

Doe-het-zelf BI

Controllers willen en kunnen steeds meer zelf als het gaat om business intelligence en corporate performance management (BI/CPM). Nieuwe softwaretools maken financials meer zelfredzaam al is gedegen ict-kennis geen overbodige luxe.

Door: **drs. Steven Koelemeijer**, directeur Celcus, een adviesbureau gericht op het ondersteunen van bedrijven en overheden bij het ontwerpen, bouwen en beheren van laagdrempelige intelligence en performance management oplossingen.

Business intelligence is als het ei van Columbus. Efficiënt gegevens omzetten in tactisch en strategisch inzicht, en deze informatie veilig, betrouwbaar en tijdig aanbieden aan de gebruiker. 'Een middel voor blijvend concurrentievoordeel, winstmaximalisatie, optimale planning en beheersing' luidde ooit de belofte. Veel organisaties kochten meerdere BI-softwarepakketten tegelijk aan in de hoop de concurrentie inderdaad voor te blijven. Het succes en de marktpotentie van deze softwarepakketten bleef niet onopgemerkt bij de grote ict-huizen, die zich oorspronkelijk met ERP-systemen bezig hielden. Dynamische, innovatie softwareclubs werden ingelijfd, met als gevolg dat (volgens recent onderzoek van Gartner) de grote spelers Microsoft, SAS, IBM, SAP en Oracle samen 75 procent van de BI-markt controleren. Die markt is in totaal zo'n tien miljard euro groot.

Belofte niet waargemaakt

Hoewel er weinig af te dingen is op de potentie die BI/CPM biedt, kan niet gezegd worden dat alle organisaties inmiddels tot het gewenste resultaat zijn gekomen, aanzienlijke investeringen in tijd en geld ten spijt. Dat BI/CPM zijn belofte niet heeft ingelost, heeft diverse oorzaken. Een vaak genoemde is de slechte samenwerking tussen de business en de ict-afdeling. Die laatste claimt business intelligence vaak als zijn domein. Enerzijds is dat logisch: een aantal technische zaken moet goed worden geregeld, zoals datawarehousing, metadata, datamarts, data kwaliteit, beveiliging en schaalbaarheid. De keerzijde hiervan is dat de eindgebruiker van BI/CPM vaak zo lang op afstand wordt gehouden dat het einddoel – namelijk het opleveren van goed gedefinieerd inzicht en stuurinformatie – compleet op de achtergrond is geraakt. Een andere klassieker is dat ict keurig het

gewenste resultaat oplevert. Binnen een dag heeft de business een voor hen logische vervolgvraag. Alleen is de ict-afdeling hier niet in gekend en vergt het kostbare aanpassingen aan de architectuur om aan de wensen van de business tegemoet te komen. Hoewel BI-software alweer jaren op de markt is en een volwassen status heeft bereikt, is de kloof tussen ict en de eindgebruiker de afgelopen jaren helaas niet kleiner geworden.

Uitwijken naar Excel

Als de BI/CPM-tool niet helemaal doet waarvoor hij bedoeld was, zal de eindgebruiker zijn soelaas gaan zoeken in een eigen oplossing. Vaak is dat Excel. Een kleine rondvraag bij de grootste bedrijven van Nederland leert dat dit spreadsheet-programma nog een belangrijk management informatie platform is ter ondersteuning van periodieke, tactische en strategische beslisprocessen. Excel mag zich dan ook met recht de meest succesvolle business intelligence tool ter wereld noemen. Een prestatie van formaat, al kennen alle financials ook de keerzijde van Excel: het is bewerkelijk, foutgevoelig en lastig te beveiligen. Dat maakt het voor sommige toepassingen op de lange termijn te duur en/of te risicovol.

Als het spreadsheetprogramma niet meer toereikend is, of het gebruik van hogerhand wordt verboden, zijn organisaties aangewezen op BI/CPM-tools. Voor veel controllers is dit een lastige overgang. Excel is immers jaren een vast onderdeel van hun dagelijkse werkpraktijk geweest en controllers zijn er meester in de spreadsheet snel en flexibel naar hun eigen hand te zetten. Importeer een datadump uit een (aantal) operationele systemen, voeg er handmatig wat getallen aan toe en maak je berekeningen: dagelijkse kost voor de controller.

Doe het zelf

De laatste jaren valt de opkomst van doe-het-zelf BI/CPM-pakketten waar te nemen. Die trend heeft drie oorzaken:

1. Best of Breed

Gartner constateert dat bedrijven in toenemende mate vragen om *best of breed*-oplossingen. Dit wil zeggen: zij geven de voorkeur aan software applicaties die specifiek ontwikkeld zijn voor unieke bedrijfstoepassingen: de beste tool voor de klus. De complexe *end-to-end* stapeling van functies en applicaties (één groot software platform/huis dat alles kan) heeft de langste tijd gehad. End-to-end platforms van één leverancier maken hun belofte niet altijd waar. Als je kijkt naar de grotere ict-huizen dan zijn hun platforms vaak gecreëerd uit allerlei verschillende pakketten die ze in de loop der tijd hebben opgekocht. Ofschoon deze pakketten dezelfde naam dragen kan hier andere technologie aan ten grondslag liggen, hetgeen een goede integratie niet altijd mogelijk maakt. Het is slim om tot een keuze te komen als het moment zich aan dient: als je gaat opereren geef je de voorkeur aan een vlijmscherp scalpel, niet aan een Zwitsers zakmes waarmee je ook een fles kunt ontkurken dan wel je nagels kunt bijvijlen.

2. Nieuwe controller is wizzkid

De nieuwe generatie controllers (30-40 jaar) is opgegroeid in het computer- en internettijdperk. Ze maakten de opkomst van de mobiele telefoon en doorontwikkeling naar tablet mee. Het gevolg is dat deze generatie meer kennis en affiniteit heeft met techniek, en in staat blijkt de bouw en het beheer van de business intelligence omgeving grotendeels in eigen hand te nemen: self service BI/CPM. Hiermee wordt de business een meer gelijkwaardige gesprekspartner van de ICT-afdeling. De keuzes voor tools en software kunnen steeds meer in gezamenlijk overleg met ict worden gemaakt en de financiële functie is meer in staat de (eind)verantwoordelijkheid te nemen voor BI/CPM. In dit kader is het overigens nog steeds vreemd om te zien hoe weinig aandacht opleidingen voor de financiële functie besteden aan het vak BI/CPM.

3. Verruiming van inzicht met sturing

De verschuiving van business intelligence naar (corporate) performance management. Die laat zich het best vertalen als een verschuiving van de focus van het verleden (business intelligence) naar de toekomst (performance management). Dit behoeft enige uitleg. De business intelligence omgeving is, zeker bij grotere ondernemingen en overheden, wel op orde: de rapportages, een dashboard en analyse omgeving. De kern van het verschil tussen BI en CPM is dat CPM technisch ontworpen is om data entry mogelijk te



maken in combinatie met een sterke rekenengine. Handmatig kan de reeds beschikbare gegevens en informatie aangevuld worden teneinde te kunnen sturen. Opeens kunnen allerlei verwachtingen efficiënt met elkaar gedeeld worden. Een budgetteringsproces waarbij het uitgangspunt het afgelopen jaar is, met een verhoging van enkele procenten over de hele linie, voldoet namelijk niet meer. Het veranderlijke bedrijfsklimaat vereist bijvoorbeeld een maandelijks *rolling forecast*, die samen met de *year-to-date actuals* direct een voorspelling geeft van de winst- en verliesrekening. Maar ook complexe kostenallocaties, driver based planning of risk management vereisen data entry van veel verschillende mensen in de organisatie. Typisch functionaliteit die op dit moment vaak nog wordt ondervangen met Excel applicaties, eventueel in combinatie met een Access databases: de zogenaamde Excel carousels. Maar juist als het >>

AUTOMATISERING



gaat om data entry en voorspellen is auditability van groot belang, workflow, proces control, beveiliging, voldoende rekenkracht, multi-user of (trend-) analyse. De verschuiving van prioriteit van cfo's van pure BI-toepassingen naar performance management zie je ook terug in het jongste rapport van Gartner (juni 2013). Volgens dit rapport willen meer dan de

De nieuwe controller is opgegroeid in het computer- en internettijdperk en een meer volwaardige gesprekspartner van de ict-afdeling

helft van alle cfo's investeren in performance measurement, hetgeen het een nummer 1 prioriteit maakt inzake informatiehuishouding. Na rapportage en consolidatie scoort budgetting, planning & forecasting een top 3 positie. 43 procent van de cfo's geven aan hierin te gaan investeren.

Nieuwe tools

Deze drie trends leiden tot de ontwikkeling van nieuwe tools. Deze tools benaderen vaak de voordelen van Excel en proberen de nadelen te ondervangen.

Net als Excel hebben deze tools dus een hoog doe-het-zelf gehalte. Nieuw ten opzichte van vroegere leveranciers is dat de nieuwe generatie tools vaak performance management functionaliteit bieden. Verder zijn eigenschappen als web/iPad/iPhone integratie, Excel add-ins, ETL-functionaliteit (om allerhande bronsystemen te ontsluiten), workflow, auditrail, handmatige invoer ten behoeve van real-time scenario analyse, rolling forecast vaak standaard, naast de gebruikelijke dashboard en rapportage functionaliteit. Bij het doe-het-zelf karakter van deze toepassingen horen ook opleidingen, verzorgd door partners of de leveranciers zelf. Een ervaren Excel-gebruiker leert daar binnen een tot drie dagen te werken met de software. Men leert hier niet programmeren, maar het inrichten van een applicatie. Een aantal van de grote ict-huizen biedt doe-het-zelf tools aan maar er zijn ook niche spelers op de markt. Als gevolg van de nog geringe naamsbekendheid worden deze tools vaak niet meegenomen in toolselectie processen.

Praktijkcase

Allianz Nederland Groep is een voorbeeld van een organisatie die succesvol een doe-het-zelf BI/CPM traject heeft ingezet. Zoals bij veel ondernemingen is ook hier de druk op de financiële organisatie flink toegenomen: de gewenste analyses en rapporten zijn de afgelopen jaren niet alleen toegenomen maar ook complexer van aard. Er werd hier onder ander een

oplossing gezocht voor een performance management toepassing die nog ondersteund werd door een veelvoud van gelinkte Excel-files in combinatie met Access databases. Zonder direct de ict-afdeling in te schakelen heeft één van de senior controllers de ruimte gekregen én gepakt om tot een voorstel voor een meer duurzame oplossingen te komen. De financieel directeur en de rest van het team bleken onmiddellijk overtuigd van de kracht en kwaliteit van het gekozen platform. De mogelijkheden en flexibiliteit van het systeem leidde al snel tot een beter resultaat voor al hun controlling activiteiten: planning, rolling forecast, allocatie vraagstukken en dergelijke. De business controllers hebben een training gevolgd. Het controlling team maakt zich op om nieuwe inzichten en werkwijze toe te passen op alle processen om de business directer te kunnen ondersteunen. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar complexe performance management toepassingen maar ook naar standaard BI toepassingen zoals rapportage. De zelfredzaamheid die het gekozen platform biedt heeft Allianz een flinke impuls gegeven en is inmiddels ook in gebruik bij één van de meest succesvolle autoverzekeraars van Nederland en dochter van Allianz, AllSecur.

Internationale leverancier van technologische apparatuur

Wegens een fusie en integratie tussen de onderdelen van een niet nader te noemen groot internationaal, beursgenoteerd bedrijf ontstond de behoefte aan een applicatie die in staat was om – met behoud van de verschillende planning methodieken – tot een uniforme, geconsolideerde planning te komen. Gegeven de complexiteit van de toepassing had een oplossing in de bestaande, beschikbare BI/CPM tools al snel acht weken gekost aan afstemming met ict en het opstellen van de specificaties. Eerst daarna had begonnen kunnen worden met de feitelijke bouw, hetgeen ook nog eens maanden zou duren. Die tijd was er niet. Met gebruik van de handleiding stond er binnen één week een rudimentaire oplossing gemaakt

door de business: zonder programmeerwerk en zonder de tussenkomst van ict-(consultants). Na dit opvallende succes is elders binnen de groep binnen drie

Bekwame controllers zijn vaak al overwerkt en kunnen BI en performance management er niet zomaar even bij doen

weken door financials een Europese applicatie ontwikkeld waarmee vijftien landen hun business kunnen plannen om tot een geconsolideerd beeld te komen op EMEA niveau. Ook bij dit bedrijf zijn alweer nieuwe toepassingen geïdentificeerd door de business.

Valkuilen

Er zijn uiteraard ook valkuilen aan doe-het-zelf BI-tools. Ze zijn het meest geschikt voor het type controller dat de rapportages en analyses voor de directie voorbereid. Denk hierbij ook aan controllers die al behoorlijk thuis zijn in allerlei database technologie en natuurlijk Excel in combinatie met VBA. In al het enthousiasme wordt vaak vergeten dat deze bekwame controllers vaak al overwerken en de druk van de financiële kalender maakt dat het zwaar is om BI en performance management er even bij te doen. Ten tweede zijn er nog steeds werkzaamheden die een te hoog ict-gehalte hebben. Denk hierbij aan de ETL-processen om bestaande databases automatisch te ontsluiten, architectuur vraagstukken of de performance optimalisatie van een rekenengine. Werkzaamheden die een eenmalig karakter hebben en waarbij het vaak niet loont om deze kennis en ervaring op te bouwen in de business zelf. In die zin biedt doe-het-zelf BI/CPM geen complete onafhankelijkheid van de ict-afdeling of externe consultants en behoeft elk project nog steeds een plan van aanpak dat met aandacht gemaakt wordt. ■