

Het succes achter Business Intelligence bij Centraal Boekhuis

Introductie

Centraal Boekhuis is dé logistieke dienstverlener van het boekenvak. Met meer dan zevenenzestig miljoen gedistribueerde exemplaren per jaar verzorgt Centraal Boekhuis de distributie, opslag en vervoer van boeken voor uitgever en boekverkoopers in de Nederlandse en Vlaamse markt.

Centraal Boekhuis neemt een centrale positie in binnen de keten. Haar dienstverlening kenmerkt zich door drie verschillende stromen:

- De goederenstroom (van uitgever naar boekhandel);
- De geldstroom (als zijnde incasso bij de boekhandel en afdracht aan de uitgever);
- De informatiestroom (met oa. informatie over geld- en goederenbewegingen).



De informatiebehoefte

Sinds de invoering van de wet op de vaste boekenprijs in 2005 mogen ook niet erkende boekverkoopers boeken verkopen, zoals benzinestations en supermarkten. Met name door deze vercommercialisering binnen de boekenbranche is er een groeiende behoefte aan informatie. Centraal Boekhuis wil naast de logistieke ook de informatiedienstverlener zijn en heeft er dan ook voor gekozen hier invulling aan te geven.

De informatiebehoefte van de uitgever kan als volgt worden samengevat. De uitgever wil:

- meer sturen op zijn primaire bedrijfsprocessen, waarvan een deel is uitbesteed bij Centraal Boekhuis;
- door de commerciële druk op de markt meer inzicht in zowel inkomsten als kosten;
- meer analyse mogelijkheden hebben en in staat zijn te voorspellen wat het gedrag is van zijn boekfondsen en afnemers;
- zijn onderhandelingspositie versterken;
- zich graag kunnen vergelijken met de rest van de markt.

Bedrijfsproces en het systeem

Het primaire bedrijfsproces van de uitgever begint met de werving en creatie van content. Vervolgens wordt het boek gedrukt en op voorraad gelegd bij Centraal Boekhuis. Daarna kunnen de boeken worden verkocht en de gelden worden geïnd. Hiervoor is marketing & sales nodig; aan het einde worden de royalty's afgedragen aan de auteur.



Centraal Boekhuis heeft er voor gekozen een verslagleggingsproduct aan te bieden als onderdeel van haar integrale dienstverlening ter bevordering van de goederenstroom met daarin informatie over voorraad, verkoop en afdrachten. Daarnaast kan de uitgever een additioneel product afnemen waarin

Het succes achter Business Intelligence bij Centraal Boekhuis

management informatie over de verschillende processen wordt aangeboden. Dit product is gepositioneerd als commercieel informatieproduct van Centraal Boekhuis met een bepaald opbrengstenniveau en een minimaal rendement.

Het succes

De implementatie van het nieuwe online informatiesysteem was zeer succesvol. De uitgevers zijn (al dan niet enthousiast) tevreden en dat is te herkennen aan de beoordeling "goed" tot "heel goed" en het feit dat vijfenzeventig procent van alle uitgevers binnen 1 maand al gebruik maakten van het systeem. Tevens gaf de uitgever aan beter geïnformeerd te zijn. Dagelijks maken meer dan 500 uitgevers met tezamen ongeveer 1250 gebruikers, gebruik van het informatiesysteem.

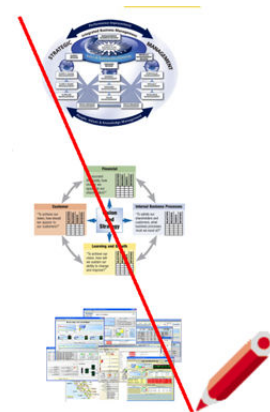
Ook commercieel is het een succes van Centraal Boekhuis: de gestelde omzet target, was vijf keer sneller gerealiseerd en de return on investment (ROI) was kleiner dan een jaar. Beide factoren hebben tot een omzetgroei van 25% geleid het eerste jaar.

Nu is de grote vraag: Wat zit er achter dit succes? Die vraag wordt beantwoord aan de hand van vier stellingen/uitgangspunten die elk hieronder verder uitgewerkt worden:

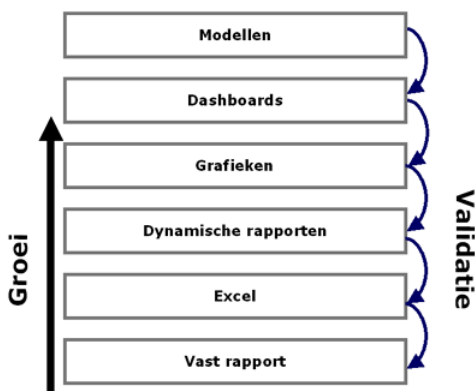
- 1) stel de gebruiker centraal;
- 2) het juiste niveau van informatie;
- 3) je weet niet wat je wilt weten;
- 4) welk besluit neem je.

(1) Stel de gebruiker centraal

De uitgever staat centraal bij de ontwikkeling van het product. De uitgever is werkzaam binnen een culturele, artistieke branche vol passie voor het boekenvak. Om hiervan een beeld te geven is het jaarlijks terugkerend boekenbal wellicht een mooi voorbeeld. Dit is geen omgeving waarin gesproken wordt over business performance management, balance scorecards of fancy dashboards. 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 informatiebehoefte vinden hun oorsprong bij de vraag: "Ik wil graag een rapport". Als dit rapport maar vaak genoeg wordt aangevraagd, volgt al snel de vraag: "Doe het maar in Excel", zodat de gebruiker er zelf mee kan stoeien. Vervolgens komt de gebruiker erachter dat ook Excel niet de handigste tool is om data mee te analyseren, waardoor de vraag naar een dynamisch rapport is geboren. Als de cijfers eenmaal stabiel en helder zijn, worden deze snel erna grafisch weergegeven. Immers, een grafiek zegt meer dan duizend getallen. Vervolgens ontstaan er teveel grafieken en wil de gebruiker een dashboard. En een dashboard moet natuurlijk voldoen aan een bepaald management model.

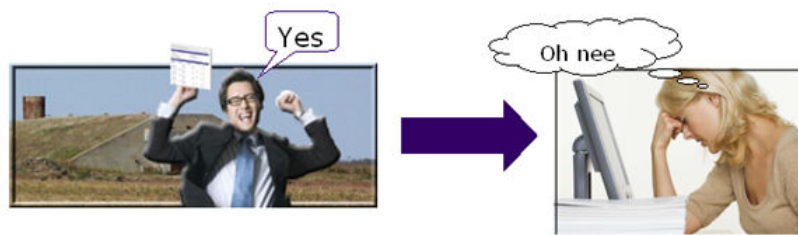
Het succes achter Business Intelligence bij Centraal Boekhuis

Iedereen maar dan ook iedereen doorloopt deze lagen, sommige heel snel andere 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 ook 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 zeer eenvoudig: "Alles en vooral NU!". Daar hebben de database leveranciers gelukkig een oplossing voor gevonden, namelijk de sql-prompt. Toch is het dat niet de oplossing.

En hoe vaak komt het voor dat de BI consultant zich verstoppt in een bunker en na maanden zwoegen met dat ene rapport naar buiten komt rennen en de gebruiker denkt, "Geweldig rapport, maar nu net even anders" of "Geweldig rapport, maar wat heb ik eraan?".

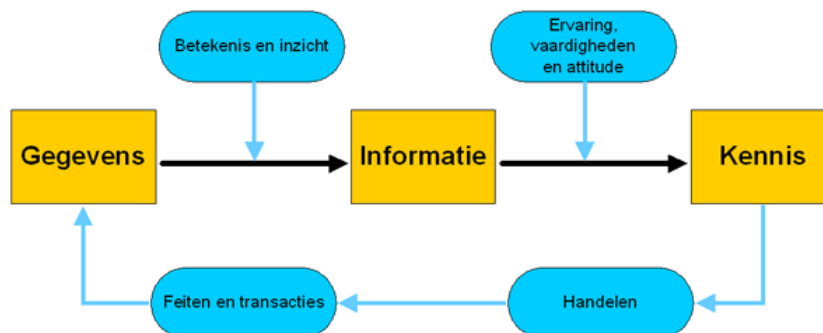


Niemand weet vóóraf wat hij achteraf wil weten. Toch gaat business intelligence over het beschikbaar stellen van informatie. Hoe zit dat dan?

Business Intelligence

De vraag is: "Wat is Business Intelligence?". Er zijn hier veel definities van in omloop. Het Engelse begrip "Business" staat voor het doen van zaken, oftewel handelen. Intelligence heeft iets te maken met kennis. Door beide begrippen bij elkaar te brengen, ontstaat de definitie "Handelen door kennis". Om deze definitie kracht bij te zetten, wordt gebruik gemaakt van een stuk theorie uit de wereld van het kennismanagement.

Bij Business Intelligence draait alles om data, gegevens. Gegevens zijn hierin niets meer dan een set aan discrete, objectieve feiten van bepaalde handelingen die hebben plaatsgevonden. Aan deze gegevens wordt betekenis en inzicht gegeven, zodat informatie ontstaat voor een bepaalde gebruiker. Afhankelijk van de ervaring, vaardigheden en attitude van de gebruiker wordt de informatie vertaald naar kennis. Het is dan ook zeer persoonsgebonden of informatie leidt tot kennis. Met deze kennis zal een gebruiker besluiten om al of niet te handelen, waardoor er weer feiten en transacties ontstaan. Daarmee wordt de cyclus van informatie gesloten, als het ware een "Closed Loop Cycle of Information".



Binnen kennismanagement, wordt kennis (K) dan ook gezien als het product van informatie (I) maal ervaring (E), vaardigheden (V) en attitude (A); $K=I \cdot EVA$.

(4) Welk besluit neem je

Het nemen van besluiten is zeer persoonsgebonden. Middels het volgende voorbeeld kan dit worden geïllustreerd. Neem het dashboard der dashboards: tomtom.



Het is zeer afhankelijk van de persoon, attitude en aanwezige informatie welke besluiten worden genomen:

- ❑ een salesmanager heeft de attitude op tijd te zijn en neemt het besluit op te schieten;
- ❑ 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;
- ❑ een pakketbezorger heeft de ervaring dat een gescheiden rijbaan altijd parkeerproblemen oplevert, dus vraagt zich af of hij/zij daar wel kan parkeren;
- ❑ een werknemer weet na het werk de kinderen te moeten halen en besluit eerst te tanken.

Advies

Beslissingen nemen aan de hand van kennis is zeer afhankelijk van beschikbare informatie, maar minstens zo belangrijk zijn de ervaring, vaardigheden en attitude van de persoon. Ook hier kan de tachtig/twintig regel opgaan: kennis is 20% informatie en 80% ervaring, vaardigheden en attitude.

Het is dan ook belangrijk niet bij de informatie te beginnen maar bij de gebruiker. Daarbij dienen de volgende stappen in volgorde te worden doorlopen:

- 1) Stel de gebruiker centraal;
- 2) Breng de processen in kaart;
- 3) Achterhaal de besluiten die de gebruiker wil nemen;
- 4) Stem daar de informatie op af.

Het is heel, maar dan ook heel erg belangrijk daar niet van af te wijken! Elk informatie element dat wordt weergegeven moet een bijdrage leveren aan het nemen van het besluit binnen het gekozen proces. Indien 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 1.

Business Intelligence in de praktijk

De wellicht theoretische stappen zijn letterlijk toegepast bij het project binnen Centraal Boekhuis en zijn mede bepalend voor het verkregen succes.

Stap 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 niveau's van informatie die de uitgever reeds had doorlopen: van papier naar statische rapportages, gevolgd door excel.



Stap 2 – breng de processen in kaart

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

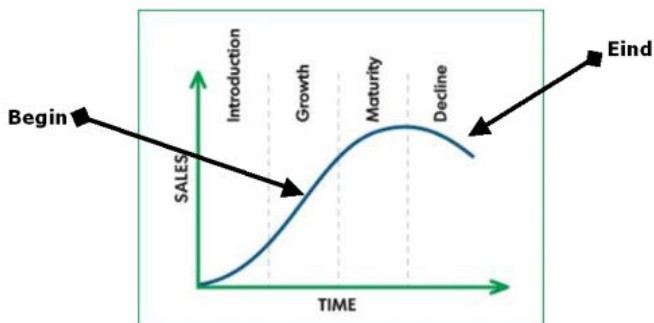


Stap 3 – welke besluiten worden genomen

Per proces is bepaald welke beslissingen binnen het proces worden genomen. Neem als voorbeeld het proces voorraadbeheer. Het beheren van voorraad is zeer afhankelijk van de levenscyclus van een boek. Aan het begin van de levenscyclus worden andere beslissingen genomen 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 verramsjt.



Stap 4 - stem daar de informatie op af

Om een beslissing te nemen voor het herdrukken van een snellopende titel is detailinformatie nodig per dag: hoe de verkopen vorderen en op hoog niveau de voorraadstand.

Om een beslissing te nemen voor het vernietigen of verramsjen van een titel is op hoog niveau de verkopen van de afgelopen jaren nodig, maar op detailniveau de voorraad.

Dit heeft geresulteerd in twee verschillende schermen:

- 1) Voorraad dag om snellopende titels te volgen en herdrukbeslissingen te nemen;
- 2) Voorraad maand om de backlist te analyseren of er niet te veel voorraad ligt.

Het succes achter Business Intelligence bij Centraal Boekhuis

Hieronder een schermafdruck van voorraad dag.

| voorraad | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|--------|-------|-------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| inslag dag maand | | | | | | | | | | | | | |
| titel: | | | | | | | | | | | | tonen | |
| auteur: | | | | | | | | | | | | | |
| verschijningsdatum van: | | | | | | | | t/m: 19-02-2008 | | | | | |
| fondsgroep: | | alle | | | | | | SDV: alle | | | | | |
| imprint: | | alle | | | | | | SLC: alle | | | | | |
| selecteer ISBN en ga naar: maand | | | | | | | | | | | | | |
| Vorige 1-15 van 712 volgende 15 | | | | | | | | | | | | | |
| ISBN/EAN | auteur | titel | in nota (#) | 19_feb vrd vrij (#) | 19_feb saldo vrk (#) | 18_feb vrd vrij (#) | 18_feb saldo vrk (#) | 17_feb vrd vrij (#) | 17_feb saldo vrk (#) | 14_feb vrd vrij (#) | 14_feb saldo vrk (#) | 13_feb vrd vrij (#) | 13_feb saldo vrk (#) |
| | | | 0 | 20.732 | 293 | 20.923 | 405 | 21.224 | 100 | 21.687 | 2.346 | 21.964 | 193 |
| | | | 0 | 11.080 | 19 | 11.093 | 46 | 11.113 | 7 | 11.129 | 26 | 11.137 | 9 |
| | | | 0 | 6.346 | 2 | 6.348 | 6 | 6.350 | 1 | 6.356 | 3 | 6.357 | 2 |
| | | | 0 | 5.885 | 0 | 5.885 | 1 | 5.885 | 0 | 5.886 | 0 | 5.886 | 0 |
| | | | 0 | 4.599 | -2 | 4.599 | 3 | 4.600 | 0 | 4.601 | -3 | 4.598 | -293 |
| | | | 0 | 4.508 | -14 | 4.494 | 0 | 4.494 | 0 | 4.494 | 1 | 4.495 | 2 |
| | | | 0 | 4.371 | 2 | 4.371 | 0 | 4.373 | 0 | 4.373 | 1 | 4.373 | -9 |
| | | | 0 | 4.194 | 1 | 4.195 | 1 | 4.196 | 0 | 4.197 | 1 | 4.197 | 1 |
| | | | 0 | 4.018 | 0 | 4.018 | -11 | 4.008 | 1 | 4.008 | 2 | 4.009 | -1 |
| | | | 0 | 4.017 | 1 | 4.018 | 3 | 4.020 | 0 | 4.022 | 2 | 4.022 | 3 |
| | | | 0 | 3.999 | 0 | 4.000 | 10 | 4.000 | -1 | 4.010 | 10 | 4.010 | 8 |
| | | | 0 | 3.932 | 195 | 4.000 | 91 | 4.211 | 14 | 4.291 | 66 | 4.313 | 149 |
| | | | 0 | 3.716 | 47 | 3.754 | 49 | 3.803 | 17 | 3.833 | 53 | 3.855 | 30 |
| | | | 0 | 3.541 | 1 | 3.559 | 11 | 3.563 | 1 | 3.572 | 13 | 3.579 | 6 |
| | | | 0 | 3.309 | -1 | 3.309 | 0 | 3.310 | 0 | 3.310 | 0 | 3.310 | 0 |
| Totaal | | | 1.911 | 462.678 | 3.313 | 463.917 | 6.421 | 465.199 | 5.661 | 467.055 | 3.740 | 473.253 | 1.719 |
| selecteer ISBN en ga naar: maand | | | | | | | | | | | | | |
| Vorige 1-15 van 712 volgende 15 | | | | | | | | | | | | | |
| +5 dagen -5 dagen printen excel | | | | | | | | | | | | | |

Hierin zie je op dag niveau de vrije voorraadstand en verkopen.

Stap 5 – Wijk daar niet van af

Een oplettend oog ziet dat de vrije voorraadstand minus de verkopen niet gelijk is aan de vrije voorraad stand van de dag ervoor. Daar kunnen diverse oorzaken voor zijn, bijvoorbeeld er kunnen retouren hebben plaatsgevonden, er kan voorraad geblokkeerd zijn. Maar de vraag is of deze informatie nodig is om beslissingen te nemen in de beginfase van een levenscyclus en het nemen van een herdruk beslissing voor snelopende 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 voorraad maand.

Tot slot is het advies: hou het klein en simpel! Immers, tachtig procent van de beslissingen wordt genomen door de persoon achter de schermen (Ervaring, Vaardigheden en Attitude). Streef er dan ook niet naar 100% 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.

Auteur

Emiel van Bockel
 Manager Information Services & Business Intelligence Architect
 Centraal Boekhuis
 e.van.bockel@centraal.boekhuis.nl

Literatuur

IKUJIRO NONAKA / HIROTAKA TAKEUCHI, *De kenniscreërende onderneming: Hoe Japanse bedrijven innovatie-processen in gang zetten*, derde druk, januari 2003
 MATHIEU WEGGEMAN, *Kennismanagement: de praktijk*, derde druk, september 2003