

BETER BESLISSSEN MET BUSINESS INTELLIGENCE

De huidige generatie BI oplossingen probeert in te spelen op het nemen van beslissingen en hierin ligt hun grootste toegevoegde waarde. Hierdoor kan een onderneming beter omgaan met kansen en risico's.



Drs. M.H. van der Kuil
RI, IQ-consulting

De performance van ondernemingen wordt over het algemeen beoordeeld op basis van financiële criteria. De basis van het succes in financiële zin ligt echter in het vermogen om de juiste beslissingen te nemen en om de hiervoor relevante informatie beschikbaar te krijgen. Dit zou je het IQ van de onderneming kunnen noemen. Op dezelfde manier zou je kunnen kijken naar objectieve criteria om het IQ van ondernemingen te 'testen' en te meten.

De business case

Banken hebben tegenwoordig meer en meer te beslissen, zo lijkt het. Ook is er steeds minder tijd om na

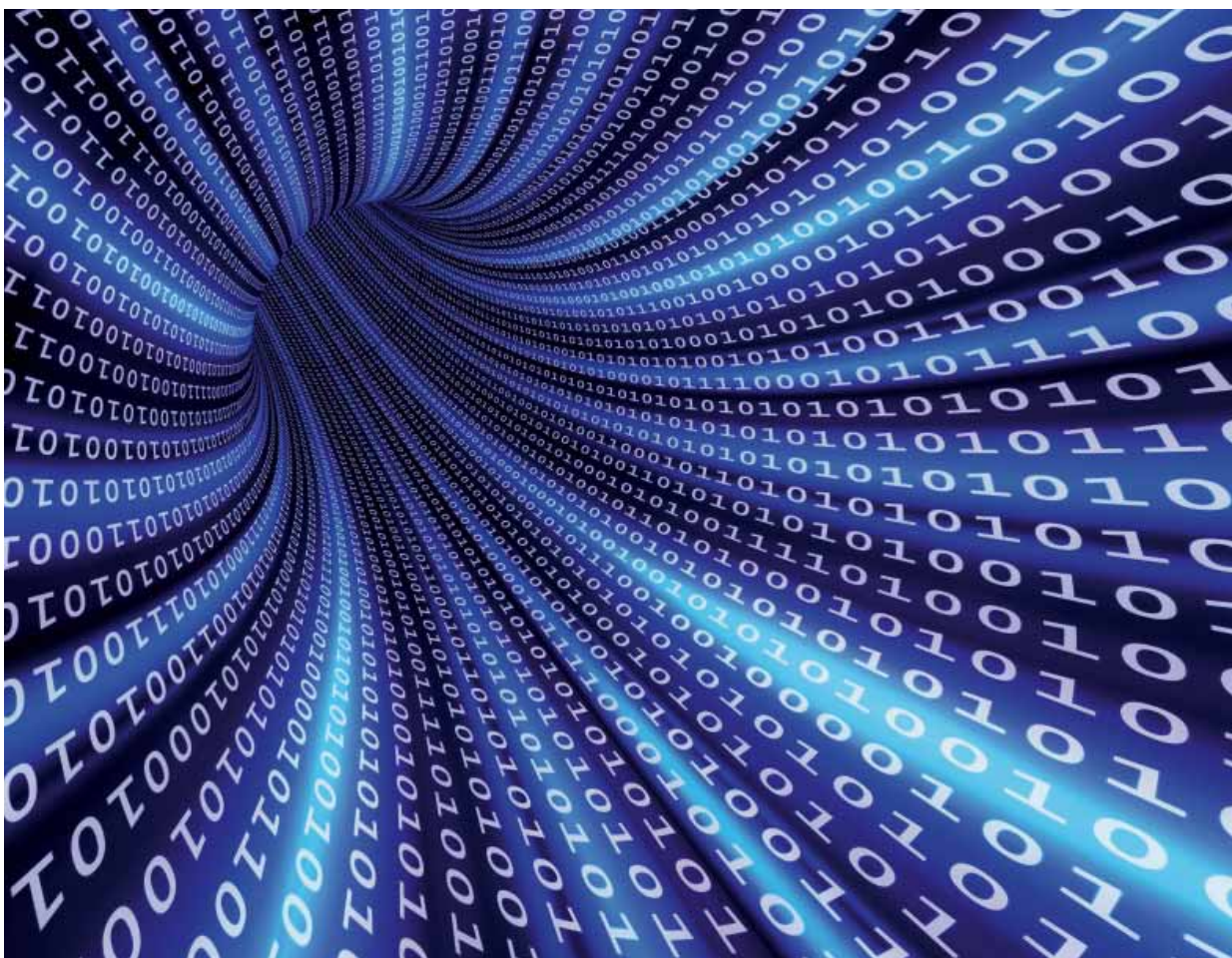
MARCEL VAN DER KUIL

te denken, onder druk van de aandeelhouder dan wel de toezichthouder. Aan de andere kant zijn er de nodige IT-systemen die in korte tijd een hoop data kunnen uitspugen, dus hiermee zou dat geen probleem moeten zijn. Toch is het nog altijd niet makkelijk om succes te boeken met Business Intelligence oplossingen: de meeste BI projecten duren te lang, kosten te veel en voldoen niet aan de verwachtingen. Het lijkt cruciaal dat BI oplossingen ervoor zorgen dat het besluitvormingsproces ook daadwerkelijk wordt verbeterd op de korte termijn. Maar met dit alles is de vicieuze cirkel rond: minder tijd, meer beslissen, te veel gegevens, weinig inzicht en overzicht, langlopende, dure BI projecten en meer en meer korte termijn belangen. Dit moet doorbroken worden om van een goede business case te kunnen spreken. Hoe kan BI succesvol worden gebruikt in dit smalle kader? In de volgende paragrafen worden enkele suggesties gedaan om dit te realiseren.

Kleine teams met een missie

De beste teams zijn kleine, interdisciplinaire teams en de leukste projecten zijn de kortste projecten. Dit is een algemeen bekend feit in de bedrijfspsychologie en dat geldt dus ook voor BI. Omdat BI projecten de kern van de onderneming moeten raken is het essentieel dat deze projecten onder een hoge druk worden uitgevoerd. Om te zorgen dat de feiten snel op tafel komen en worden vertaald naar de juiste beslissingen en oplossingen. Hiervoor is het nodig dat er met een zo scherp mogelijk geformuleerde probleemstelling ('burning platform') wordt gewerkt en met een dito mandaat. Draagvlak zoeken voor BI projecten is dan niet nodig, dus minimaliseer de betrokkenheid van medewerkers zonder duidelijk toegevoegde waarde. In dit kader is het aardig om te noemen dat bepaalde organisaties deze werkwijze al enige tijd geleden





tot standaard hebben verheven. En wat bijvoorbeeld voor McKinsey werkt, werkt ook goed voor een BI project.

Zet IT direct aan het werk

Gemak dient de mens. ICT tools moeten worden ingezet om de gewenste functionaliteit te ondersteunen en niet andersom. Het is verstandig om daarom zo weinig mogelijk gebruik te maken van 'standaard software', omdat deze over het algemeen te weinig functionaliteit en flexibiliteit kent. In principe is nog steeds alles mogelijk met ICT, maar dit is alleen te bereiken met veel kennis, inzicht en ervaring in de toepassing en integratie van ICT. Hierbij is het essentieel dat alle beschikbare IT hulpmiddelen worden beschouwd in de markt. De gekozen ICT oplossing moet daarbij zoveel mogelijk geautomatiseerd kunnen werken, om problemen wat betreft efficiency, doorlooptijd en foutgevoeligheid te voorkomen. Dit geldt met name voor datakwaliteit: ICT moet gebruikt worden om te verduidelijken wat de kwaliteit is van de betreffende gegevens, zodat dit te allen tijde kan worden afgewogen bij het nemen van beslissingen.

Creativiteit en innovatie

BI projecten vragen een andere manier van werken. In een BI project moet intensief gezocht worden naar het beste en kortste pad naar de gewenste oplossing. Dit impliceert dat er diverse oplossingsrichtingen worden geformuleerd, met voor- en nadelen en met specifieke uitgangspunten. Als deze zaken voldoende kritisch worden geanalyseerd, dan moet expliciet worden gemaakt wat men echt wil c.q. onder welke randvoorwaarden het mogelijk is om de gestelde deadline te halen. Hierbij zijn creativiteit en innovatie essentieel, omdat daarmee het voortschrijdend inzicht ontstaat en de gewenste doorbraak wordt bereikt. Een goede manier om ideeën te confronteren met mogelijke oplossingen is 'prototyping': hierbij worden de gewenste oplossingen in enkele mandagen vertaald naar pseudo-oplossingen, die de kern van de toegevoegde waarde van de oplossing moeten verduidelijken. Met prototyping is het mogelijk om direct beslissingen te nemen en om bij te sturen, opnieuw met het doel om sneller op de deadline af te stevenen, dan wel om zoveel mogelijk extra te doen, binnen de gestelde deadline.



***‘Creativiteit en innovatie
zijn essentieel,
omdat daarmee
het voortschrijdend
inzicht ontstaat
en de gewenste
doorbraak wordt bereikt’***

BI tools helpen om de trends of de trendbreuken zichtbaar te maken en om daarvoor de mogelijke oorzaken te herleiden. Omdat BI dit soort onderliggende feiten kan onthullen is het van essentieel belang voor bijvoorbeeld forecasting, risico management, business planning, planning & control, performance management, segmentering, portfolio management en product management.

Streef naar kwaliteit, met discipline

Veel BI projecten mislukken omdat er onvoldoende basis is om het gewenste project te kunnen uitvoeren. Het komt helaas nog vaak voor dat BI projecten stagneren omdat de aanwezige hardware niet voldoet, of omdat er geen rekening werd gehouden met het feit dat de benodigde informatie niet op stel en sprong beschikbaar gesteld kan worden. Zorg daarom dat de belangrijke randvoorwaarden voor het BI project vooraf zijn ingevuld, bij voorkeur met eveneens kortlopende, intensieve projecten. Verder is het in dit kader aan te raden om het project af te sluiten met suggesties voor volgende projecten, waarvoor het betreffende BI project faciliterend was. Tenslotte is het goed om te noemen dat een deadline als een echt eindpunt moet worden beschouwd en niet als een streefdatum. Ook dit zorgt voor de gewenste druk en dit is essentieel voor het streven naar kwaliteit.

Onthul onderliggende feiten

In een BI project gaat men op zoek naar schaarse informatie en waardevolle inzichten. Hierdoor komen er antwoorden op interessante vragen zoals: ‘welke soorten klanten brengen het meeste op?’, ‘welke soorten klanten kosten het meest?’, ‘wat is de basis om klantwaarde te bepalen?’ en ‘wat is de basis om klantrisico te bepalen?’.

Conclusie

Business Intelligence is een zwaktebod: alleen het hebben van een mooie tool die een blik geeft op de ‘ruwe feiten’ heeft te weinig toegevoegde waarde. Het is cruciaal dat BI oplossingen worden ondersteund door degelijke datawarehousing en flexibele datamarts. Een IQ voor ondernemingen kan worden herleid door te kijken hoe snel een onderneming antwoord kan geven op basisvragen, bijvoorbeeld over zichzelf of over haar klanten. Een typisch BI project bij een gemiddeld grote onderneming duurt 6 tot 18 maanden. Dit is te lang en dus te duur en geeft wat dat betreft een indicatie voor een laag IQ. Hoe sneller BI projecten resultaten opleveren, hoe hoger het IQ van een onderneming. En aan de andere kant kunnen succesvolle BI projecten de mogelijkheden scheppen voor andere BI projecten en dus voor de verdere verhoging van IQ. De echte toegevoegde waarde ontstaat als BI organisaties helpt om de juiste beslissingen te nemen, op basis van de betrouwbare en bruikbare data. BI is dus een interessant hulpmiddel om risico's te managen en om transparantie te verhogen. •

Drs. M.H. van der Kuil RI, IQ-consulting, is werkzaam in de bancaire sector. Contact: marcel@iq-consulting.com.