

Bedrijven tasten in het duister bij het nemen van strategische beslissingen

# INZICHT NODIG

In ons dagelijks leven nemen we het liefst beslissingen op basis van zoveel mogelijk harde feiten. Zelfs minder triviale zaken zoals het reserveren van een restaurant gaan vaak gepaard met een besluitvormingsproces van jewelste.

Door Petrick de Koning

**W**e wapenen ons met belangrijke feiten als recensies en aanbevelingen van vrienden, controleren vooraf het menu online, informeren telefonisch naar ingrediënten of allergieën, checken de beschikbaarheid van kinderstoelen en raadplegen Google StreetView voor de aanwezigheid van een mooi terras. En dan hebben we het alleen nog maar over een eenmalig etentje buiten de deur.

Als het gaat om echt belangrijke zaken die veel invloed hebben op de inrichting van ons leven, zoals het kopen van een huis, gaan we vaak nog verder. Weinig mensen kopen een huis zonder eerst onderzoek te doen naar de buurt, de staat van onderhoud, recent verkochte huizen in de omgeving, enzovoort. Vaak nemen we zelfs verschillende experts zoals een bouwkundige, een financieel adviseur of een tuinontwerper in dienst die ons met raad en daad moeten bijstaan. Maar hypotheekverstrekkers nemen hun voorzorgsmaatregelen. Zo zijn er maar weinig hypotheekverstrekkers die een lening verstrekken zonder de zekerheid te hebben dat het pand bouwtechnisch in orde is en een veilige investering voor de lange termijn is.

Met het voorgaande in het achterhoofd is het dan ook bijna ondenkbaar dat veel bedrijven bij het nemen van grote, zakelijke beslissingen zich nauwelijks voorbereiden op basis van een overzicht van de juiste, relevante feiten. Maar ze bestaan nog steeds; organisaties die belangrijke beslissingen lukraak nemen, op basis van een onderbuikgevoel of een aanbeveling van een 'kennis'. Een recent onderzoek van Oracle bevestigt dat senior business en IT-managers van een groot aantal grote organisaties te weinig zicht hebben op de financiële prestaties. Ze nemen besluiten voor hun organisaties zonder zelfs maar basisgegevens te raadplegen. Denk daarbij aan het vergelijken van prestaties van verschillende afdelingen of het bestuderen van de factoren die de winstgevendheid in grote mate beïnvloeden. Dit leidt niet alleen tot slechte besluitvorming en suboptimale financiële prestaties, maar heeft ook

desastreuze gevolgen voor het succes van de onderneming op langere termijn.

Hoe ziet dat eruit in de praktijk? Laten we het voorbeeld nemen van een nieuw te openen winkel binnen een bepaalde keten. Het is dan van belang te weten welke factoren van invloed zijn op het succes van de locatie en wat de invloed ervan precies is. Welke andere winkels bevinden zich in de buurt, wat is het koopgedrag van het winkelend publiek, zijn er concurrenten binnen een straal van x kilometer? Op basis van die gegevens bepaalt een winkelketen wat de ideale locatie is om een nieuwe winkel te openen. Allemaal relevante zaken om te weten, toch? Toch blijken er nog veel organisaties te zijn die dergelijke belangrijke beslissingen nemen, zonder deze key performance indicators inzichtelijk te maken.

Volgens Sandor Nieuwenhuijs, technical director bij Oracle Nederland heeft dat vooral te maken met de enorme groei aan digitale informatie. "Organisaties hebben er tegenwoordig een flinke kluit aan om de juiste informatie over omzet en prestaties boven tafel te krijgen. Die uitdaging wordt alleen maar groter als die informatie ook nog gestructureerd en zinnig moet zijn. Wanneer de hoeveelheid data flink toeneemt, wordt ook de complexiteit van de organisatiestructuur groter. Het uitbesteden van diensten, het gebruik van shared services en het werken met partners bemoeilijken het inzichtelijk maken van kosten en overhead meer dan ooit."

## Silomentaliteit

De enorme toename van data heeft ook nog een ander gevolg. Het bemoeilijkt namelijk het delen van data. Doordat elke afdeling afzonderlijk veel informatie te verwerken heeft, ligt de prioriteit voor het analyseren van die data vaak bij de eigen informatie. Informatie van andere business units, die vaak heel waardevol kan zijn, zeker wanneer die gekoppeld wordt aan de 'eigen' informatie, laat men dan links liggen. Wat is het gevolg van deze silomentaliteit? Informatie wordt alleen per afdeling of business unit gebruikt, terwijl het eigenlijk bedrijfsbreed zou moeten worden ingezet. Uit het eerder

genoemde onderzoek blijkt dat dit bij maar liefst 87 procent van de business managers een bekend probleem is. Opvallend is dat men zich terdege beseft dat het beperkt delen van data tussen de verschillende afdelingen leidt tot gefragmenteerde strategische doelen, operationele plannen en budgetten, maar dat de praktijk dus anders uitpakt.

Een ander probleem waar veel organisaties mee worstelen, is de leeftijd van data. Meer dan een kwart van de organisaties die deelnamen aan het onderzoek, weet niet eens hoe oud de gegevens zijn waar men mee werkt. De gemiddelde leeftijd van de data waar de respondenten mee werken, is vier maanden oud. Als we kijken naar data die gebruikt worden voor scenarioplanning, dan is het nog slechter gesteld. Deze hebben een gemiddelde 'dataleeftijd' van zes maanden. Het verontrustende van dit verhaal is echter dat bijna eenderde van de mensen geen idee heeft dat de data zo achterhaald zijn. Het is daarom niet vreemd dat zoveel organisaties problemen ontdekken met het inzetten van data voor effectieve besluitvorming. Want hoeveel bruikbaar zijn oude data in vergelijking met helemaal geen data?

Om in de huizenanalogie te blijven, je baseert je beslissing om een nieuw huis te kopen toch ook niet op de verkoopwaarde van anderhalf jaar geleden? Het is juist van belang om real-time inzicht te hebben in de stand van zaken. De wereld is continu in ontwikkeling. Wat vandaag waarheid is, kan morgen al weer achterhaald zijn. Het is dan ook op zijn minst opmerkelijk dat sommige organisaties er soms anderhalf jaar over doen om slecht presterende bedrijfsprocessen te identificeren en aan te passen.

Neem bijvoorbeeld de prijs van olie. Deze heeft de afgelopen vijf jaar geschommeld tussen de 60 en 145 US dollar per vat. Wat is de impact die deze schommeling heeft op de brandstofprijzen aan de pomp en wat betekent dat voor de (financiële) planning van bijvoorbeeld een logistieke onderneming? De recente explosieve stijging van brandstofprijzen heeft een belangrijke uitwerking op een logistiek bedrijf met een flink aantal vrachtwagen die wekelijks duizenden kilometers afleggen. Stel je voor dat je de exploitatiekosten hebt gebaseerd op achterhaalde benzineprijzen. Wat zijn de gevolgen voor je bedrijfsvoering? Of een luchtvaartmaatschappij met tientallen vliegtuigen en duizenden mijlen per dag? Men kan het zich niet permitteren te werken met gegevens die niet actueel zijn. Om concurrerend te blijven in deze dynamische markt moeten bedrijven hun operationele kosten zo laag mogelijk houden en scherpe aanbiedingen doen met voldoende marge. Dit vereist volledige transparantie in wat die lopende kosten zijn en hoe deze zich in de toekomst kunnen ontwikkelen.

### Spreadsheet-spaghetti

Een belangrijke reden waarom veel organisaties werken met verouderde bedrijfsgegevens, is omdat ze blijven werken met spreadsheets. Maar liefst 82 procent van de managers die belast zijn met scenarioplanning, gebruikt spreadsheets om

data te onderzoeken en te analyseren. Inherent aan spreadsheets is de statische manier van werken en de beperkte mogelijkheden om samen te werken aan dergelijke overzichten. Het is dan ook niet vreemd dat uit het Oracle-onderzoek blijkt dat veel managers meer dan een derde van hun tijd besteden aan het analyseren van gegevens in spreadsheets, waarbij sommige gegevens maar heel weinig nieuwe inzichten opleveren.

“De meeste bedrijven lijken nog steeds een gefragmenteerde, door spreadsheets ondersteunde aanpak te hebben voor performance management. Deze ad hoc aanpak van planning vergroot de kans op fatale fouten, menselijk falen en enorme vertragingen”, vervolgt Nieuwenhuijs. “De waarschuwingen die organisaties zouden moeten signaleren, zitten vaak verstopt in grote silo's met verouderde data, net zoals veel andere bedrijfskritieke informatie. Dat maakt het erg lastig om tijdig en adequaat te reageren op een bedreiging of een kans. Toch mag het geen anderhalf jaar duren voordat bedrijven problemen binnen hun onderneming herkennen en vervolgens stappen nemen om deze te corrigeren. Dat heeft namelijk niet alleen een negatieve uitwerking op de interne bedrijfsvoering, maar draagt ook niet bij aan de relatie met werknemers, partners, leveranciers of klanten. Als je je aanbiedingen niet op de juiste gegevens baseert, resulteert dat of in te hoge prijzen om de inefficiëntie te dekken, in slechte kwaliteit of het niet beschikbaar zijn van de dienst of het product. Een compleet inzicht in alle succesfactoren is onontbeerlijk in een gedegen bedrijfsvoering. Een enterprise performance management-systeem biedt vaak de benodigde holistische kijk voor het nemen van goed onderbouwde beslissingen.”

Effectief gebruik van enterprise performance management (EPM) software pakt het probleem bij de wortels aan. Het maakt een einde aan de gedateerde silo's van informatie die de organisatie belemmeren om tot een meer collaboratieve cultuur te komen. EPM-tools zijn ontworpen om informatie uit verschillende afdelingen te integreren tot een platform en zorgen voor tijdige en duidelijke oplevering van informatie. Die centrale omgeving biedt het overzicht van de gehele organisatie, vanuit een afdelingoverkoepelend perspectief, maar zeker ook in detail per afdeling, zodat onderling relaties kunnen worden gelegd.

“Enterprise business planningsystemen linken strategische, financiële en operationele planning en bieden daardoor een end-to-end planningproces. Zonder zo'n systeem blijven organisaties worstelen met gefragmenteerde informatie en ongefundeerde beslissingen maken”, sluit Nieuwenhuijs af. “Het nemen van goed onderbouwde beslissingen kan niet zonder kwalitatieve en real-time informatie. De toenemende hoeveelheid data maakt het er niet gemakkelijker op een compleet overzicht van de winstgevendheid van de organisatie te creëren. Gelukkig hoeven we niet het wiel uit te vinden en is er EPM in de wereld, wat ons het leven gemakkelijker maakt.”

Petrick de Koning is freelance journalist.

