

BI levert nog niet de gewenste managementinformatie

De onderbuik van managers blijkt een belangrijke richtinggever voor lange termijn beslissingen. Managementinformatie is vooral gericht op de korte termijn en 'past performance'. Organisaties hebben als gevolg van de financiële crisis helder gekregen dat de met Business Intelligence (BI) verkregen managementinformatie nog onvoldoende is. Dit blijkt uit onderzoek van het Business & IT Trends Institute (BITTI) naar managementinformatie en de inzet van Business Intelligence. Dat BI in 2011 wederom op de eerste plek staat van IT trends (zie XR Magazine - editie 20) is dan ook niet verwonderlijk. In dit artikel worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd en toegelicht.

Gert-Jan Bouwman en Barry Derksen

Het Business & IT Trends Institute (BITTI) heeft in 2010 een onderzoek uitgevoerd naar Business Intelligence (zie onderstaand kader). Uit het onderzoek blijkt dat 80 procent van de 135 onderzochte organisaties vooral nog uitgaat van zelfgemaakte Excel rapportages als het bedrijfsintelligentie betreft. In bijna de helft van de gevallen wordt alleen maar gebruik gemaakt van Excel rapportages. De crisis heeft vele gaten in de managementinformatie

blootgelegd. Vooral tijdens de financiële crisis bleek namelijk dat het overgrote deel van de respondenten niet tevreden was over de beschikbare managementinformatie. De managementinformatie bleek vooral intern en financieel gericht en gaf te weinig informatie om accurate besluiten mee te kunnen nemen. Ondanks de grote kansen en mogelijkheden van Business Intelligence (BI) gebruikt 80 procent van de respondenten nog eigen ont-

BITTI onderzoek Business Intelligence

Het onderzoek heeft zich gericht op de vraag of de beschikbare managementinformatie het management voldoende houvast geeft bij het nemen van de juiste beslissingen in economisch onzekere tijden. Het onderzoek heeft zich daarbij gericht op de volgende drie aspecten:

1. Typering organisatie: heeft de dynamiek van de omgeving en de besturingsfilosofie van de organisatie impact op de managementinformatie?
2. De 'wat' vraag: aan welke informatie heeft het management nu vooral behoefte?
3. De 'hoe'vraag: op welke wijze ondersteunt de informatievoorziening het management?

Voor het onderzoek is een enquête opgesteld die via verschillende kanalen is aangeboden, ondermeer via de onderzoeksdatabase van BITTI. De enquête is door 135 respondenten ingevuld. Daarnaast zijn 14 interviews gehouden met onder andere CFO's, directeuren en controllers. Ook is er een workshop gehouden met een vertegenwoordiging van de organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek.

wikkelde rapportagetools. Hiervan bleek 44 procent alleen gebruik te maken van Excel en Access, ook wanneer men de beschikking had over standaard pakketten zoals SAP en Oracle. Bij organisaties die wel gebruikmaken van BI heeft dit er allereerst voor gezorgd dat de datakwaliteit verhoogd werd.

Naast dat BI vanzelfsprekend een goed werkende IT architectuur nodig heeft, is er ook een goed ingerichte organisatie en procesarchitectuur noodzakelijk. In het onderzoek wordt de door (BI) systemen gegenereerde managementinformatie met een magere 6,1 gewaardeerd. In dit artikel gaan wij in op de vraagstukken die vanuit de gebruikende organisatie van BI systemen naar voren zijn gebracht in het onderzoek. Om die reden praten wij over informatievoorziening in plaats van BI systeem. Allereerst zal gekeken worden naar hetgeen de manager periodiek aan managementinformatie ontvangt. Daarna wordt gekeken naar de kwaliteit van de informatie. Vervolgens kijken we naar de impact van de omgeving op de informatievoorziening en ten slotte naar de mogelijkheden voor BI.

Managementinformatie: wat ontvangt de manager periodiek?

Een manager heeft aan twee soorten informatie behoefte; informatie gericht op de beheersing van de uitvoering en informatie gericht op de besturing van de organisatie. Beheersing betekent inzicht krijgen in de risico's die de organisatie loopt op korte termijn en het voorspellen van de resultaten op de lange termijn. Besturen betekent inzicht krijgen in het verbeterpotentieel en de kansen van de organisatie.

BI ondersteuning bij korte termijn beheersing

Uit het onderzoek blijkt dat de managers vooral informatie ontvangen die bruikbaar is voor de beheersing op korte termijn. In figuur 1 is te zien dat de informatie vooral financieel gestuurd is. Eén van de respondenten geeft aan dat, aangezien het een beursgenoteerde on-

Earyl warning system

Een early warning system is een systeem dat majeure veranderingen in de omgeving tijdig signaleert. Early warning systemen worden in de auto-industrie bijvoorbeeld ingezet om vroegtijdig te signaleren dat er problemen zijn met nieuwe modellen. De signalering wordt gebruikt om direct in het bestaande productieproces in te grijpen en daarmee de gevolgen en bijbehorende kosten te beperken. Early warning systemen worden ook ingezet voor de volksgezondheid. Door de inzet van deze systemen worden tijdig eventuele ziektes gesignaleerd, worden deze signalen verwerkt en zorgt dit eventueel voor nieuw beleid en het nemen van preventieve acties.

derneming betreft, alleen financieel gestuurd wordt en dat overige aspecten niet aan bod komen. Deze interne blik volgt onder meer uit het beperkt gebruik van early warning systems. Voor de korte termijn beheersing wordt dit instrument door 1 op de 3 organisaties gebruikt, voor lange termijn beheersing door 1 op de 5.

Juist het feit dat de managers met name interne informatie ontvangen biedt direct kansen voor BI. Op het einde van dit artikel komen we hier nog op terug en worden aspecten genoemd waarmee de meerwaarde van BI wordt aangegeven.

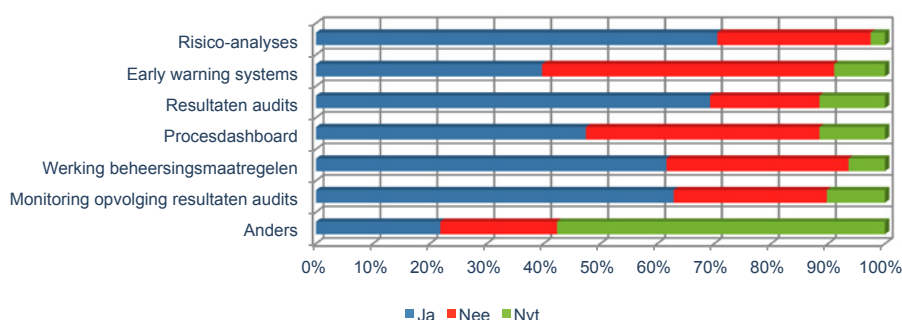
BI ondersteuning bij lange termijn beheersing

Voor de lange termijn beheersing geldt dat deze nauwelijks op het netvlies van het management staat. Wim Kok heeft weleens over de gerichtheid op de korte termijn resultaten verklaard tegenover de commissie de Wit: "Ik noem dat wel eens kwartaalcijferkoorts. Dat is achteraf gezien geen gunstige ontwikkeling geweest." Goede voorbeelden van lange termijn beheersingsinstrumenten zijn de what, if scenario's en scenarioplanning. Tijdens de

crisis kwam dit duidelijk naar voren uit de genomen drastische maatregelen. De en masse genomen maatregelen hebben geleid tot een complete stagnatie van bijvoorbeeld de bouwbranche. Voor met name de financiële sector geldt dat pas tijdens en na de kredietcrisis ruime stress-testen een vast onderdeel van de beheercyclus zijn geworden.

Gezien de gehanteerde methodiek voor informatievoorziening is dit niet vreemd. De basis voor rapportage is Excel en ande- ►►

Over welke onderwerpen ontvangt het management periodiek informatie dat primair gericht is op de beheersing van de organisatie voor de korte termijn (< 1 jaar)?



Figuur 1: Beheersing korte termijn

re maatwerkoplossingen en daarmee vergt het reeds veel tijd om de noodzakelijke basisinformatie op te leveren. Hierdoor wordt het doorrekenen van variabelen bijna onmogelijk.

Welke onderwerpen moet BI ondersteunen?

Informatie over de ontwikkeling van organisaties is ook vooral korte termijn gericht. Uit figuur 3 en 4 volgt dat de ontwikkeling vooral financieel gestuurd wordt. Opmerkelijk is dat de realisatie van businesscases door slechts een beperkt aantal organisaties worden gemonitord. De businesscase wordt wel gebruikt om de investeringsbeslissing te nemen en hoewel dit een financieel besluit is, wordt het niet meegenomen in de planning en control cyclus. De organisaties missen hierdoor een kans om tijdig in te grijpen en bij te sturen. Het lerend vermogen van de organisatie wordt hierdoor ook niet benut.

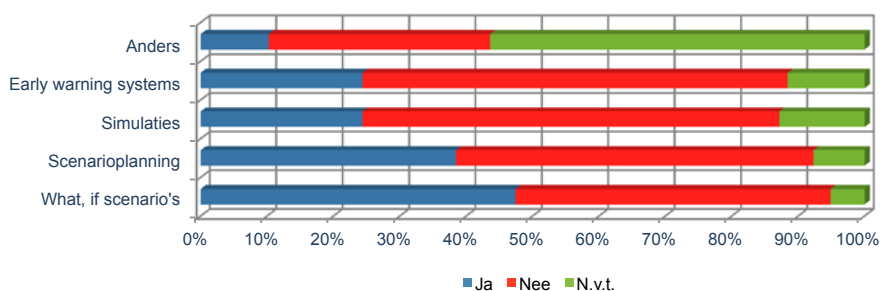
De managers geven aan dat voor de lange termijn ontwikkeling vooral gestuurd wordt vanuit de onderbuik. Dit betekent dat kansen op de middellange termijn weinig aandacht krijgen. Dat de beoordeling van de lange termijn informatievoorziening gericht op de ontwikkeling door 66 procent van de respondenten als onvoldoende of slecht wordt beoordeeld is dan ook niet verwonderlijk.

BI beoordeling kwaliteit van de informatie

Een opmerkelijk resultaat is de beoordeling van de kwaliteit van de informatie (zie figuur 5). Immers op basis van de eigen-gemaakte maatwerkrapportages mag verwacht worden dat de gebruikers uitermate tevreden zijn. Dit blijkt voor zowel de korte en lange termijn informatie echter niet zo te zijn.

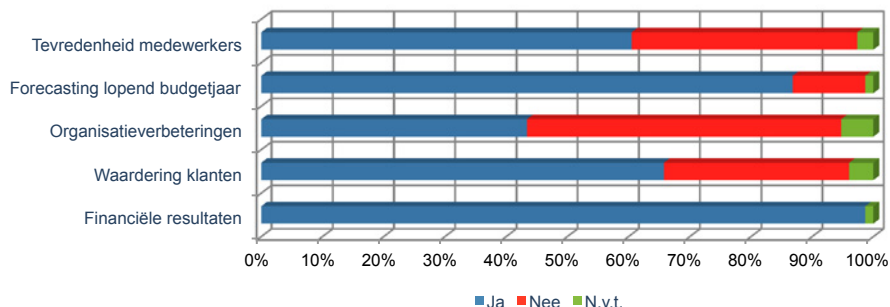
Figuur 6 laat zien dat de bestaande rapportages vooral onvoldoende inzicht bieden in de beheersing van de risico's en/of de informatie niet juist is of te laat beschikbaar is. Ook geeft 29 procent overige redenen aan. De respondenten geven bijvoorbeeld als klacht dat de informatie vooral gericht is op past performance en fi-

Over welke onderwerpen ontvangt het management periodiek informatie dat primair gericht is op de beheersing van de organisatie voor de lange termijn (> 1 jaar)?



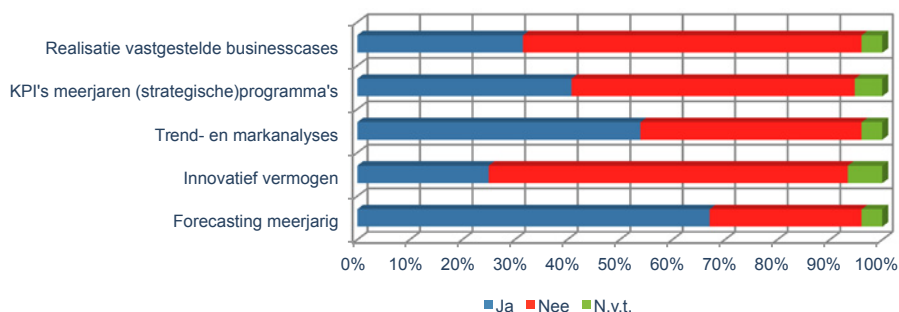
Figuur 2: Beheersing lange termijn

Over welke onderwerpen ontvangt het management periodiek informatie dat primair gericht is op de ontwikkeling van de organisatie voor de korte termijn (binnen een jaar)?



Figuur 3: Ontwikkeling korte termijn

Over welke onderwerpen ontvangt het management periodiek informatie dat primair gericht is op de ontwikkeling van de organisatie voor de (middel)lange termijn(>1 jaar)?



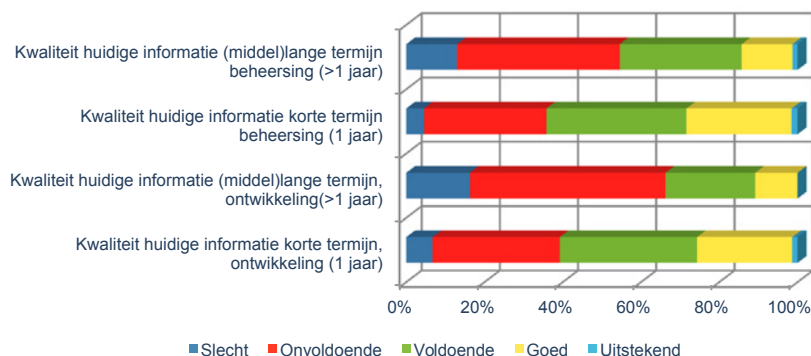
Figuur 4: Ontwikkeling lange termijn

nancieel gericht is. De respondenten hebben behoefte aan meer handvatten en early warning systemen.

Impact van omgeving en organisatie op informatievoorziening

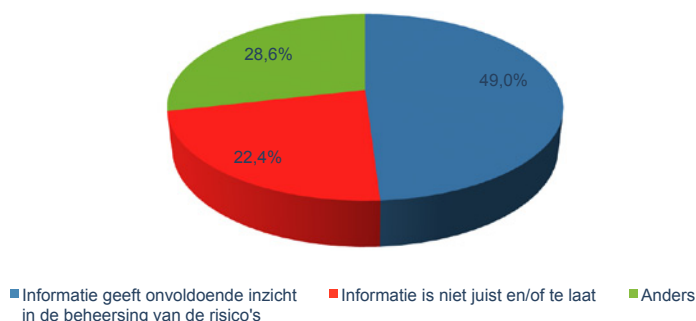
Dat maatschappelijke ontwikkelingen cruciaal zijn voor de informatievoorziening wordt door 60 procent (zie figuur 7) van de respondenten onderschreven. Verderop in het artikel zal blijken dat de vertaling hiervan naar de informatievoorziening veelal nog niet plaatsvindt. De auto-industrie heeft dit zeer sterk ervaren. Belangrijke Ame-

Indien aanwezig, hoe beoordeelt u de huidige managementinformatie?



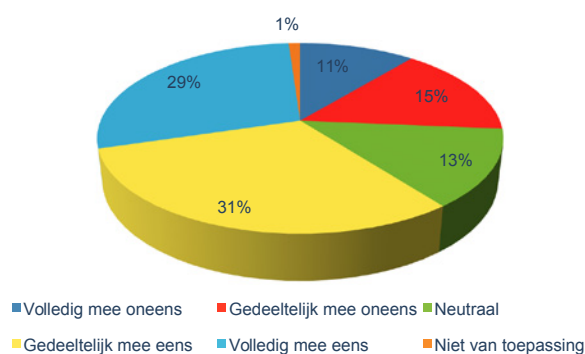
Figuur 5: Beoordeling kwaliteit huidige informatie

Indien u ontevreden bent over de informatie gericht op de korte termijn, wat is daarvan de reden?



Figuur 6: Reden ontevreden korte termijn

Vertalen van maatschappelijke ontwikkelingen en issues naar eisen aan onze managementinformatie is van cruciaal belang



Figuur 7: Belang van maatschappelijke ontwikkeling op IV

rikaanse autoproducenten hebben de trend tot kleinere en energiezuinige auto's volledig gemist. Het bekendste voorbeeld hiervan is de Hummer. Door het missen van deze trend was dit merk door General Motors niet te verkopen aan het Chinese Sichuan Tengzhong en heeft GM het merk in 2010 opgeheven.

Uit het bovenstaande blijkt dat maatschappelijke ontwikkelingen als cruciaal worden beschouwd. Het voorspellen van de wijzigingen in de omgeving door gebruik te maken van externe bronnen blijkt echter niet eenvoudig, zoals te zien is in figuur 8. Bijna 3 op de 4 respondenten

geeft aan dat dit niet eenvoudig is of heeft hierover geen specifieke mening.

Voor de informatievoorziening betekent dit een lastige opgave. Maatschappelijke ontwikkelingen zijn belangrijk, maar externe bronnen bieden blijkbaar onvoldoende houvast. Organisaties hebben meer behoefte aan lange termijn informatie. Organisaties die hun informatievoorziening ook kunnen aansluiten met externe bronnen krijgen een cruciale voorsprong. Zeker omdat de manager dan naast de onderbuik ook onderbouwde gegevens ontvangt. Hierbij geldt een belangrijke kanttekening, die ook uit het onderzoek volgt, dat managers die informatie zoeken die recht doet aan hun eigen gevoel.

Ten slotte: waarom Business Intelligence?

Business Intelligence heeft volgens de respondenten vooral een grote meerwaarde voor:

- Het genereren van betrouwbare en uniforme rapportages
- Afdwingen standaardisatie
- Vereenvoudigen consolidatie
- Ontdekken en herstellen van fouten
- Snellere rapportages
- Bevriezen data
- Functiescheiding
- Meerwaarde bij de accountantscontrole

Het merendeel van de genoemde punten zorgt direct voor het oplossen van de knelpunten over tijdig opleveren van de managementinformatie en de kwaliteit van de informatie. Voorwaarde is wel dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de benodigde informatie. De meerwaarde tijdens de accountantscontrole is te ver-

klaren doordat BI rapportages moeilijker te manipuleren zijn dan Excel rapportages.

Er kan geconcludeerd worden dat de huidige informatievoorziening nog onvoldoende houvast biedt, maar met de inzet van BI worden wel een aantal knelpunten opgelost. De inzet van BI biedt voldoende kansen om de informatievoorziening op een hoger niveau te krijgen. Wil een organisatie hierin slagen dan zullen ook de processen goed ingeregeld moeten worden.

De auteurs hebben op basis van hun ervaring en de resultaten van het onderzoek de volgende aanbevelingen ►►

om te komen tot een betere informatievoorziening:

- Managementinformatie moet managers scherp houden
- Stem managementinformatie af op de dynamiek van de organisatie
- Deel de informatie
- Maak managementinformatie een vast aandachtspunt bij de ontwikkeling van nieuwe producten
- Maak risicomanagement een vast onderdeel van de agenda van het managementteam
- Kies een BI-tool die aansluit bij de dynamiek
- Stimuleer (eenduidige) gegevensvastlegging
- Meet en evalueer het rapportageproces

Managementinformatie moet managers scherp houden

Managementinformatie moet worden gebruikt om te sturen. De manager moet een open houding hebben ten opzichte van de aangeleverde informatie. Tegen het gevoel indruisende informatie mag niet worden genegeerd. Managers moeten vragen stellen over de ontvangen informatie zodat de onderliggende lagen beter zullen kijken naar de aangeleverde informatie. De vragen mogen het aanleveren van de informatie niet belemmeren.

Stem managementinformatie af op de dynamiek van de organisatie

De dynamiek van de organisatie bepaalt in belangrijke mate de benodigde managementinformatie-instrumenten. Dit voorkomt blinde vlekken in de aangeleverde managementinformatie.

Deel de informatie

Delen heeft als doel dat iedereen dezelfde informatie heeft. Ogenscheinlijk minder relevante informatie kan voor anderen waardevol zijn. Delen zorgt daarnaast voor betrokkenheid en begrip voor de genomen besluiten. Een aandachtspunt is het terecht komen van informatie op verkeerde plaatsen.

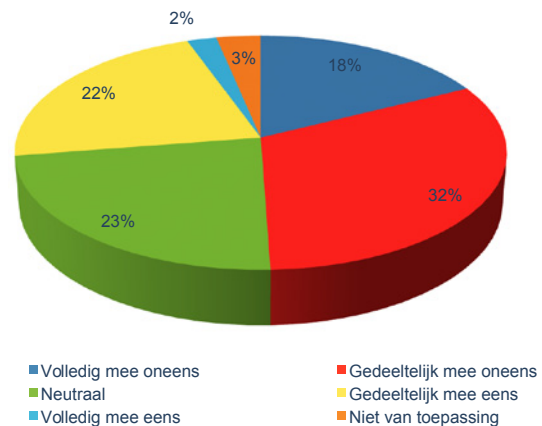
Maak managementinformatie een vast aandachtspunt bij de ontwikkeling van nieuwe producten

Managementinformatie meenemen bij de ontwikkeling van nieuwe producten zorgt ervoor dat direct vanaf de introductie van het product de managementinformatie aansluit bij de behoefte. Specifieke risico's en informatie-vragen worden zo vroegtijdig onderkend.

Maak risicomanagement een vast onderdeel van de agenda van het managementteam

Succesvol risicomanagement is gebaat bij het voeren van gesprekken over de risico's. Om waardevolle gesprekken

Veranderingen in onze omgeving zijn eenvoudig te voorspellen met bijvoorbeeld extrapoleren van bestaande eigen gegevens of gebruik van officiële bronnen



Figuur 8: Voorspellen verandering in de omgeving

te kunnen voeren is managementinformatie en tooling onontbeerlijk.

Kies een BI-tool die aansluit bij de dynamiek

In een dynamische omgeving is het belangrijk dat snel nieuwe rapportages kunnen worden opgeleverd. De rapportagetool dient op een eenvoudige wijze te kunnen voorzien in deze behoeftes.

Stimuleer (eenduidige) gegevensvastlegging

Managementinformatie staat en valt met de betrouwbaarheid van de onderliggende gegevens. Het management heeft hierbij een voorbeeldfunctie! Het gebruiken van de vastgelegde gegevens stimuleert vervolgens de vastlegging. Veel productiesystemen bieden nu reeds mogelijkheden tot het registreren. Echter het daadwerkelijk vastleggen in de systemen vindt beperkt plaats.

Meet en evalueer het rapportageproces

Het rapportageproces moet periodiek worden geëvalueerd. Van belang is dat voordat de nieuwe rapportages in gebruik worden genomen, afspraken zijn gemaakt over de te bereiken doelen. ■

Het complete onderzoeksrapport van het 'BITTI onderzoek Business Intelligence' is op te vragen bij de auteurs.



Gert-Jan Bouwman is financieel en management adviseur bij Business & IT Trends Institute.
E-mail: gertjan.bouwman@bitti.nl



Barry Derksen is managementadviseur en IT auditor bij Business & IT Trends Institute.
E-mail: barry.derksen@bitti.nl

Doe mee aan het Business & IT alignment vs. Outsourcing onderzoek

Alignment voor het verbeteren van de aansluiting tussen Business & IT; outsourcen voor het verlagen van kosten en verkrijgen van betere controle... is beide mogelijk? Zowel in de wetenschap als in de praktijk bestaat er nog veel discussie over welke aanpak slimmer is en er is nog onvoldoende zicht of een combinatie van beide mogelijk is. En als die combinatie wel mogelijk is, betreft dit dan alleen technisch beheer of kan een omvangrijker deel van de ICT voorzieningen worden uitbesteed?

Momenteel is het wetenschappelijk onderzoek van Barry Derksen in een vergevorderd stadium. Reeds 102 organisaties hebben deelgenomen aan het onderzoek en 28 organisaties zijn diepgaander onderzocht (door middel van case studies) en hebben inmiddels een verbeterrapport ontvangen. U kunt ook deelnemen aan dit onderzoek door het invullen van de algemene vragenlijst via www.bitti.nl.

Onder de deelnemers wordt één Ipad2 en 50 boeken van "Trends in IT 2010-2011" verloot. Ten slotte ontvangen alle deelnemers een elektronische versie van de wetenschappelijke studie (na volledige afronding). Meer informatie en de vereisten voor deelname in de 'verloting' en ontvangst van het rapport kunt u terugvinden op: www.bitti.nl.

U kunt ook deelnemen via een volledige Business & IT alignment en Outsourcing benchmark (case studie variant). Neem hiervoor contact op met Barry Derksen of download de factsheet op bitti.nl. U ontvangt dan tevens een verbeterrapport specifiek voor uw organisatie.