

Pieter den Hamer over Business Intelligence en veranderende werkprocessen:

KIJK NAAR DE TOEKOMST

“Veel projecten op het gebied van Business Intelligence worden vanuit de IT-afdeling geïnitieerd. Er wordt een datawarehouse ingericht, waarop rapporten worden gedraaid. Niet alleen ontbreekt hierbij vaak een duidelijke koppeling met de business, ook wordt vaak veel te veel geredeneerd vanuit het aanbod van gegevens. Men vergeet nogal eens de vraag te stellen: wat zijn eigenlijk de ‘Key Performance Indicators’ waarop ik mijn werkproces wil sturen en welke gegevens heb ik daarvoor nodig? Heb ik dus eigenlijk wel wat aan de informatie die mij via BI wordt aangereikt?”

Door Robbert Hoeffnagel

Bovendien, zo stelt Pieter den Hamer, managing consultant bij adviesbureau Cibit in Bilthoven en bekend van het boek ‘De organisatie van Business Intelligence’, worden de modellen die men toepast om met de uit het datawarehouse voortkomende gegevens te werken niet goed gebruikt. “Neem een populair hulpmiddel als de balanced scorecard. Deze kent een viertal perspectieven, terwijl vaak alleen maar de financiële wordt gebruikt. Dan is er natuurlijk weinig ‘balanced’ aan.” Maar waarom worden die andere perspectieven zo weinig gebruikt? “Een belangrijke reden is naar mijn mening dat het teveel tijd en moeite kost om andere dan financiële parameters te meten. Neem een onderwerp als de tevredenheid van klanten of medewerkers. Informatie daarover zit zelden of nooit in een bronsysteem en dus ook niet in het datawarehouse. Het is bovendien geen standaard onderdeel van de procesuitvoering. Dus hoe komen we aan meetbare relevante gegevens? Gaan we daar een gestructureerd meetsysteem voor opzetten? Dat vindt men vaak veel te duur en ingewikkeld.”

Komt niet uit de verf

“Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat het gebruik van balanced scorecards regelmatig niet goed uit de verf komt. Dit model staat voor een bepaalde managementvisie. Het

gaat in die visie niet alleen om geld verdienen of om aandeelhouderswaarde, maar ook om doelen op de langere termijn. Bijvoorbeeld het naar een hoger niveau tillen van het innovatief vermogen van de organisatie. Er is niets mis met een aanpak waarbij vooral de winst op korte termijn belangrijk wordt gevonden, maar daar past een hulpmiddel als balanced scorecard minder goed bij. Toch zien we dat ook de op de korte termijn gerichte organisaties wel degelijk met balanced scorecards aan de slag gaan. Dat heeft echter geen zin, want het model komt in zo’n omgeving niet tot zijn recht.” Het introduceren van BI loopt niet altijd van een leien dakje. “Niet zelden blijkt op zo’n moment namelijk dat werkprocessen in de praktijk toch anders in elkaar zitten dan men vooraf dacht. Dan is het oppassen geblazen. Aan de ene kant kan men doorschieten in een soort afrekencultuur waarbij managers de rekening gepresenteerd krijgen omdat nu ineens blijkt dat afdelingen en processen voorheen minder goed functioneerden dan gedacht werd. Of er ontstaat een sfeertje waarbij men simpelweg niet gelooft wat het resultaat van een analyse is. Het is erg belangrijk om tijdens het invoeren van Business Intelligence het ontstaan van beide extremen te voorkomen.”

“Er zal balans moeten komen tussen vertrouwen in cijfers en werken op intuïtie. Dat zijn dus de bekende drie B’s: balans



Pieter den Hamer (Cibit): "Veel BI-projecten zijn helaas vooral gericht op het verleden."

tussen buik en brein. Een van de manieren om die balans te bereiken, is door IT-systemen toe te passen die niet alleen cijfers ophoesten, maar de manager bovendien helpen bij de vraag hoe je die cijfers en andere informatie kunt gebruiken. Voor dat laatste heb je overigens meestal wel al dan niet externe deskundigen nodig: business consultants en veranderkundigen. Dat klinkt wellicht overdreven, maar uit eigen onderzoek blijkt dat bedrijven die al langere tijd met Business Intelligence bezig zijn het vooral zien als een hulpmiddel om veranderingen tot stand te brengen. Of anders gezegd: dat BI vaak tot veranderingen leidt. Ook niet vreemd natuurlijk: we passen BI toe om werkprocessen te verbeteren en voor het verbeteren van processen zijn nu eenmaal veranderingen nodig."

Big Brother

Wat zijn naar zijn mening eigenlijk de gevaren als de eerder genoemde extremen niet vermeden worden? "Het Big Brother-effect bijvoorbeeld. Mensen willen nog wel eens gaan dwarsliggen omdat ze bang zijn dat BI het voorheen ondoorzichtige nu zichtbaar gaat maken. En dan kunnen dingen boven water komen die in hun ogen beter onzichtbaar kunnen blijven. 'Lijken in de kast' bijvoorbeeld. Wie BI invoert, moet hier heel bewust mee omgaan. Soms is het Big Brother-effect precies wat we willen, maar in andere gevallen kan het een

ongewenst bij-effect zijn. Hoe ga je dan met die weerstanden of misschien zelfs wel angsten in de organisatie om? Het kan in het ergste geval uitmonden in situaties waarbij medewerkers bewust obstructie gaan plegen. Leg dus goed uit wat je aan het doen bent. En waarom."

Een ander risico dat een organisatie loopt als BI niet goed wordt ingevoerd, is het ontstaan van strategische blindheid. "Dat is een risico van het gebruik van bijvoorbeeld balanced scorecards. De cijfers gaan een eigen leven leiden en eisen alle aandacht op. Zozeer zelfs dat men totaal niet meer openstaat voor eventuele afwijkingen of voor dat buikgevoel dat zegt dat iets niet klopt. Men heeft oogkleppen op. De wereld verandert, de concurrentie ook, maar men heeft het niet door omdat men alleen maar oog heeft voor de in het verleden vastgestelde parameters en ratio's."

Maar uiteraard heeft het invoeren van BI ook positieve effecten. "Managers moeten namelijk goed onder woorden zien te brengen wat voor hen nu precies de Key Performance Indicators zijn. Dat zijn veel managers en veel organisaties niet gewend. Een afdelingsmanager krijgt veelal een doelstelling op met een bijbehorend budget. De rest van het jaar doet hij niet veel meer – en ik overdrijf nu uiteraard – dan een beetje in de gaten houden of zijn afdeling ten aanzien van doel en budget niet teveel uit de pas loopt. Er zit dus weinig stimulans in om goed na te denken over vragen als: hoe kunnen we als afdeling beter presteren door het werkproces te verbeteren? Juist omdat invoeren van BI vraagt om duidelijk geformuleerde KPI's, wordt er veel meer nadruk gelegd op het zoeken naar mogelijkheden om beter te presteren. Om die eerder genoemde strategische blindheid te voorkomen, is het echter wel belangrijk om het vaststellen van KPI's met enige regelmaat te herhalen."

Geen kennis of tijd

Een veel gemaakte fout bij BI-projecten is volgens Den Hamer dat er weliswaar sprake is van een afstemming tussen business managers, business analisten en de IT-afdeling, maar dat dit slechts eenmalig gebeurt. Vaak wordt alleen aan het begin

Een risico dat een organisatie loopt is het ontstaan van strategische blindheid

van een traject de informatiebehoefte van managers in kaart gebracht. Maar wat als er in de eisen en wensen na verloop van tijd veranderingen optreden? BI is weliswaar geen IT-project, maar er zit natuurlijk wel heel veel IT in. Hecht wat dat betreft maar niet zoveel geloof aan al die leveranciers die beweren dat business managers zelf hun query's en rapporten

kunnen maken. Misschien doen ze dat de eerste twee maanden, maar daarna heeft 80 tot 90 procent er geen tijd meer voor of ontbreekt het hen simpelweg aan kennis en wordt het toch weer een taak van IT.

De inbreng van IT is bij BI naar mijn mening dan ook groter dan we vaak denken. Of zou dat in ieder geval moeten zijn. Ik pleit voor een continue samenwerking tussen alle drie partijen, bijvoorbeeld in de vorm van een intern BI competence center. IT zou zich vooral op het onderhouden van de modellen en de technische kant moeten richten: schaalbaarheid, performance en dergelijke. IT kan ook een rol spelen bij het signaleren van nieuwe databronnen. Klinkt misschien gek, maar veel business managers hebben geen goed overzicht van alle gegevensverzamelingen die binnen de organisatie worden aangelegd en bijgehouden. De IT-afdeling kan vanuit de eigen rol dus nieuwe bronnen aandragen. Maar ook kunnen zij een goed beeld schetsen van wat nieuwe technische mogelijkheden betekenen voor wat je met al die data kunt

Vaak wordt alleen aan het begin van een traject de informatie-behoefte in kaart gebracht

doen. De gemiddelde 'middle manager' weet niet wat OLAP of datamining is. Dat is zijn vak ook niet. En hij weet dus ook niet wat je er mee kunt. Sterker nog, de gemiddelde manager weet zelfs niet wat zijn eigen tool kan. Sommige IT-afdelingen werken daarom met interne account managers die kunnen uitleggen wat je met een pakket wel of niet kunt."

"Veel BI-projecten zijn helaas vooral gericht op het verleden. Het zijn net achteruitkijkspiegels. Gebruik BI liever om naar de toekomst te kijken. Als klant A producten X én Y koopt, wat betekent dat dan? Betekent dit wellicht dat hij ook interesse heeft in product Z? Of is hier sprake van een trend die betekent dat er ruimte in de markt is voor een nieuw product? Doe iets met al die data. Combineer het en probeer met geavanceerde analyses nuttige informatie op het spoor te komen."

Toekomstgerichte BI

BI gebruiken om naar de toekomst te kijken klinkt op papier mooi, maar hoe doe je dat nu in de praktijk? "Daar zijn wel wat handvatten voor aan te reiken. Voor gebruikers van balanced scorecards geldt bijvoorbeeld: kijk niet alleen naar de financiële cijfers, want dat is vooral achteruit kijken. Met een balanced scorecard kun je ook het innovatief vermogen van de organisatie versterken of de klant-retentie verbeteren. Dat is natuurlijk al veel meer op de toekomst gericht. Sommige KPI's die managers zullen hanteren zeggen natuurlijk ook meer over het potentieel dat bestaat, dan over het verleden."

Den Hamer vervolgt: "Gebruik bovendien moderne tools. En pas van die tools ook die voorzieningen toe die het mogelijk maken om toekomstgerichte analyses te maken. Doe dus aan forecasting, gebruik de *what if*-faciliteiten, doe simulaties. Het zit vaak in het pakket, dus gebruik het ook. Je hebt er voor betaald. Natuurlijk zit er in dat soort analyses altijd een zekere mate van onzekerheid. Doe je het echter niet, dan weet je nog minder. Kijk overigens wel goed naar de hoeveelheid data die je hierbij gebruikt. Daar wordt naar mijn mening niet goed over nagedacht. Dit is weliswaar een statistisch vraagstuk, maar denk niet te gauw dat het wel goed zal zijn. Een belangrijke vraag hierbij is: hoe beweeglijk zijn je meet-data? Zoek verder naar wat ik maar zal noemen: 'early warning' indicatoren. Waar en hoe pik je in al die data de eerste signalen op dat er belangrijke veranderingen op til zijn? Kijk ook niet alleen naar interne gegevens. Het is niet voor iedere organisatie van toepassing of zelfs maar haalbaar, maar er is buiten de organisatie vaak ook veel relevante informatie beschikbaar. Cijfers van het CBS, marktonderzoeken, gegevens over concurrenten en dergelijke. Neem je die data niet mee, dan ligt navelstaarderij op de loer. Het zal echter niet altijd mogelijk zijn om die gegevens in tabellen te stoppen die in het datawarehouse kunnen worden opgenomen. Maar dan nog kunnen deze gegevens kwalitatief meegewogen worden."

Information stewards

"Er zijn overigens tools voor text mining op de markt die uit tekstuele informatie – persberichten, krantenknipsels en dergelijke – relevante gegevens halen. De nauwkeurigheid van dit soort tools is echter nog niet zo vreselijk groot is. Soms kan ook een zogeheten 'information steward' helpen.

Ik ken bedrijven die enkele van dit soort functionarissen in dienst hebben die allerlei nieuwsberichten bekijken, op relevantie beoordelen en doorsluizen naar managers die deze informatie nodig hebben. Het zijn een soort bibliothecarissen-nieuwe-stijl bedoeld om externe data aan een dataware-house te kunnen toevoegen.

Dit soort stewards wordt soms ook ingezet om de kwaliteit van data te verbeteren. Ik ken een project waarbij information stewards zijn ingezet om balie-medewerkers beter te laten begrijpen wat de waarde is van de gegevens die zij invoeren. Dat wordt namelijk nog wel eens vergeten. Als je aan medewerkers niet uitlegt wat ze nu eigenlijk doen en waarom dit belangrijk is voor de organisatie, is de kans dat ze fouten maken of gegevens verkeerd invoeren veel groter dan wanneer zij de waarde van hun eigen rol in een werk-proces wel terdege beseffen. Het is natuurlijk zonneklaar dat

je beter het proces van data-input kunt verbeteren, dan dat je achteraf dure data cleansing-operaties moet gaan uitvoeren.”

“De kwaliteit van gegevens is natuurlijk dé achilleshiel van Business Intelligence. Het is niet voor niets dat ‘goeroes’ als Larry English zulke volle zalen trekken. Het speelt echter ook

Een extern opgestelde lijst heeft meestal ook meer status

een rol bij de acceptatie van BI als zakelijk hulpmiddel. Het eerste dat iedereen doet zodra een BI-project zijn eerste rapporten heeft opgeleverd, is het vergelijken van de nieuwe gegevens met de oude rapportages. Men zoekt direct naar afwijkingen. Maar wat wil zo'n afwijking eigenlijk zeggen? Levert het nieuwe BI-systeem geen goede cijfers of waren de oude rapporten niet correct? BI heeft dan op zijn minst de schijn tegen.

Corporate governance heeft het belang dat organisaties aan de kwaliteit van hun gegevens hechten natuurlijk veel goed gedaan. Nu topmanagers persoonlijk aansprakelijk zijn, is er binnen organisaties veel meer tijd, geld en aandacht voor het correct vastleggen van gegevens. Dat blijkt vaak echter een enorme klus te zijn, met veel gedoe over definities. De oude datadictionary is dan ook weer aan een wederopstanding bezig. Veel bedrijven moeten nog een flinke slag maken voordat er bij hen sprake is van één organisatie-brede metadata repository. Hét heikele punt is vaak: hoe worden we het eens over definities? Dat gaat vaak gepaard met een stevige politieke strijd. Gelukkig kunnen hulpmiddelen als IFRS of XBRL met hun eigen metadata library's een handje helpen. Al was het maar omdat je als manager dan kunt zeggen: waarom zouden we dat zelf gaan doen als er elders al een mooi voorstel is gemaakt? En laten we wel wezen: een extern opgestelde lijst heeft meestal ook meer status dan in een intern vervaardigd overzicht. Zo zit het spel nu eenmaal in elkaar.”

Robbert Hoeffnagel
is freelance journalist.

BI invoeren?

Let dan in ieder geval op de volgende vijf punten, zegt Pieter den Hamer.

1. Onderschat het werk ‘onder de motorkap’ niet. We hebben het wel eens over de ‘ijsberg van ETL’; er gaat in het verzamelen en bewerken van data heel veel werk zitten.
2. Desondanks is Business Intelligence géén IT-project. Het is eerst en vooral een business-project waarin een hoofdrol is weggelegd voor de vraag: welke informatie hebben managers nodig?
3. Onderschat het verandereffect van Business Intelligence niet. Cultuur, beslissingsprocessen en dergelijke kunnen onder invloed van BI flink veranderen.
4. Zorg dat BI meer is dan een datawarehouse en een verzameling rapporten. Het moet geen ‘broadcasting’ van rapportages worden. Wie heeft wanneer welke informatie nodig? Dat zou de centrale vraag moeten zijn.
5. Metadata zijn zéér belangrijk. Zorg dus voor een gedeeld begrippenkader, heldere definities en duidelijkheid over wat wel ‘data lineage’ wordt genoemd: uit welke data is een bepaald gegeven opgebouwd?