

BAMBI geboren uit ommezwaai van top-down naar bottom-up

BAKEN VOOR BOUWER

Bouwen is niet alleen maar een bouwput en een keet, iets moois neerzetten en dan weer weg. Bouwnijverheid is een proces vanaf het initiatief via de financiering en de realisatie naar de exploitatie. Dus investeren in integrale procesondersteuning, inclusief ICT, wordt steeds aantrekkelijker. Grote ondernemingen proberen procesgerichte ICT-initiatieven vaak te bundelen tot geharmoniseerde oplossingen, waarbinnen best practices zijn uit te wisselen en services te delen. Dat gaat niet vanzelf. Bij Koninklijke BAM Groep ervaren ze een gezonde spanning tussen flexibiliteit en harmonisatie.

Door Fred Franssen

Grote bouwondernemingen zijn bijna allemaal ontstaan vanuit fusies en overnames. Het Nederlandse bouwconcern Koninklijke BAM Groep vormt daarop geen uitzondering. BAM koestert daarbij een sterk decentrale structuur waarbij de directies van de werkmaatschappijen ondernemer binnen de Groep zijn. Die zelfstandigheid sluit niet altijd aan op grotere, werkmaatschappijoverstijgende ICT-oplossingen. De bestuurlijke top van de BAM Groep maakte het zich dus niet gemakkelijk toen ze na de overname van HBG in 2002 besloot verder te gaan met het reeds door HBG in gang gezette SAP-project.

Frans de Roy van Zuidewijn is SAP Programme Manager bij de Bunnikse bouwer. Hij weet te vertellen dat het destijds ook helemaal niet ging om een van bovenaf opgelegd dictaat. "Bij een aantal werkmaatschappijen waren de primaire bedrijfsapplicaties aan het einde van hun levenscyclus gekomen. Uitgangspunt voor het project vormden de overeenkomsten tussen de processen in de verschillende bedrijven, niet de verschillen. Omdat de raad van bestuur geen belang had bij een langdurig selectietraject, werd gekozen voor een als goed

bekend staand softwarepakket, in dit geval SAP. SAP werd een gemeenschappelijke oplossing voor een aantal bedrijven, niet een standaard oplossing voor de Groep. Wij zijn dus absoluut geen 'SAP tenzij' onderneming. Het is een kwestie van zoeken naar concepten die passen bij de cultuur van BAM. De werkmaatschappijen moeten het gevoel krijgen dat de gekozen oplossing goed is voor hun bedrijf, terwijl je tegelijkertijd meerwaarde creëert voor de Groep door gezamenlijk op te trekken.

ERP-pakket vraagt om schaalgrootte

De decentrale structuur van veel grote bouwconcerns staat de expansie van SAP in de bouwwereld een beetje in de weg. Volgens de Roy van Zuidewijn komt het ERP-pakket functioneel pas goed tot zijn recht in een organisatie met een zekere schaalgrootte. Kleine bedrijven ervaren afzonderlijk de voordelen niet, maar in gezamenlijkheid wel. Buiten Nederland ligt dat niet veel anders. BAM behoort tot de top-10 van grootste bouwconcerns in Europa. Voor de Duitse softwaremaker alle reden om intensieve contacten te onderhouden en op ontwikkelniveau ideeën uit te wisselen. BAM maakt deel uit van de Global Industry Advisory Council voor Engineering, Construction and Operations en kan van daaruit adviseren over de

inpassing van oplossingen binnen de voor bouwbedrijven kenmerkende heterogene omgevingen. Zo vragen de primaire processen van de engineeringbedrijven met hun teken- en constructievraagstukken om software van geheel andere signatuur dan de 'klassieke' ERP-systemen.

Opmerkelijk genoeg begon BAM al een jaar na de start van de ERP-implementatie met een BI-project. Hier vormde BW (Business Warehouse) – destijds SAP's enige BI-oplossing – het technische platform. Het doel van het project was om managementrapportage te krijgen over uren, kosten en opbrengsten bij de uitvoering van engineeringopdrachten. "We zijn samen met medewerkers van SAP gestart met BW 3.0. Het plan was om deze rapportage te leveren vanuit een datawarehouse, en niet direct vanuit het transactiesysteem. Omdat de behoeften echter nogal specifiek waren, konden we geen gebruik maken van standaard SAP 'Business Content'. Ook wilden we in de praktijk onderzoeken wat nu eigenlijk het verschil was tussen het bouwen van maatwerkrapporten in het ERP-systeem of vanuit een datawarehouse. We hadden het idee dat men ook bij SAP zoekende was naar hoe een dergelijk BI-project aan te pakken. Na dit eerste experiment zijn we voor andere bedrijfsonderdelen aparte warehouses gaan bouwen. We creëerden verschillende silo's met onze eigen business content. Dat bleek niet handig. We groeven telkens een kanaal, waarover veelal dezelfde bootjes bleken te varen. Het geheel werd uiteindelijk moeilijk beheersbaar."

Groot denken, klein beginnen

Om te voorkomen dat BI aan het eigen succes ten onder zou gaan, besloot men in het voorjaar van 2007 het met BI over een andere boeg te gooien. Dit werd het BAMBI project binnen de Groep. In plaats van top-down vanuit de informatiebehoefte het kanaal te gaan graven om de juiste data uit de bronsystemen te halen, kozen de BI-specialisten voor een bottom-up aanpak. Vanuit de grote hoeveelheid transactionele data in de ERP-systemen ging men een warehouse modelleren van waaruit de informatiebehoefte is af te dekken. En dan maar hopen dat niemand bovenin de informatieketen een KPI bedenkt waarvoor de primaire data niet in het warehouse zitten. Groot denken, maar klein beginnen en snel resultaat laten zien, is volgens De Roy van Zuijdewijn de beste remedie tegen niet-gecoördineerde vormen van zelfwerkzaamheid rond managementinformatie binnen een organisatie. "Als je te lang bezig bent met het bouwen van een datawarehouse, verlies je onderweg een groot deel van je publiek. Ze gaan zelf aan de slag en er ontstaan complexe systemen die een eigen leven gaan leiden. Voor het draagvlak zijn deze eigen initiatieven natuurlijk geweldig belangrijk, maar het levert uiteindelijk niet de best beheersbare en integere informatievoorziening op. Dat is te voorkomen door in kleine stapjes te bewijzen dat een 'serieuze' BI-omgeving ook echt kan werken. Je laat zien, wat je te bieden hebt. Pas dan geraakt de business als partner betrokken en wordt het een 'pull' project in plaats van een 'push' project. Dan ontstaat er momentum. Bij de ERP-imple-



De Roy van Zuijdewijn: "Groot denken, klein beginnen en snel resultaat laten zien".

mentatie zijn we altijd heel bewust in kleine stappen gaan werken. Bij ons eerste BI-project met het nieuwe BAMBI-warehouse is dat helaas minder gelukt. We pakten te enthousiast een groot en complex managementinformatiesysteem binnen één van onze werkmaatschappijen als nieuwe toepassing op."

BI versus Excel en change management

De SAP Programme Manager van BAM noemt technische problemen als één van de oorzaken. Er was meer tijd nodig dan gepland. Maar het heeft volgens hem ook te maken met change management, het omgaan met het menselijk vermogen tot acceptatie van veranderingen. "Het is niet een kwestie van techniek, het aanreiken van nieuwe rapportagetools. Een intracomptabele BI-tool inzetten in plaats van Excel betekent dat je het proces van managementinformatie leveren anders moet organiseren. Vroeger was dat een redelijk extracomptabel proces: je hebt transactionele systemen en daarop bouwden controllers, geïnspireerd door de transactionele systemen, met Excel de managementrapportages. Daar zat natuurlijk de 'personal touch', de persoonlijke en professionele beoordeling. De controllers maakten in feite van gegevens informatie omdat ze de wereld 'achter' de getallen kenden. Een meer formele, intracomptabele managementrapportageomgeving werkt echter anders. Interpretaties en verrijking worden dan veel meer 'gevangen' binnen de logica van BI en de toeleverende systemen. Voortdurend 'bij zijn' en correct boeken met de transactionele systemen wordt een belangrijke voorwaarde voor succes. Processen die in het ERP-systeem net goed gaan, verlopen in de BI-omgeving net fout. Dan heb je een probleem. Volgens de klassieke planning is iedereen aan het eind

Bouwconcern tikkert aan de weg

Koninklijke BAM Groep nv is voortgekomen uit een timmerwerkplaats, die Adam van der Wal in 1869 vestigde in het Zuid-Hollandse Groot-Amers. In 1927 veranderde de naam van het familiebedrijf in NV Bataafsche Aanneming Mij van Bouw- en Betonwerken, afgekort BAM. Sedert 1959 is het bedrijf genoteerd aan de beurs van Amsterdam. Het huidige hoofdkantoor staat echter in Bunnik. De geschiedenis van het bouwconcern kenmerkt zich door veel nationale en internationale overnames, waaronder in 2000 de bouwpoort van NBM-Amsteland en de Europese bouwgroep HBG in 2002. De onderneming is actief in Nederland, België, Verenigd Koninkrijk, Ierland, en Duitsland. Met het ingenieursbureau Tebodin en het bouwbedrijf BAM International opereert de onderneming ook wereldwijd, evenals via de deelneming (21,5 procent) in baggeraar Van Oord.

van de financiële periode druk doende met de transactionele systemen. Wanneer je onder tijdsdruk dan ook nog het nodige recht moet zetten voor BI, dan gaat het mis. Met Excel corrigeer je dat nog wel even, maar met BI niet meer, en dan wordt BI als star en lastig ervaren. Uiteindelijk slaat de stemming natuurlijk geweldig om als het nieuwe BI-proces eenmaal goed loopt. Dan is er veel minder tijd nodig om managementinformatie te produceren en is er meer gelegenheid om deze informatie te analyseren, de eigenlijke controllertaak. Een dergelijke procesverandering kost tijd.”

Belangrijke rol voor architect

Naast het nieuwe BAMBI project dat nogal moeilijk uit de startblokken kwam, zijn er ondertussen van de zes reeds bestaande BW 3.5 applicaties inmiddels drie vernieuwd volgens de nieuwe BAMBI structuur. In het komende jaar staat de transformatie van de overige drie op stapel. Cruciaal is de rol van de architect die het datawarehouse ontwerpt en nadenkt over de datastromen. “Daar hebben we bij onze vorige BW 3.5 projecten te weinig rekening mee gehouden”, erkent Frans de Roy van Zuidewijn. “De architect ontwerpt goed beheersbare datastromen, aggregaties, verrijking en kubussen. Dus alle technische bouwstenen om tot een efficiënt en effectief datawarehouse te komen. De architect heeft geen direct contact met de eindgebruikers. Dat is de taak van de BI business consultant die als interface tussen het warehouse en de behoeften van de business fungeert. Dit zijn twee behoorlijk verschillende disciplines. Wil je succesvol zijn met BI dan moet je dus wel beide disciplines in huis hebben.” Bouwers zijn gewend om veel met onderaannemers te werken. De SAP Programme Manager bij BAM heeft een kleine staf van vier personen tot zijn beschikking. Voor de BI-projecten wordt

externe capaciteit ingezet, zowel freelancers als via partners. Het beheer over de gerealiseerde systemen is uitbesteed aan IBM. De eindgebruikers werken nu nog primair met de oorspronkelijke SAP-producten, inclusief de op Excel gebaseerde front-end tools. Er is een voorzichtig begin gemaakt met de producten van Business Objects die nu ook deel uitmaken van de SAP BI Suite, zoals Crystal Reports. BAM onderzoekt de toepassingsmogelijkheden van Web Intelligence en Xcelsius. Enerzijds om de ‘key users’ onafhankelijker van de consultants te maken voor het bouwen van query’s en rapporten, anderzijds om ‘bovenop’ de meer klassieke managementinformatie ook met dashboards te gaan werken. Het ultieme doel is om BI-oplossingen te maken waarmee gebruikers niet telkens terug moeten vallen op de beheerorganisatie.

Gestage groei naar volwassenheid

De Roy van Zuidewijn heeft echter in de afgelopen jaren geleerd te denken volgens het model van gestage groei naar volwassenheid. Er gaat tijd over heen voordat een organisatie rijp is voor IT-innovatie. “Heel bewust willen we een scheiding aanbrengen tussen onze ERP-omgeving en het BI-domein. We hebben klanten die zich puur focussen op de operationele processen. Daarvoor effectieve ERP-systemen ontwikkelen en implementeren is een andere expertise dan BI succesvol inzetten. Gebruikers van managementinformatie zijn een andere doelgroep; ontwikkelen van managementinformatie is een ander proces. Maar goede stuurinformatie is cruciaal nu de economische omstandigheden minder worden, dus het belang van een succesvolle BI-inzet neemt alleen maar toe.” De BAM-bestuurders zitten nog niet achter de knoppen van de BI-tools. Een kwestie van tijd, zo lijkt het. Met de instroom van een nieuwe generatie managers komen er steeds meer bestuurders met affiniteit met ICT-zaken, meent De Roy van Zuidewijn. In zijn beleving is het nu nog heel lastig om bij het maken van dashboards het business gevoel van een topmanager te vertalen naar stoplichten. Ervaring op dat vlak heeft hij opgedaan bij een project voor een werkmaatschappij van BAM in Engeland. Het betrof een applicatie voor het rapporteren over de cash flow, voor bouwers een heel belangrijk stuurmechanisme. Vol trots toonde het ICT-projectteam een scherm met veel getallen. Het Engelse senior management was minder onder de indruk. Als dashboard waren zij eigenlijk alleen maar geïnteresseerd in de totale actuele cash-positie in Engelse pond. Was dit herkenbaar, dan was het goed. Maar was er een vraag, dan moest er worden doorgelinkt naar de diverse banken, of uiteindelijk naar een project waar kennelijk vanwege bepaalde omstandigheden niet werd betaald. En wanneer ze het idee hadden dat de cijfers niet klopten, dan gingen ze hoogstpersoonlijk vragen bij de boekhouding of alle bancaire stukken wel waren verwerkt. Een mooi voorbeeld van hoe een BI-toepassing een stuk discipline kan afdwingen op de operationele afdeling.

Fred Franssen is freelance journalist.