

amBivalent

Your route is being calculated

Wij hebben een andere auto gekocht. Nu zult u misschien denken dat is leuk voor u, maar waarom valt u mij hiermee lastig. En daar heeft u helemaal gelijk in, het is inderdaad erg leuk voor mij. Al is het alleen maar omdat dit mij een legitieme aanleiding geeft om in deze column de cliché-vergelijking van een autorit met het besturen van een organisatie weer eens te gebruiken. Onze nieuwe auto is uitgerust met alle mogelijke informatiesystemen voor de bestuurder en electronica die de motor en de versnellingsbak bewaakt en aanstuurt.

Als ik de auto open, stellen stoel, spiegels etcetera zich in op de manier waarop ik die na mijn laatste rit heb achtergelaten. Ik voel mij dan ook meteen thuis achter het stuur en heb alle informatie die ik nodig heb tot mijn beschikking. Als bestuurder kan ik tijdens de rit besluiten mijn stoel of spiegels te verstellen of om andere (meer relevante) informatie op het dashboard te toveren. Ik kan relaxed mijn rit maken omdat ik redelijk zeker ben over de nabije toekomst. De afstand tot mijn eindbestemming en verwachte aankomsttijd alsmede de resterende actieradius, geven een goede indicatie van wat ik van de rest van de rit kan verwachten. Efficiëntie-overwegingen kunnen mij ertoe brengen om op te schakelen waardoor ik minder resources (brandstof) verbruik maar ook minder snel kan accelereren/reageren. In een rustige verkeerssituatie is dat minder van belang. Echter, als de verkeerssituatie wijzigt moet het wel meteen duidelijk zijn welke maatregelen ik moet nemen. Hiervoor moet ik betrouwbare interne informatie (snelheid, stand van de versnelling, brandstofniveau) en externe informatie (file-informatie, weersverwachtingen, verkeerssituatie) effectief met elkaar kunnen combineren.

De vergelijking met het besturen van een organisatie is evident. Managers hebben ook een rit af te leggen (missie) met een bestemming (doelstellingen) en een route (strategie) om daar te komen. Wat zou het mooi zijn als deze managers tijdens hun rit alle relevante informatie tot hun beschikking zouden hebben, in een vertrouwde, op hun specifieke behoefte afgestemde omgeving; de belofte van Business Intelligence.

Helaas is dit vaak niet het geval, laat staan dat bestuurders inzicht hebben in de (nabije) toekomst. In de tijd voor de navigatiesystemen was het in de auto ook lastiger om de weg te vinden en ging de bestuurder af op het onderbuikgevoel.

Recent onderzoek wijst uit dat managers ook nog vaak beslissingen nemen op basis van dat gevoel. Dit is vooral lastig als de doelen in gebieden of markten liggen die nieuw zijn voor de onderneming. Ik kan mij nog menige discussie met mijn vrouw herinneren over de te volgen route, in de voor ons onbekende binnenlanden van Frankrijk of Italië. Haar onderbuikgevoel gaf toch vaak een andere richting aan dan dat van mij. Deze discussies zijn door navigatiesystemen gelukkig veelal verleden tijd. Voor die omvangrijke bijdrage aan de wereldvrede zou wat mij betreft een Nobelprijs voor de firma TomTom op zijn plaats zijn, maar dat terzijde. Overigens had zij meestal gelijk!

Terug naar onze organisatie. Ook voor het realiseren van een dashboard voor een onderneming zijn tegenwoordig voldoende technische hulpmiddelen beschikbaar. In tegenstelling tot die in de auto kan een dergelijk systeem echter nooit generiek van opzet zijn, maar juist alleen waarde toevoegen als de afstemming tussen manager en informatie optimaal is. Ook moet het systeem flexibel genoeg zijn om zich snel aan te passen aan veranderende inzichten van de manager of de veranderde omgeving van de organisatie. Dat kan alleen als deze informatiefunctie zeer direct betrokken is bij de uitvoering van de strategie. De regie van een dergelijke functie wordt vaak aangeduid met de term BI Competence Centre (BICC). Het BICC hoort dan ook thuis binnen (of liever direct onder) het bestuur van een organisatie. Het BICC hoort ook niet thuis binnen het domein van één enkele CXO, maar zou – als hulpmiddel – een integraal onderdeel van het bestuur van de organisatie moeten uitmaken. Soms wordt gesuggereerd dat een BICC zou moeten draaien om het succesvol implementeren en beheren van BI-tools. Dat is natuurlijk onzin. Zonder de effectieve inzet van BI-tools is er geen BI of BICC, laat dat duidelijk zijn. Maar het BICC draagt waarde toe aan het business domein van een organisatie en hoort daarom zeker niet thuis binnen IT. We schroeven onze TomTom toch ook niet onder de motorkap, naast de accu?

Laurent Koelink is partner bij Ensior B.V.