

BI BIJ CENTRAAL BOEKHUIS

Verslaggeving als dienstverlening

Door Emiel van Bockel

Centraal Boekhuis biedt middels business intelligence een verslagleggingproduct aan als integraal onderdeel van zijn dienstverlening. Deze bevat informatie over voorraad, verkoop en afdrachten. Dé les uit de implementatie? Ga voor samenhang tussen informatie, gebruiker en proces. Anders blijven slechts gegevens over...

Centraal Boekhuis is dé logistieke dienstverlener van boeken. Het bedrijf handelt meer dan zevenenzestig miljoen exemplaren per jaar af. De onderneming verzorgt de distributie, opslag en vervoer van boeken voor uitgevers en boekverkopers op de Nederlandse en Vlaamse markt. Centraal Boekhuis neemt een centrale positie in in de keten. Zijn dienstverlening kenmerkt zich door drie verschillende stromen: de goederenstroom (van uitgever naar boekhandel), de geldstroom (de incasso bij de boekhandel en afdracht aan de uitgever) en de informatiestroom (met onder andere informatie over geld- en goederenbewegingen). Het primaire bedrijfsproces van de uitgever begint met de werving en creatie van content. Vervolgens gaat het boek naar de drukker en bewaart Centraal Boekhuis de voorraad. Daarna gaan de boeken in de verkoop en worden gelden geïnd. Daarvoor is marketing en sales nodig. Na de verkoop gaan de royalty's naar de auteur.

Centraal Boekhuis koos voor een verslagleggingproduct als onderdeel van haar integrale dienstverlening. Daarmee wil het bedrijf de goederenstroom met daarin informatie over voorraad, verkoop en afdrachten bevorderen. Daarnaast kan de uitgever een additioneel product afnemen. Deze bevat managementinformatie over de verschillende processen. Dit product is gepositioneerd als commercieel informatieproduct van Centraal Boekhuis met een bepaald opbrengstniveau en een minimaal rendement.

Succes

De implementatie van het nieuwe online informatiesysteem was zeer succesvol. De uitgevers zijn tevreden en dat is te herkennen aan de beoordeling goed tot heel goed en het feit dat 75 procent van alle uitgevers in één maand al gebruik maakte van het systeem. Tevens gaf de gemiddelde uitgever aan beter geïnformeerd te zijn. Dagelijks maken meer dan vijfhonderd uitgevers en in totaal ongeveer 1.250 gebruikers gebruik van het informatiesysteem. Ook commercieel is het nieuwe online informatiesysteem een succes van Centraal Boekhuis: de gestelde omzet target was vijf keer sneller gerealiseerd en de return on investment was minder dan een jaar. De omzetgroei was 25 procent het eerste jaar.

Welk geheim zit er achter dit succes?

1 Stel de gebruiker centraal

De uitgever staat centraal bij de ontwikkeling van het product. De uitgever is werkzaam in een culturele, artistieke branche vol passie voor het boekenvak. Om hiervan een beeld te geven, is het jaarlijks terugkerend boekenbal een mooi voorbeeld. Dit is geen omgeving waarin business performance management, balanced scorecards of indrukwekkende dashboards centraal staan. De uitgever wil eenvoudig toegang hebben tot consistente en overzichtelijke rapportages met flexibiliteit om te filteren of om verder op informatie in te zoomen.

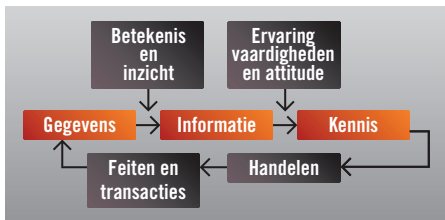
2 Bepaal het juiste niveau van informatie

Informatie ontstaat niet vanzelf. Alle informatiebehoefes vinden hun oorsprong bij de vraag: 'Ik wil graag een rapport'. Als men het rapport vaak genoeg aanvraagt, volgt al snel de vraag: 'Kan ik het rapport in Excel krijgen'. Zo kan de gebruiker zelf met de spreadsheet stoeien. Vervolgens komt de gebruiker er achter dat ook Excel niet de handigste tool is om data mee te analyseren. Daardoor is de vraag naar een dynamisch rapport geboren. Als de cijfers stabiel en helder zijn, volgt een grafische weergave. Immers, een grafiek zegt meer dan duizend cijfers. Vervolgens ontstaan er teveel grafieken en wil de gebruiker een dashboard. Een dashboard moet natuurlijk voldoen aan een bepaald managementmodel. Iedereen doorloopt deze lagen. Sommigen heel snel, anderen tergend langzaam. Dit is de groei in het niveau van informatie. Tevens zoekt iedereen de validatie van informatie in een onderliggende laag. Pas als de validatie heeft plaatsgevonden, heeft men het vertrouwen in de nieuwe laag. Het is dan niet goed in een bovenliggende laag te starten als de onderliggende lagen niet zijn doorlopen.



3 Je weet niet wat je wilt weten

Stel iemand de vraag 'wat wil je weten?' en het antwoord daarop is steevast 'alles en vooral nu!' Hoe vaak komt het voor dat de BI-consultant zich verstopt in een bunker en na maanden zwoegen met dat ene rapport naar buiten komt rennen en dat de gebruiker vervolgens denkt 'geweldig rapport, maar wat heb ik eraan?' Niemand weet vooraf wat hij achteraf wil weten. Toch gaat business intelligence over het beschikbaar stellen van informatie. Hoe zit dat? Bij BI draait alles om data, gegevens. Gegevens zijn hierin niets meer dan een set aan discrete, objectieve feiten van bepaalde handelingen die hebben plaatsgevonden. Deze geven betekenis en inzicht, zodat informatie ontstaat voor een bepaalde gebruiker. Ervaring, vaardigheden en houding van de gebruiker zetten de informatie om in kennis. Het is zeer persoonsgebonden of informatie daadwerkelijk leidt tot kennis. Met deze opgedane kennis kan een gebruiker besluiten al dan niet te handelen, waardoor er weer feiten en transacties ontstaan. Daarmee is de cyclus van informatie gesloten.



4 Welk besluit neem je

Het nemen van besluiten is zeer persoonsgebonden. Neem het dashboard der dashboards: TomTom. Het is zeer afhankelijk van de persoon, de houding en de aanwezige informatie welke besluiten men neemt:

- A** Een salesmanager heeft de houding op tijd te zijn en neemt het besluit op te schieten
- B** Een autocoureur ziet de bocht en de snelheid en met zijn vaardigheden weet hij in te schatten of de bocht met deze snelheid te nemen is
- C** Een pakketbezorger heeft de ervaring dat een gescheiden rijbaan altijd parkeerproblemen oplevert, dus vraagt hij zich af of hij daar wel kan parkeren
- D** Een werknemer weet dat hij na het werk de kinderen moet ophalen en besluit eerst te tanken

Advies

Beslissingen nemen aan de hand van kennis is zeer afhankelijk van beschikbare informatie. Minstens zo belangrijk zijn de ervaring, vaardigheden en attitude van de persoon. Ook hier kan de tachtig/twintigregel opgaan: kennis is twintig procent informatie en tachtig procent ervaring, vaardigheden en attitude. Het is dan ook belangrijk niet bij de informatie te beginnen maar bij de gebruiker. Daarbij staan de volgende stappen centraal:

1 Stel de gebruiker centraal

Allereerst: stel de gebruiker centraal. De uitgever was niet geïnteresseerd in een dashboard met toeters en bellen. Deze wens kwam overeen met de niveaus van informatie die de uitgever reeds had doorlopen: van papier naar statische rapportages, gevolgd door een spreadsheet.

2 Breng processen in kaart

De processen van de uitgever werden in kaart gebracht en een op een vertaald naar een systeemstructuur.



3 Welke besluiten neem je?

Per proces is bepaald welke beslissingen men neemt in het proces. Bijvoorbeeld het proces voorraadbeheer. Het beheren van voorraad is zeer afhankelijk van de levenscyclus van een boek. Aan het begin van de levenscyclus neemt men andere beslissingen dan aan het einde. Aan het begin wil men weten of een titel niet uit voorraad loopt. Aan het einde van de levenscyclus wil men weten of er niet te veel voorraad is, zodat eventueel (een deel van) de voorraad kan worden vernietigd of in de ramsj kan.

4 Stem daar de informatie op af

Om een beslissing te nemen voor het herdrukken van een snellopende titel is per dag de

tailinformatie nodig: hoe vorderen de verkopen? Hoe verloopt in vogelvlucht de stand van de voorraad? Om een beslissing te nemen over het vernietigen of verramsjen van een titel zijn op gedistilleerd niveau gegevens over de verkopen van de afgelopen jaren nodig, maar op detailniveau gegevens over de voorraad. Dit heeft geresulteerd in twee verschillende schermen. De eerste gaat over de voorraaddag om snellopende titels te volgen en herdrukbeslissingen te nemen. De tweede behandelt de voorraadmaand om de backlist te analyseren. Ligt er niet te veel voorraad?

5 Wijk daar niet van af

Er kunnen diverse oorzaken voor zijn dat de vrijvoorraadstand minus de verkopen niet gelijk is aan de vrijvoorraadstand van de dag ervoor. Bijvoorbeeld: retouren die hebben plaatsgevonden. Of: een geblokkeerde voorraad. De vraag is of deze informatie nodig is om beslissingen te nemen in de beginfase van een levenscyclus en het nemen van een herdrukbeslissing voor snellopende titels. Het antwoord daarop is nee. Dit is informatie die met name aan het einde van een levenscyclus nodig is. Deze informatie is dan ook terug te vinden in het scherm voorraadmaand.

De theoretische stappen zijn letterlijk toegepast bij het project binnen Centraal Boekhuis en zijn mede bepalend voor het verkregen succes. Het is belangrijk niet van de stappen af te wijken. Elk informatie-element moet een bijdrage leveren aan het nemen van het besluit in het gekozen proces. Als dat niet het geval is, hoort die informatie er niet thuis. Die hoort zeer waarschijnlijk bij een ander besluit of proces. In dat geval begin je weer bij stap een. Tot slot het advies: houd het klein en simpel. Immers, de persoon achter de schermen neemt tachtig procent van de beslissingen op basis van ervaring, vaardigheden en houding. Streef er niet naar honderd procent te investeren in het beschikbaar stellen van alle informatie. Want als de samenhang tussen informatie, de gebruiker en het proces zoekraakt, blijven slechts gegevens over.

Emiel van Bockel, Manager Information Services & Business Intelligence Architect Centraal Boekhuis.