

## De business case voor Business Intelligence

# VAN SLIM ZIJN NAAR SLIM DOEN

Er is veel te doen over het nut van Business Intelligence en BI-projecten. BI zou niet genoeg bijdragen aan de bedrijfsprestaties. Echter, de BI-oplossing zelf is niet het probleem maar de manier waarop BI wordt geïmplementeerd of ingezet: het project dat BI moet implementeren faalt (dus net als bij gewone ICT-projecten). Er wordt BI-gereedschap voor het verkeerde probleem of een verkeerde situatie ingezet.

Door Fons Pommée

**M**et informatie alleen creëer je geen waarde, je moet er ook iets mee doen. Dat wil zeggen BI koppelen aan business activiteiten die baat hebben bij informatie en daarover intelligente beslissingen nemen. Wat hindert is dat BI doorgaans als kostenpost beschouwd wordt terwijl het een duurzaam productiemiddel is. Dit artikel geeft eyeopeners voor diegenen die worstelen met de business case voor Business Intelligence. Van slim zijn naar slim doen.

### Transformatieproces

Business Intelligence is het transformatieproces dat van data informatie weet te maken. De meerwaarde ervan zit in het toevoegen van waarde aan business activiteiten door het creëren van inzicht in de prestaties van de activiteiten en mogelijkheden tot verbetering van de prestaties van activiteiten. Verbeterd inzicht leidt tot betere aansturing van operationele en tactische processen. Op strategisch niveau is Business Intelligence een sterk middel om te zorgen dat je meer of betere informatie hebt dan de ander. Deze zogenaamde informatie-asymmetrie zorgt voor arbitragemogelijkheden op het

gebied van ontwikkeling, proces, klantbenadering en sales. Inspiratie kan worden gehaald uit het werk van Nobelprijswinnaar Joseph E. Stiglitz. Zijn analyse van de rol van informatie-asymmetrie in het falen van markten zou je op micro-niveau in gezond concurrentievoordeel kunnen omdraaien.

### Duurzaam productiemiddel

Inzet van BI verbetert het inzicht in de organisatie, de bedrijfsactiviteiten en de omgeving waarin deze zich bevindt. Er ontstaat inzicht in mogelijkheden voor verbetering van de prestaties door inzichten van verschillende organisaties te vergelijken. Dit inzicht levert meerwaarde bij het nemen van beslissingen ten opzichte van degenen die dit inzicht niet hebben.

Maar inzicht alléén is niet voldoende. Door iets te doen met dat inzicht wordt de meerwaarde ook verzilverd, dus door het nemen van beslissingen op basis van het verbeterd inzicht. Die waarde krijg je echter niet kado bij de aanschaf van een BI-tool, dit moet je als organisatie zelf doen door BI te beschouwen als duurzaam productiemiddel en management- en besturingsprocessen te optimaliseren. Het productiemiddel Informatie helpt de effectiviteit en efficiency van andere

productiemiddelen, arbeid, natuur en kapitaal, te verbeteren. Dat laatste is essentieel bij de aannames en het succes van de business case. Meestal wordt het 'vergeten' op te schrijven en meegenomen als impliciete verwachting. Het resultaat is een mislukt BI-project.

Zolang een BI-investering niet wordt gezien als productiemiddel om geld te verdienen maar als kosten om nutteloze rapportages te maken zullen BI-projecten blijven falen. Wie BI als kostenpost beschouwt ziet het nut van BI niet en kan er beter niet aan beginnen. Door BI als duurzaam productiemiddel te beschouwen wordt de case vanzelf beter omdat de benefits voor de organisatie breder en dieper worden.

### BI inzetten in de geld- en goederenkringloop

De geld- en goederenkringloop geeft inzicht in de toegevoegde waarde van BI als productiemiddel. Dankzij BI kan deze stroom efficiënt en effectief bestuurd worden. Elke organisatie kent een geld- en goederenkringloop. Wanneer hierin geen inzicht is wordt niet duidelijk waar waarde aan goederen wordt toegevoegd en hoe dit contact wordt gemaakt.

## Het belangrijkste is dat men informatie als productiemiddel voor business improvement ziet

De meeste stappen in de kringloop zijn wel geautomatiseerd (al dan niet met een ERP-pakket). Verbanden worden echter pas zichtbaar als de hele kringloop in beeld is en vergeleken kan worden met andere kringlopen uit de branche. Dat kan met BI. Vervolgens kan door het verbeterde inzicht de prestatie van de organisatie worden verhoogd door de besturingsprocessen van de kringloop aan te passen of te verbeteren. Zonder inzicht in geld en goederen is gestructureerd besturen niet mogelijk en kunnen dus geen goede beslissingen genomen worden. BI is dus een essentieel middel, tenzij je niet gestructureerd wilt besturen.

De uitdaging voor de business case zit erin om de toegevoegde waarde in de geld- en goederenstroom van informatie in kaart te brengen. Door je af te vragen wat de baten van de BI-oplossing voor de geld- en goederenstroom zijn en welke verbeterpunten hierdoor mogelijk zijn creëer je een sterke case.

### Baten

Als 'slim zijn' kan worden gerealiseerd door aanschaf van een BI-tool, dan betekent 'slim doen' dat je ook bereid bent iets met de producten en inzichten van die tool te doen. Dat betekent acties uitzetten om opbrengsten te verhogen of kosten te verlagen. De combinatie van inzicht verkrijgen en actie ondernemen maakt dat je 'slim doet'. Door inzicht in de productiviteit

wordt het bijvoorbeeld mogelijk hetzelfde werk met minder mensen te doen. Of een analyse van de verkopen laat zien dat verkopen van bepaalde producten ver achter blijven. Een portfolio-analyse zou ertoe moeten leiden dat afscheid genomen wordt van een paar producten.

Het inzetten van BI doe je uiteindelijk om ervoor te zorgen dat je als bedrijf meer weet dan de andere bedrijven om zo de beste marge te behalen. Meer weten betekent: door inzicht en analyse excellent presteren op alle onderdelen in de organisatie. Wat ertoe leidt dat je de meest concurrerende prijs aan de eindklant kunt vragen.

### Tenslotte

Een business case voor BI is altijd te maken. Neem BI serieus en beschouw informatie als een duurzaam productiemiddel, niet als kostenpost. BI is een tool en het gaat erom hoe slim je ermee omgaat. Het berekenen van de business case moet uiteraard gestructureerd verlopen, maar daarvoor zijn hulpmiddelen genoeg, zelf het spreekwoordelijke bierviltje. Maar de spreadsheet is niet het belangrijkste. Het belangrijkste is dat men informatie als productiemiddel voor business improvement ziet en dat niet de tool (capability) maar de baten (benefits) van de tool centraal staan in een BI-project.

Fons Pommée (fpommee@deloitte.nl) is Manager Informatie Management bij Deloitte Consulting.

## BERICHT VOOR ADVERTEERDERS

**Business Process Magazine  
nummer 8  
staat in het teken van  
BPM-opleidingen**

**Een uitstekend nummer om  
uw advertentie in te plaatsen!**

Neem contact op met uw  
accountmanager  
Tom van Tol tel: 0172-469039  
en reserveer uw advertentie.