

Meerwaarde met betere 'Return on information'

ADAPTIEVE ORGANISATIE HEEFT SUCCES

Dagelijks worden binnen organisaties belangrijke beslissingen genomen, over bijvoorbeeld keuzen tussen verschillende investeringen, locaties van productie of uitbesteding van ICT. In economisch goede tijden kan men zich af en toe een verkeerde beslissing financieel veroorloven. Maar in economisch moeilijke tijden bestaat die luxe niet, en is de vraag welke beslissingen de juiste zijn van levensbelang.

Door Erik Smits en Jorgen Heizenberg

Voor de juiste beslissingen zal binnen een organisatie allereerst een bewust gekozen en onderbouwde strategie aanwezig moeten zijn, gebaseerd op waar een organisatie sterk in is en wat de toegevoegde waarde is. Op basis van de strategie worden concrete doelstellingen geformuleerd, die enerzijds flexibel moeten zijn om te kunnen reageren op snel veranderende omstandigheden, maar anderzijds ook in lijn blijven met de gekozen strategie. Goede keuzes en flexibiliteit zijn van 'levensbelang' voor een organisatie.

Meetbaar maken

Bij het nemen van beslissingen en uitvoeren van de strategie komt Corporate Performance Management om de hoek kijken. CPM kan gedefinieerd worden als: "alle processen, methodieken, prestatie-indicatoren en systemen die ingezet worden voor het plannen, uitvoeren, analyseren en verfijnen van de strategie, met als doel te komen tot prestatieverbetering en waardecreatie".

De kern van het Performance Management-proces is het nemen van beslissingen en deze evalueren door ze meetbaar te maken. Informatie-uitwisseling is daarbij van groot belang. Voor het nemen van de 'juiste' beslissing is informatie nodig die een actueel, betrouwbaar en compleet beeld geeft van prestaties. Veel van deze informatie is aanwezig binnen de

organisatie zelf. Dagelijks vinden er transacties, verkopen of productie plaats die worden vastgelegd in de eigen transactiesystemen of back-office applicaties. De organisatie zit op een berg met gegevens maar is niet altijd in staat om daaruit de relevante informatie te extraheren.

Een organisatie staat echter niet op zichzelf maar bevindt zich in een web met andere belanghebbenden. Dit kunnen de eigen werknemers zijn, maar ook klanten, concurrenten, toeleveranciers, overheidsinstellingen enzovoort. Om de eigen informatie goed te kunnen duiden is ook informatie nodig om de context te kennen en hierop adequaat te reageren en adaptief te zijn.

Een adaptieve organisatie gebruikt voor het management de informatie gericht op klanten en externe factoren. Hierbij valt te denken aan gestructureerde cijfers als klantkenmerken, jaarverslagen van concurrenten, verkoopcijfers van de gehele bedrijfstak maar ook ongestructureerde informatie van Internet. Door dit soort informatie te combineren bereikt de organisatie een betere 'Return on information'. Er kan naar de toekomst gekeken worden bijvoorbeeld door het maken van *what-if scenario's* en een vergelijking met de markt en concurrentie (benchmarking). Dit maakt het mogelijk om de eigen prestaties in een perspectief te plaatsen; meer informatie maakt betere analyses mogelijk. Zo is te bepalen of een target van 10 procent groei in een bepaald marktseg-

ment realistisch is als bekend is (of wordt) dat een concurrent 25 procent groeit in diezelfde markt.

Informatie-uitwisseling

Door Internet en de grotere rol van informatie- en communicatietechnologie is er steeds meer sprake van een netwerkeconomie. Informatie wordt snel en gemakkelijk uitgewisseld. De netwerkeconomie leidt tot een marginalisering van tijd en plaats. In marketing wordt dit wel het 'Martini-concept' genoemd: *any time, anyplace anywhere*. Het is aan de organisatie om dit gegeven optimaal te gebruiken en hiermee concurrentievoordeel uit te halen. De aloude wetten van vraag en aanbod bepalen nog steeds de prijs van producten en diensten. De prijs daalt sterk als een klant steeds beter in staat is om het aanbod te vergelijken en als hij minder afhankelijk is van de plaats waar een product gekocht wordt. Bedrijven moeten meer toegevoegde waarde leveren met meer service, sterke merkbekendheid of extra bijgeleverde content. Het is bijvoorbeeld niet meer voldoende om alleen een Internet-aansluiting te verkopen; juist de bijgeleverde diensten, of het aansluitgemak zullen een klant doen besluiten om te kopen. Informatie en kennis worden belangrijke productiefactoren en creëren waarde, als de concurrentie op tastbare productie groter wordt¹. Samenwerking wordt in de hedendaagse netwerkeconomie steeds belangrijker om waarde te creëren. Voorbeeld van een geslaagde samenwerking is de Senseo koffiezetautomaat van Philips en Douwe Egberts.

Verhoging 'Return on Information'

Een adaptieve organisatie zal altijd streven naar waardecreatie. Uit dit streven volgt dat elke beslissing die een organisatie neemt een bijdrage moet leveren aan die waardecreatie: elke beslissing moet leiden tot prestatieverbetering en alle acties moeten in lijn zijn met de gekozen strategie. De organisatie staat niet op zichzelf, zij bevindt zich in een omgeving waarmee gegevens uitgewisseld worden. Juist in die interactie ontstaat er toegevoegde waarde. Men loopt echter tegen problemen op met betrekking tot informatie-uitwisseling. Zo zijn gegevens soms niet of beperkt centraal beschikbaar of zijn definities van eenvoudige prestatie-indicatoren niet eenduidig door de gehele organisatie heen. De onderstaande punten zijn belangrijk voor een effectief gebruik van managementinformatie.

1. De juiste informatie is gebaseerd op eenduidige definities die aansluiten op de strategie. Alleen hiermee kunnen prestaties op een juiste wijze gemeten worden.
2. Het is bekend waar de informatie vandaan komt en hoe deze beschikbaar wordt gemaakt. De waarde van de geboden informatie is afhankelijk van de waarde (betrouwbaarheid) van de bron. Inzicht in de manier waarop de informatie beschikbaar wordt gemaakt verhoogt de transparantie en de beheersbaarheid van de informatiestroom.
3. Er moet een adaptieve infrastructuur worden opgezet en onderhouden voor het verzamelen en gebruiken van

Voorbeeld van een geslaagde samenwerking is de Senseo koffiezetautomaat

informatie. Een managementinformatiesysteem mag zich niet beperken tot het passief leveren van rapportages maar moet ondersteuning bieden bij het maken van actieve analyses.

4. Stel informatie beschikbaar met een doel voor ogen. Informatie kan gebruikt worden om competitief en adaptief te zijn, maar dat vereist een proactieve houding. De focus moet liggen op het vergaren en presenteren van relevante informatie uit de overvloed van gegevens. Niet de hoeveelheid gegevens imponeert maar de essentie.
5. Relateer de informatie aan een norm en rapporteer alleen die informatie waarvoor een verantwoordelijke kan worden toegewezen. Alleen zo wordt een wildgroei van overbodige informatie voorkomen en de basis gelegd voor een overwogen besluit.

Hulpmiddel

Het verbeteren van informatievoorziening is niet denkbaar zonder adequate ondersteuning met ICT. Een managementinformatiesysteem is ingericht op het snel constateren van uitzonderingen, negatieve signalen en dreigende afwijkingen van het budget. Als er afwijkingen of negatieve trends zijn moet de mogelijkheid geboden worden om op het juiste detailniveau te analyseren voor een verklaring. Als deze gevonden is moeten acties ondersteund worden door het informatiesysteem, bijvoorbeeld door automatische boodschappen te genereren en de mogelijkheid om de status bij te houden.

Belangrijke uitgangspunten bij het verbeteren van een managementinformatiesysteem zijn:

- Een self-servicemodel van informatieverstrekking met een eenduidig startpunt voor elke gebruiker (bijvoorbeeld in de vorm van een portal);
- Gebruiken van Intranet/Internet voor de inzet en verspreiding van managementinformatie;
- Verhogen van de effectiviteit van een managementinformatiesysteem door dit te gebruiken voor uitzonderingsdashboards (overzicht van welke prestaties achterblijven bij de norm); drill-down functionaliteit (hiermee is het mogelijk om gegevens die op een geaggregeerd niveau weergegeven worden uit te splitsen naar een lager detailniveau); een switch tussen dimensies (bijvoorbeeld van het klantperspectief naar het productperspectief, om snel te beoordelen welke producten een dalende omzet bij een bepaalde klantgroep kennen);

- Gebruik van de juiste informatiepresentatievorm voor het juiste publiek, zoals standaard rapporten op het web; ad hoc-analysemogelijkheden voor analisten; dashboards en 'cockpits' voor hoger management.
- Keuze voor 'best of breed'-technologie, die geïntegreerd kan worden met producten van andere leveranciers – een open architectuur is essentieel.

Deze uitgangspunten zijn geen doel op zich, maar geven een beeld van welke ICT-verbeteringen het meeste effect hebben. Een goed managementinformatiesysteem is een strategisch hulpmiddel om de prestaties van de organisatie als geheel te meten, bij te sturen en te verbeteren. Het uiteindelijke doel is echter niet het perfectioneren van het hulpmiddel, maar optimale prestatie meting en prestatieverbetering. Het heeft geen zin om met zeer geavanceerde en strak vormgegeven dashboards en scorecards te werken, als deze niet gevoed worden met betrouwbare en valide prestatie-indicatoren.

Waardecreatie

Organisaties die met ondersteuning van CPM hun strategische doelstellingen formuleren en deze bovendien uitvoeren, zullen succes en rendement hebben. Een goed management-

Niet de hoeveelheid gegevens imponeert maar de essentie

informatiesysteem is een essentieel gereedschap om te overleven. Alleen die organisaties die adaptief zijn aan veranderde omstandigheden en de beste prestaties op het juiste moment leveren, en daardoor de meeste economische waarde creëren, zullen als winnaar uit een concurrentiestrijd tevoorschijn komen.

Noot: 1. Waardemanagement in de netwerkeconomie, Prof. H.B.A. Steens

Erik Smits en Jorgen Heizenberg

Erik Smits (erik.smits@capgemini.com) en Jorgen Heizenberg (jorgen.heizenberg@capgemini.com) zijn werkzaam bij Capgemini op het snijvlak van BI en CPM.

Tussen rigide en chaotisch Vervolg van pagina 21

Even zo gemakkelijk schakelt hij over naar de 'netwerkorganisatie'. Een bedrijf dat zelf rigide is, maar zijn flexibiliteit zoekt bij zijn partners. ASML is niet de enige. Benetton is een andere. "Zij moeten weten welke kleur trui naar welk land moet worden gestuurd. Die informatie komt van de aangesloten partners. Dat betekent wel dat al die systemen met elkaar moeten kunnen praten. De IT moet ook flexibel zijn binnen een organisatie; en zelfs daarbuiten."

Betrouwbaar

Zonder in te gaan op alle karakteristieken van software waarover een uitgebalanceerde, flexibele organisatie zou moeten beschikken, wil Volberda wel stellen dat programmatuur op zijn minst 'betrouwbaar' moet zijn. "Zorg eerst dat het betrouwbaar is, dat het doet wat het behoort te doen, en zorg er daarna voor dat het flexibel is. Dat het makkelijk is aan te passen aan veranderde omstandigheden. En kijk vervolgens naar de interconnectie. In hoeverre is de programmatuur in staat om informatie uit te wisselen met gegevens die in andere software ligt opgeslagen. Dit alles moet je trouwens niet sequentieel doen als het om de software zelf gaat; het geeft eerder een lijstje aan van zaken waar je op moet letten voordat je een programma koopt."

Hoewel Volberda op codeniveau geen kaas heeft gegeten van automatisering, zoals velen van ons, heeft hij wel degelijk

een opinie over IT. Die heeft hij onder meer weergegeven, samen met Frans van den Bosch voor het Innovation Lecture van Economische zaken en in M&O – tijdschrift voor Management en Organisatie. Tevens hebben zij samen met Justin Jansen een artikel geschreven over systeem, management en socialisatievaardigheden voor innovatie, en hiermee hebben zij de 'International Award for Strategy Research 2005' van SAP gewonnen. Dit artikel kwam bovendien in een vijver van meer dan honderd opstellen uit tien landen. De kern van deze artikelen luidt: in het Nederlandse innovatiedebat ligt de nadruk erg sterk op de techniek en heeft het Innovatie Platform tot nog toe geen aandacht besteed aan de niet-technische vaardigheden van innovatie. Om het plat te zeggen: "Je moet eerst nadenken over de strategie. De keuze van een ERP-systeem bijvoorbeeld moet gedreven zijn door wat een bedrijf wil bereiken. Maar dat gebeurt niet of althans te weinig. En ik moet helaas vaststellen dat, hoewel ik echt niet de eerste ben die hiervoor waarschuwt, ondernemingen diezelfde fout blijven maken."

Teus Molenaar

is freelance journalist.