

BI geen panacee voor alle informatieproblemen

BEGIN BIJ HET BEGIN

Veel bedrijven gaan aan de slag met Business Intelligence omdat het idee bestaat dat het problemen op het gebied van informatievoorziening als sneeuw voor de zon doet verdwijnen. Maar de praktijk is anders. Verschillende onderzoeken wijzen uit dat veel BI-projecten stranden of niet datgene opleveren wat men ervan verwacht. Dat is ook niet verwonderlijk, want veel bedrijven beginnen niet bij het begin.

Door Kees Groeneveld en Johan van der Kooij

Volgens een onderzoek van het Engelse onderzoeksbureau Dynamic Markets lopen bedrijven uit de Fortune 500 jaarlijks ongeveer 250 miljoen dollar omzet mis door slechte toepassing van BI. Gemiddeld schatten de managers het omzetverlies van hun bedrijf door verkeerde toepassing van BI op bijna een half miljoen dollar. Volgens het onderzoek beschikken veel organisaties over ruime BI-middelen en duizenden gebruikerslicenties, maar voldoet de meerderheid van die middelen niet aan de verwachtingen en beloftes. Zo blijkt dat driekwart van de respondenten regelmatig beslissingen neemt zonder alle benodigde informatie te hebben ingezien. Tweederde van de ondervraagden zegt dat de informatie die ze krijgen achterhaald is of te laat wordt geleverd om nog van belang te zijn voor de besluitvorming. Een groep van 63 procent vindt dat BI-rapportages alleen worden aangehaald als referentie van beslissingen die al genomen zijn.

Me too

Ondanks deze sombere uitkomsten, is het vertrouwen in BI niet aangetast. Het onderzoek liet zien dat 72 procent van de deelnemers denkt dat BI de bedrijfsprocessen efficiënter maakt en 65 procent verwacht dat het zal zorgen voor omzetgroei. Een goede informatievoorziening – en zeker real-time informatie – geeft een onderneming of organisatie immers de nodige houvast bij het uitzetten van lijnen en het formuleren van een strategie. Maar het genoemde onderzoek – en onze praktijkervaringen – wijzen uit dat het in de praktijk vaak nog tegenvalt met de concrete waarde van Business Intelligence.

Een belangrijke oorzaak voor het mislukken van veel projecten op BI-gebied is een fundamenteel gebrek aan samenhang tussen het strategische, tactische en operationele niveau binnen organisaties. Dat leidt er vaak toe dat BI-systemen georganiseerd zijn op het strategische en tactische niveau.

De data die een belangrijke rol spelen om analyses te kunnen maken, zijn echter te vinden in de operationele systemen. Dit is vaak een verzameling losstaande applicaties zonder onderlinge verbanden. Dat kan tot opmerkelijke uitkomsten leiden. Een operationeel systeem kan bijvoorbeeld tot de conclusie komen dat een organisatie op moment X 175 klanten heeft, terwijl een datawarehouse, dat zich op een ander niveau in de organisatie bevindt, niet verder komt dan 150. Ook kan een operationeel systeem aangeven dat klant X zorgt voor uitstekende omzetten, terwijl een nadere analyse met behulp van BI aangeeft dat deze klant slecht van betalen is. Dat is uiteraard ongewenst. Hoe kan een organisatie deze situatie vermijden? De beste aanpak is om te beginnen bij het begin: de processen in relatie tot de doelstellingen van de organisatie.

Historisch perspectief

Bij de meeste organisaties zijn allerlei processen in de loop van de tijd gevormd tot wat ze op een bepaald moment zijn. En zolang er geen directe aanleiding toe is, laten organisaties de processen zoveel mogelijk ongemoeid. Maar het beginnen met Business Intelligence – op welke manier dan ook – is wel zo'n aanleiding. Wil men Business Intelligence een succes laten zijn en wil een organisatie daadwerkelijk kunnen sturen op key performance indicators, dan zal zij allereerst de bedrijfsprocessen grondig moeten analyseren in relatie tot de doelstellingen die het bedrijf wil bereiken. Vanuit de missie en de visie van een bedrijf zijn kritische succesfactoren te bepalen. Deze leiden vervolgens weer tot een aantal key performance indicators. Wanneer een organisatie zonder meer start met het definiëren van key performance indicators, en dit dus niet vanuit strategisch oogpunt opzet, zal een verzameling losstaande indicatoren ontstaan, die in het ergste geval zelfs conflicterend kunnen zijn. Centraal punt daarbij is dus het creëren van samenhang tussen de processen. Pas dan is het immers mogelijk om te werken aan een eenduidig informatievoorzieningsmodel.

Een praktische methode in dit verband is om de processen op

een vijftal niveaus te analyseren, te beginnen op het hoogste niveau: het modelleren van processen. Op dit niveau worden processen vormgegeven, waarbij onder meer kritisch wordt gekeken naar de effectiviteit van bestaande processen en naar manieren om ze efficiënter of effectiever te maken. In essentie gaat het er hier om de processen in lijn te brengen met de strategie, visie en missie van de onderneming. Mede daardoor is het ook mogelijk te zorgen voor de nodige samenhang tussen processen, wat cruciaal is voor een effectieve inzet van Business Intelligence. Dit modelleren van processen leidt tot een integrale procesarchitectuur, die het geheel van processen beschrijft. Volgende stap is het ontwik-

Een praktische methode is om processen op een vijftal niveaus te analyseren

kelen van een informatiearchitectuur, waarbij niet alleen de interne data een rol moeten spelen maar ook gegevens uit de keten en de markt. De informatiearchitectuur is weer de basis voor de data-architectuur waarop uiteindelijk de technische infrastructuur te baseren is. Door deze stappen te doorlopen is het mogelijk Business Intelligence-initiatieven in lijn te brengen met de algemene bedrijfsstrategie. Ook zorgt een organisatie er dan voor dat er geen discrepantie ontstaat tussen *output* en *outcome* van processen. In de operationele omgeving is veelal sprake van output van processen: een sales proces leidt bijvoorbeeld tot een bepaalde omzet per dag of week. Cruciale informatie, maar niet altijd direct relevant voor het verder ontwikkelen van de bedrijfsstrategie. Want deze data zeggen nog niets over het wel of niet behalen van een doelstelling. Ze geven geen indicatie van de outcome van een proces, terwijl dat juist voor strategiebeoordeling van belang is. Door processen vanuit de vijf bovengenoemde gezichtspunten te analyseren en te bepalen, is naast output ook outcome te meten. Daarnaast biedt deze aanpak ook de mogelijkheid om de complexiteit van processen terug te dringen. Dit is overigens niet hetzelfde als het vereenvoudigen van de processen. Door processen op het strategische niveau te analyseren en te modelleren is het mogelijk tot de kern door te dringen. In het uiterste geval kan de conclusie zijn dat een proces niet langer nodig is. Maar vaker zal het betekenen dat een proces tot in detail geanalyseerd wordt en zo de kern overblijft. Onnodige complexiteit verdwijnt.

Kwaliteit meten

Bij het bepalen van de output en outcome van processen is er nog een belangrijke valkuil die vermeden moet worden. Organisaties die key performance indicators inrichten, maken

vaak de vergissing om te veel op kwantitatieve aspecten te gaan sturen. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld een key performance indicator heeft op het aantal gesprekken met cliënten, dan moet er ook een key performance indicator zijn die de kwaliteit van de gesprekken bepaalt. Het aantal gesprekken meten is eenvoudig, de kwaliteit meten is veel moeilijker. Hierbij kan er strategisch gedrag van medewerkers ontstaan. Neem als voorbeeld een medewerker die hypotheekgesprekken voert: hij moet een X aantal gesprekken voeren. Dit is eenvoudig te meten. Om ook de kwaliteit in kaart te brengen, kan bijvoorbeeld een offertescoringspercentage worden bijgehouden. Hierbij kan de medewerker wel de keuze maken om een gesprek waarvan hij niet het idee heeft dat er een offerte gescoord wordt, geheel niet in het systeem in te voeren. Hierdoor ontstaat er een onjuist beeld van de performance van de organisatie.

In dit verband past overigens ook een pleidooi voor een nuchtere kijk op en een praktische aanpak van Business Intelligence. Real-time kan belangrijk zijn, maar is niet in alle situaties een noodzaak. In veel situaties is er ruim tijd om gegevens te verzamelen voor analyses, in andere gevallen is snelheid wel geboden. Een procesmatige benadering van BI zoals hier beschreven zal ook op dat gebied handvatten geven.

Kees Groeneveld en Johan van der Kooij

K. Groeneveld MBA QC RI is werkzaam bij Inter Access als Business Unit manager Oracle. J. van der Kooij is Information Architect Microsoft Business Solutions bij Inter Access.

Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Proces-integratie, -Modellering, Business Intelligence, Compliance en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op www.businessprocess.nl