van Duin (stefan.van.duin@capgemini.com) is leider van het competence center Business Intelligence van Capgemini.