

De intelligente organisatie

Het tegengestelde van een intelligente organisatie is een domme organisatie. Geen organisatie wil natuurlijk dom zijn. Waarschijnlijk omdat de vooronderstelling is dat een domme organisatie mindere resultaten behaalt dan een intelligentere. Maar wat is intelligentie nou precies? Talloze geleerden zijn er niet in geslaagd intelligentie bij mensen eenduidig te definiëren. Voor organisaties lijkt het daarom helemaal onbegonnen werk. Toch wil iedere organisatie intelligent zijn.

iNovasion staat een pragmatische opvatting ten aanzien van de intelligente organisatie voor. De ene organisatie is intelligenter dan de ander, omdat ze haar business eenvoudigweg beter begrijpt. Begrip van de business is slechts mogelijk met een volwassen informatie infrastructuur die aan een aantal eisen voldoet. Bij het definiëren van die volwassenheid kunnen we wel leren van de informatie infrastructuur (het zenuwstelsel) bij mensen.

Wanneer zijn mensen intelligenter dan andere mensen? Doorgaans is dat het geval wanneer mensen in staat zijn kennis van zichzelf en kennis van hun omgeving te combineren tot beslissingen die hen in staat stellen resultaten te behalen. Dat is meer dan het realiseren van doelstellingen. De intelligente mens heeft tevens het vermogen doelstellingen zo te kiezen dat de kans op realisatie hiervan wordt vergroot.

**“Begrip van uw bedrijfsvoering is beter mogelijk
met een intelligente informatie infrastructuur”**

Wanneer wij spreken over organisaties is aansluiting van de informatie infrastructuur bij de doelstellingen van diezelfde organisatie een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde voor een intelligente organisatie. Natuurlijk moet de informatie infrastructuur de organisatie in staat stellen haar doelstellingen te bereiken (en dus te meten en daarmee bestuurbaar te maken). De informatie infrastructuur van een intelligente organisatie stelt die organisatie tevens in staat slim doelstellingen te formuleren.

Afstemming van de informatie infrastructuur op de strategie van de organisatie lijkt daarom eenvoudig maar is het zeker niet. In een intelligente organisatie moet die afstemming namelijk aan minstens twee criteria voldoen:

1. De informatie infrastructuur dient aan te sluiten bij de doelstellingen van de organisatie (dit is doorgaans al een probleem op zich)
2. De informatie infrastructuur dient de organisatie in staat te stellen haar doelstellingen te formuleren en aan te passen bij veranderende omgevingsomstandigheden

Informatie infrastructuren voldoen dikwijls niet aan de eerste eis. Het definiëren van de juiste key performance indicators is niet eenvoudig. Performance management is mede daarom in het centrum van de aandacht. Informatie infrastructuren worden steeds vaker ingericht om performance management mogelijk te maken.

Aan de tweede eis wordt zelfs minder vaak voldaan. En dat maakt organisaties in snel veranderende omgevingen zeer kwetsbaar. Zelfs als de informatie infrastructuur in lijn is met de doelstellingen van de organisatie dan kan de organisatie in dat geval blind zijn voor haar omgeving. Dit is best minder intelligent te noemen. In dergelijke organisaties worden veranderingen in de omgeving pas waargenomen als de doelstellingen duurzaam niet worden gerealiseerd. Dat noemen we sturen op basis van de achteruitkijkspiegel.

Een organisatie dient doelgericht en efficiënt te zijn zonder blind te worden voor veranderende en toekomstige omstandigheden. Daarom is de tweede eis ten aanzien van de afstemming van strategie en informatie infrastructuur zo belangrijk en een voorwaarde voor intelligentie. Dit stelt nieuwe eisen aan de informatie infrastructuur, zowel inhoudelijk (andere informatie-eenheden zijn dan relevant) als technisch (de infrastructuur dient zo flexibel te zijn, dat is in te spelen op veranderende omstandigheden). Naast business intelligence zijn competitive en marketing intelligence belangrijke elementen in een intelligente informatie infrastructuur. Integratie van deze elementen in één infrastructuur verhoogt daadwerkelijk de kans op intelligent handelen van organisaties in snel veranderende omgevingen.

iNovasion houdt bij het ontwikkelen van informatie infrastructures rekening met beide eisen aan de afstemming. Zo is te realiseren dat de intelligentie van de organisatie niet alleen bestaat uit doelgerichtheid en efficiency, maar ook uit flexibiliteit en adaptiviteit. Zo zijn én de doelstellingen te realiseren en de juiste doelstellingen te kiezen. Dit in een integrale informatie infrastructuur.

Om een organisatie intelligenter te maken kijken wij vanuit onze aanpak naar de volgende componenten: informatie, proces, systeem, competentie en de juiste samenhang hiertussen. Het is onze rol om de juiste vragen te stellen en met u in de organisatie aan de slag te gaan. Gezamenlijk denken en doen gaan hand in hand.

De componenten van een intelligente organisatie

Waarom vindt iNovasion de vier componenten: informatie, proces, systeem en competentie zo belangrijk voor business intelligence en performance management en waarom is de samenhang tussen deze componenten belangrijk?



Om de strategie en doelstellingen van een organisatie te bepalen, te verwezenlijken en vervolgens aan te passen aan veranderende omstandigheden is een intelligente informatie infrastructuur een noodzaak. Slechts enkele bedrijven steken met kop en schouders boven de anderen uit als marktleiders en/of trendsetters. Hen zo goed mogelijk volgen of verslaan is een grote uitdaging. Om dit voor elkaar te krijgen is naast goede ideeën en fantastische mensen een organisatie nodig die intelligent, slagvaardig en actiegericht te werk gaat. Het vergaren en produceren van de informatie om dit te bewerkstelligen dient via een functionele informatievoorziening tot stand te komen. Het gaat om praktische problemen die opgelost dienen te worden in een organisatie. Daarom dient een intelligente informatie infrastructuur aan te sluiten bij de behoeften vanuit de organisatie. Het is wel zaak deze behoeften eenduidig vast te stellen.

Een intelligente informatievoorziening komt alleen tot zijn recht als er processen zijn die de informatievoorziening realiseren door te zorgen dat de data is te genereren en te verwerken. Aan de gebruikerskant dienen de processen zodanig te zijn ingericht dat actiegericht handelen op basis van de geleverde informatie mogelijk is.

Applicaties en systemen zorgen voor de technologische infrastructuur. Deze infrastructuur is ondersteunend aan de besturing en processen van de organisatie. De technologische infrastructuur dient ervoor te zorgen dat de informatievoorziening continu en efficiënt gebeurt. In projecten zijn applicaties en systemen vaak (te) dominant, waardoor business intelligence en performance management projecten slechts als IT-projecten worden gezien.

Het succes van de uitvoering is afhankelijk van de competenties van mensen. Een formule 1 wagen komt alleen tot maximale prestaties als de chauffeur voldoende is opgeleid en de juiste vaardigheden heeft. Zonder goede mensen wordt de informatie infrastructuur beperkt benut. Business intelligence en performance management zijn processen en geen projecten. De processen dienen verankerd te zijn in de organisatie en gebruikt te worden door een steeds grotere groep van kenniswerkers. iNovasion biedt ondersteuning bij het ontwikkelen van de juiste (persoonlijke) competenties voor het gebruik en de toepassing van de voorgestelde infrastructuur.

De samenhang en balans tussen de componenten vormen een wezenlijk onderdeel bij het intelligenter maken van organisaties. Onduidelijke meetwaarden geven geen goede informatie, hoe goed de systemen en processen ook zijn. De mooiste systemen zijn waardeloos zonder mensen met de juiste competenties. Een kort vooronderzoek leert u waar uw organisatie nu staat, waar u wilt komen en hoe u er kunt komen.

Opdrachten kunnen vanuit elke invalshoek worden geïnitieerd. iNovasion hanteert daarbij een flexibele methodiek. Van belang is dat altijd de samenhang tussen de vier componenten in iedere opdracht wordt bewaakt. Project management dient te zorgen voor de juiste samenhang bij de definitie en uitvoering van de gekozen oplossing. Daarom is het project management bij business intelligence en performance management oplossingen niet uit te voeren zonder inhoudelijke kennis en grote ervaring met dergelijke projecten.

Voorbeelden van vragen van klanten:

- Hoe is het top management en hoe zijn de medewerkers te betrekken bij business intelligence en performance management initiatieven?
- Hoe is te zorgen voor het juiste evenwicht tussen de functionele en de technische belangen en eisen?
- Wat is zelf te doen en wat is beter uit te besteden?
- Hoe kan ik leren van andere intelligente organisaties en zaken mogelijk effectiever implementeren?
- Hoe is de 'winkel' open te houden terwijl de verbouwing gewoon doorgaat?

Informatie

Actiegerichte informatie over de business drivers van de organisatie is het belangrijkste product van een intelligente informatie infrastructuur.

Organisaties die informatie volledig willen benutten om prestaties te verbeteren gebruiken naast de gerealiseerde cijfers, prognoses, trends en samengestelde meetwaarden (kpi's) ook modellen die verwachtingen voorspellen. Zij gebruiken deze voorspellingen om te anticiperen op de toekomst, processen beter in te richten en bedrijfsdoelstellingen te formuleren. Door modellen regelmatig uit te voeren ontstaat een informatiestroom die hiervoor continue input geeft. Een voorspelling maakt gebruik van gebeurtenissen in het verleden om inzicht te geven in de toekomst. In de tabel hieronder staan vier voorbeelden van hoe voorspellingen gebruikt worden om beter te presteren.

Business-driver	Doel	Waarde
Campagne Respons	Campagnes gericht aan klanten/prospects met de hoogste waarschijnlijkheid op respons door klantgedrag te begrijpen.	Campagne budget benutten om zoveel mogelijk leads te genereren voor meer omzet.
Omzet per product	Optimale bezetting van de schakels in de waardeketen.	Kosten reductie van goederenstroom
Aantal klant contacten	Optimale bezetting in het customer contact centre door te anticiperen op klantgedrag.	Beheersing van personeelskosten en servicegraad verhogen door voldoende capaciteit voor opvolging.
Customer Churn	Klanten benaderen met de hoogste churn waarschijnlijkheid die wel voldoende winst genereren en/of een hoge 'life-time value'.	Omzet verhogen door juiste klanten te binden.

Hiernaast is ook externe en ongestructureerde data beschikbaar die de uitkomsten in een bepaalde context plaatsen. Hierbij is te denken aan acties van concurrenten, problemen met toeleveranciers of een tekort aan arbeidskrachten. Naast het management hebben operationele medewerkers actiegerichte informatie nodig om het werk beter uit te voeren. Dit stelt ondermeer eisen aan de wijze waarop informatie beschikbaar is, met welke frequentie of in welke vorm.

Voorbeelden van vragen van klanten:

- Welke indicatoren zijn zinvol om te voorspellen?
- Voor wie is de voorspellende informatie nuttig en welke processen worden met de voorspellingen aangestuurd?
- Met welke frequentie moeten de voorspellingen gedaan worden?
- Welke historische informatie is nodig?
- Hoe goed is de kwaliteit en kwantiteit van historische informatie?
- Hoe kan ik meer en nauwkeurigere toekomstverwachtingen aan onze aandeelhouders communiceren?
- Hoe gebruik ik business intelligence om producten en diensten succesvoller naar de markt te brengen?

Proces

De intelligente organisatie kan sneller en betrouwbaarder op veranderingen in de markt inspelen tegen lagere kosten. Dit geldt op zowel strategisch als op operationeel niveau. Dit is te realiseren met een effectieve planning en control cyclus.

Vaak is de meeste ervaring met business intelligence en performance management in organisaties opgedaan in de financiële functie met de planning & control cyclus en in het management via het management proces. De volgende stap die nu is te maken is het gebruik van business intelligence en performance management in de operationele bedrijfsprocessen van organisaties. Deze stap is relatief makkelijk te maken door het combineren van de kennis en ervaring vanuit de financiële functie naar de operationele functies middels het planning- en forecasting proces.

Traditioneel werken de meeste organisaties met een financieel georiënteerd jaarlijks budgetteringsproces. Met de sneller veranderende economie zijn de nadelen en de beperkingen van dit jaarlijkse proces steeds zichtbaarder geworden. De meest gehoorde kritiekpunten zijn: het duurt te lang, het kost teveel en het levert te weinig op.

Steeds meer organisaties beschikken naast (of in plaats van!) een financieel georiënteerd budget over een dynamisch planningsproces. Hierbij vindt op regelmatige basis een afstemming plaats tussen strategische doelstellingen en de operationele activiteiten. Veel aandacht wordt hierbij besteed aan het integreren van financiële en operationele factoren die de bedrijfsvoering beïnvloeden. Door deze factoren ('business drivers') centraal te stellen in het planningsproces, zijn deze organisaties in staat om binnen enkele weken een volledig nieuw plan op te bouwen. Verantwoordelijken vanuit alle organisatieonderdelen kunnen op basis van de expertise op hun aandachtsgebied nieuwe verwachtingen afgeven, die in samenhang met de verwachtingen van andere bedrijfsprocessen leiden tot een betrouwbaar opgebouwd plan.

Voorbeelden van vragen van klanten:

- Hoe is de doorvertaling van strategische doelstellingen naar tactisch en operationeel niveau geregeld, waarbij de afstemming tussen deze organisatielagen is gewaarborgd?
- Wat is de toegevoegde waarde van planning en forecast processtappen en welke doorlooptijd is hiermee gemoeid? Welke middelen worden hierbij gebruikt en wat zijn de kosten hiervan? Leiden de uitkomsten tot een betere klantgerichtheid en effectievere inzet van middelen?
- Hoe zijn mijn business partners aangesloten op de planning en control cyclus door de gehele waardeketen? Welke informatie heb ik van hen nodig, hoe worden deze vergaard en welke kosten zijn hiermee gemoeid?
- Welke mechanismen zitten er in de planning en control cyclus die bijdragen aan het continu verbeteren van het proces en aan het adaptieve vermogen van de organisatie om actie te nemen op interne en externe ontwikkelingen?

Systeem

Business intelligence en performance management beschikbaar stellen aan een steeds grotere groep van gebruikers vraagt veel van de ICT-infrastructuur. De architectuur om de juiste informatie bij de juiste personen in de juiste vorm op het juiste moment te krijgen vraagt hierdoor bijzondere aandacht. De functionele en technische ontwikkelingen gaan snel.

Waar een gebruiker ook is, op elk moment dient relevante informatie beschikbaar te zijn. Het bevorderen van het altijd beschikbaar zijn van informatie en het actualiseren van steeds dynamischere informatie vormen uitgangspunten voor het ontwerp van een moderne informatie infrastructuur.

De eisen en wensen van gebruikers wijzigen frequent. Bij een toenemend aantal gebruikers vraagt dit vanzelfsprekend meer flexibiliteit en schaalbaarheid van de informatie infrastructuur. Bovendien is er de trend om de bestaande systemen te consolideren naar 1 toekomstvast platform of juist de keuze te maken voor een nieuw geïntegreerd platform. Bij meer gebruikers nemen de kosten toe voor de technische infrastructuur (o.a. bandbreedte en servers). Echter, de 'total cost of ownership' per gebruiker kunnen aanmerkelijk dalen door lagere licentiekosten van software en kortere inleertijd van nieuwe toepassingen met betere integratie met de aanwezige kantoorapplicaties.

De keuze van een organisatiebreed platform voor een intelligente informatie infrastructuur is daarom een heel wezenlijke keuze.

Voorbeelden van vragen van klanten:

- Hoe weet ik of het juiste platform is gekozen als fundament voor business intelligence en performance management?
- Hoe creëer, bereik en implementeer ik een business intelligence en performance management platform?
- Hoe krijg ik de juiste informatie op het juiste moment in het juiste formaat als eindgebruiker?
- De gebruikers klagen over de slechte toegankelijkheid van essentiële bedrijfsinformatie of gebruiken de nieuwe oplossingen te weinig. Wat is hieraan te doen?
- De IT-afdeling, de financiële afdeling en de verkoop en marketing afdeling willen met eigen oplossingen aan de slag. Hoe bereik ik een oplossing waarbij de informatie wordt gedeeld en er geen technische of menselijke barrières zijn?

Competentie

Business intelligence en performance management zijn processen en geen project!

Natuurlijk is het invoeren van een nieuwe oplossing een project. Om het echter succesvol in een organisatie te gebruiken dient het een georganiseerd proces te zijn, net zoals bijvoorbeeld in de financiële functie waarin cijfers worden verzameld, geconsolideerd en gerapporteerd ten behoeve van de verplichte financiële verslaglegging.

De meeste organisaties benutten de kracht van informatie management niet maximaal: zij beschikken over veel data, maar niet altijd over waardevolle informatie. Als er wel informatie in een organisatie beschikbaar is, wordt dit meestal niet goed gedeeld binnen de organisatie. Bedrijfsprestaties blijven afhankelijk van stipte, accurate informatie en analytische vaardigheden, waarmee juiste beslissingen zijn te nemen. Met effectief en georganiseerd informatiebeheer kunnen organisaties zich van de concurrentie onderscheiden, de effectiviteit verhogen en risico's beperken. Daarbij dienen organisaties nog een stap verder te gaan: informatie dient te worden omgezet in kennis, waardoor het rendement van informatiestromen wordt gemaximaliseerd.

Uit recent onderzoek is gebleken dat organisaties die een competence centre hebben geïmplementeerd, meer betrokken zijn bij de praktijkresultaten van informatiebeheer. Het competence centre richt zich op de planvorming en prioriteitstelling. Dit zorgt voor betere leiding en ondersteuning en zorgt ervoor dat de initiatieven bedrijfsbreed worden gedragen. Competence centres dragen daarnaast bij aan het eenvoudig beheren en implementeren van bedrijfsbrede initiatieven op het gebied van business intelligence en performance management. Dit leidt tot betere financiële resultaten.

Voorbeelden van vragen van klanten:

- Hoe richt ik een business intelligence competence centre effectief in?
- Hoe is het verzamelen en delen van strategische informatie beter te beleggen in de organisatie?
- Hoe blijven medewerkers op de hoogte van ontwikkelingen op het gebied van performance management en business intelligence?
- Welke voordelen zijn te behalen bij het effectiever bundelen van kennis en kunde op het gebied van performance management en business intelligence?

Over iNovasion

De whitepaper is geschreven door de partners van iNovasion (www.inovasion.nl). iNovasion biedt advies, consultancy diensten en oplossingen op het gebied van business intelligence en performance management in de vorm van projecten en interim ondersteuning.

De partners bij iNovasion hebben expertise op de volgende gebieden:

- het adviseren, ontwerpen en implementeren van programma's en projecten op het gebied van business intelligence en performance management
- het inrichten van softwareoplossingen voor het managen van strategische projecten, budgettering & forecasting, financiële consolidatie & management rapportage, data modellering en - analyse over de gehele waardeketen van organisaties

De visie van iNovasion richt zich op het intelligenter maken van organisaties met behulp van business intelligence en performance management. Mocht u interesse hebben in de diensten van iNovasion, dan kunt u direct contact met ons opnemen via: info@inovasion.nl

