

**"Zonder goede informatie geen goede besluitvorming".**

Voordracht over mijn  
promotieonderzoek  
Stichting NIC 27 november 2009  
Charles Citroen


# Overzicht

- Aanleiding
- Vraagstelling
- Hypotheses
- Onderzoek: Literatuuronderzoek, Theorievorming, Interviews etc.
- Conclusies

# Aanleiding

- Tijdens studie chemie al gegrepen door belang van goede informatievoorzieningen.
- Van 1968 t/m 2003 (van Gist-Brocades, via Chemical Abstracts Service, KNCV, TNO naar BTUD) werkzaam als verzorger van informatie-diensten en adviseur.
- Steeds benieuwd wat ontvangers (gebruikers?) met onze resultaten uitvoeren.

# Vraagstelling

- Hoe wordt informatie gebruikt? Hans Roosendaal (Universiteit Twente) geïnteresseerd maar...
- Onderzoek aangepast: Hoe vindt strategische besluitvorming in RvB's van grote bedrijven plaats? Dan komt informatie vanzelf ter sprake 
- Zoals: wat is de invloed van de enorme groei van de mogelijkheden om informatie te verkrijgen (zie het Internet) op die besluitvorming?
- Langs welke weg wordt die informatie verkregen?
- Hoe intensief wordt die informatie dan wel gebruikt?

# Hypotheses

Voor het onderzoek heb ik vier hypotheses geformuleerd die zijn getest in het veldwerk van dit onderzoek

- de eerste verwijst naar het proces van besluitvorming,
- de tweede betreft het gebruik van informatie daarbij,
- de derde gaat over de kwaliteit van die informatie
- in de laatste komt de vraag aan de orde of door toegankelijkheid van meer informatie ook een betere besluitvorming wordt verkregen.

# Onderzoekmethoden

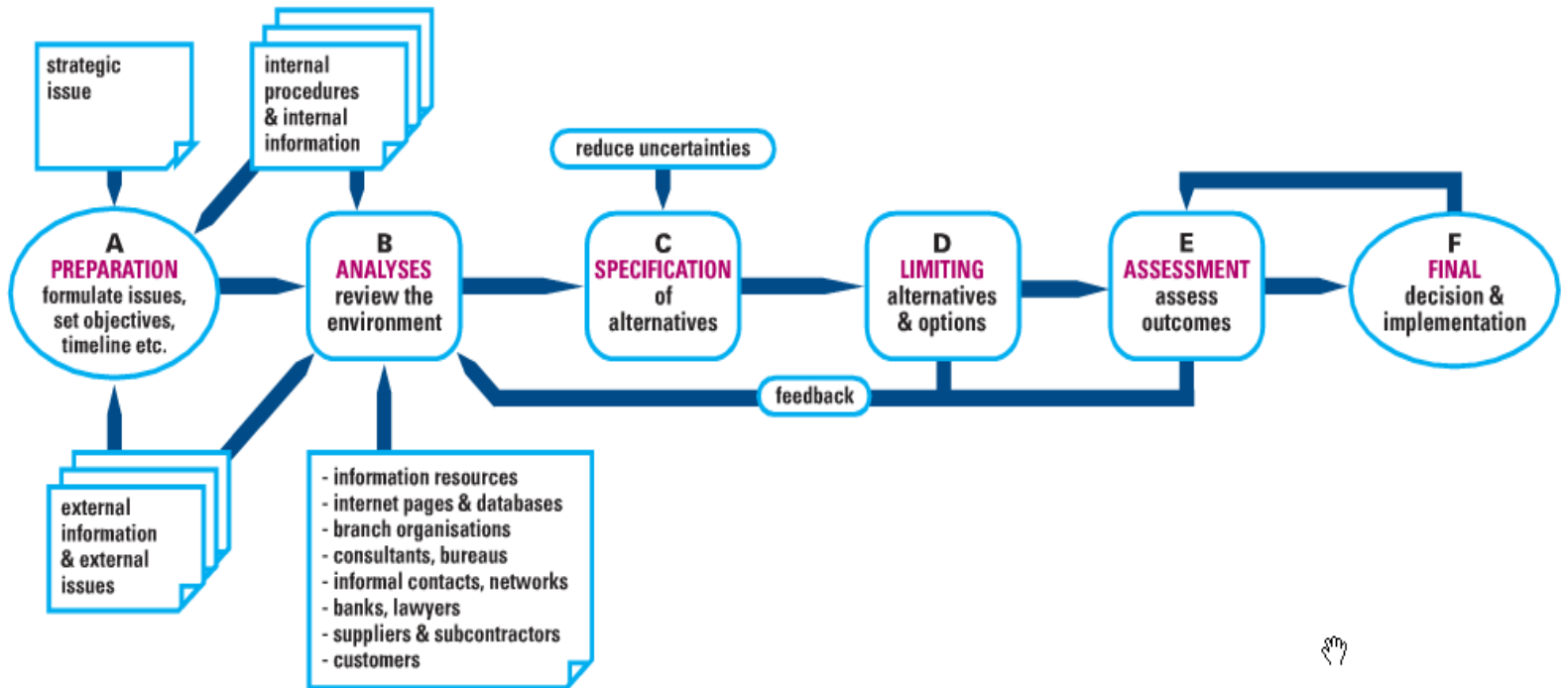
- Literatuuronderzoek (250 referenties) en theorieontwikkeling (50 pagina's).
- Hypotheses getest in interviews met een lid van de RvB van 12 bedrijven in de Nederlandse chemische en voedingsindustrie en met 2 Duitse managers.
- Besproken in totaal 32 strategische kwesties (fusies, reorganisaties, grote investeringen maar ook desinvesteringen), resulterend in 102 beschreven fases in het besluitvormingsproces, gemiddeld 3,2 fases/besluit.
- Gegevens verwerkt van 10 managers deelnemers in Stichting NIC en van een dertigtal leden van een discussiegroep van chemische informatiespecialisten op het Internet (CHMINF-L).

## Hypothese1: het proces van besluitvorming:

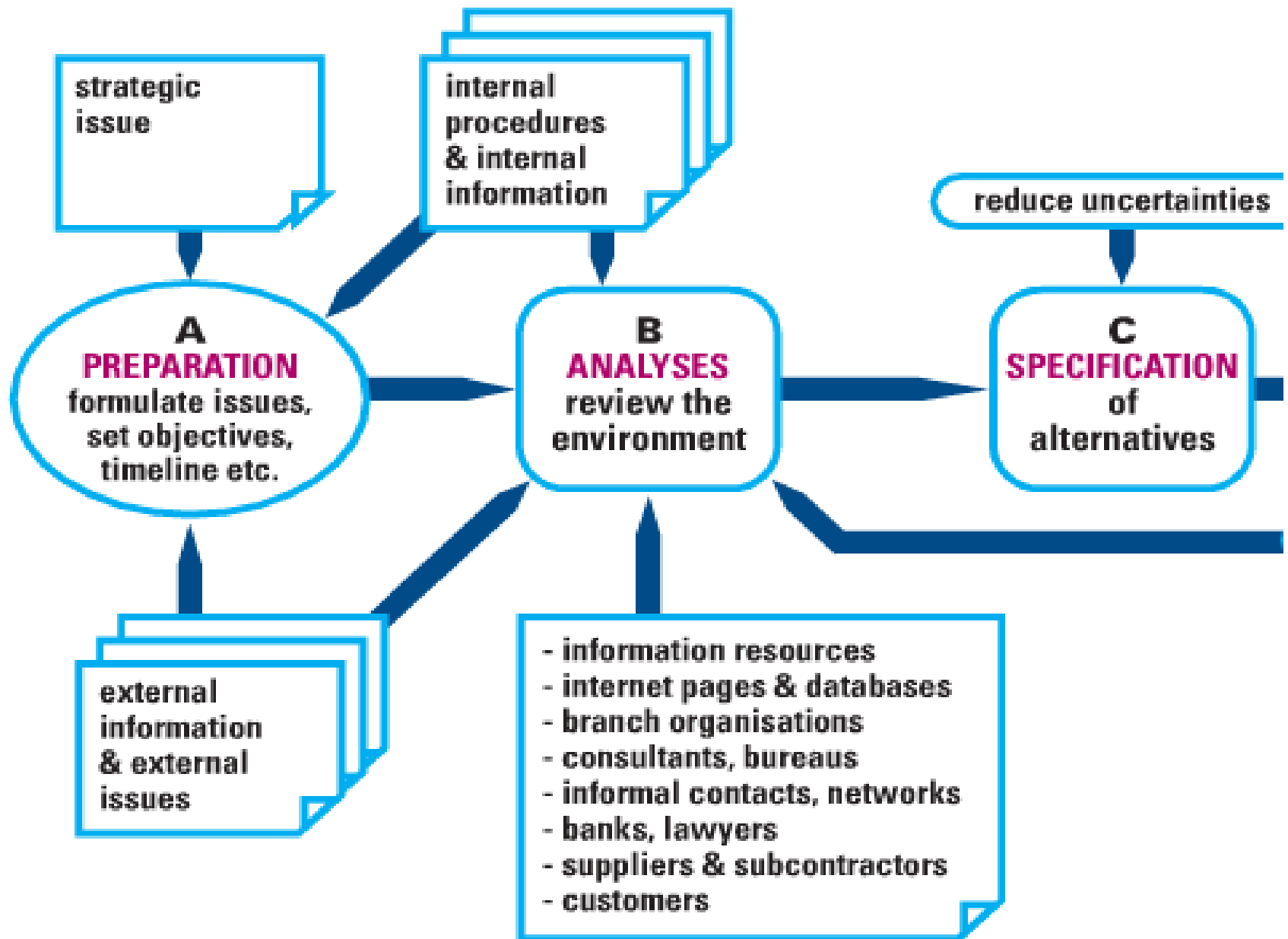
*'Strategische beslissingen van bestuurders worden bereikt in een rationeel, goed gestructureerd proces met het doel te komen tot de best mogelijke resultaten onder de voorwaarden die van toepassing zijn in elke specifieke situatie'.*

# Stappen in een rationeel besluitvormingsproces

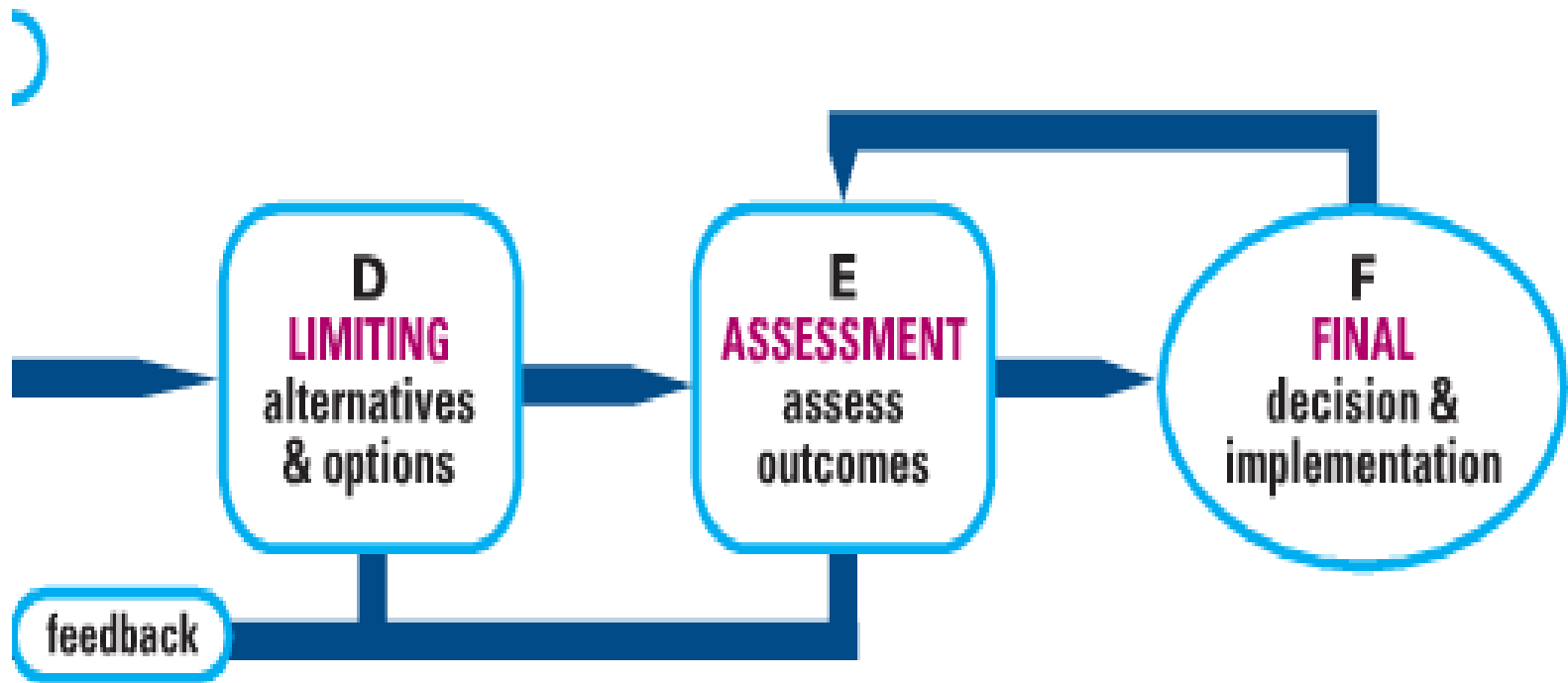
\*\*\*\*\*







## Tweede deel besluitvormingsproces



# Bevindingen 1a

- Bij rationele besluitvorming speelt relevante informatie over de kwesties die moeten worden beslist een cruciale rol in elke fase van dit proces; bestuurders dienen de feiten te kennen om een kwestie te kunnen beoordelen.
- De belangrijkste reden voor het gebruik van informatie is om de onzekerheid te verminderen; dit is van belang om het antwoord te vinden op een voorliggende kwestie.

# Bevindingen 1b

- Mijn onderzoek toont aan dat in alle gevallen die ik heb geanalyseerd, informatie op rationele wijze gedurende het gehele proces werd ingezet.
- Bijna alle processen beginnen met een 'voorbereidingsfase', gevolgd door een fase van het verzamelen en analyseren van informatie. Daarna komen de alternatieven.
- Kortom een rationeel proces.

## Hypothese 2: Gebruik van Informatie

*'Bestuurders die een rationeel proces volgen, bij het behandelen van een specifieke strategische kwestie zullen alle mogelijke informatie verzamelen die beschouwd kan worden als ondersteunend voor dit proces'.*

- Ook hiervoor heb ik ruim voldoende bewijs gevonden.

# Bevindingen 2a

- De informatie die in het besluitvormingsproces wordt gebruikt kan worden onderscheiden in:
- Interne informatie gebaseerd op gegevens met betrekking tot technische processen zoals productieprotocollen of octrooi posities, financiële parameters en het klantenbestand aan de ene kant en
- Externe informatie over de ontwikkelingen in de technische, commerciële en sociale/juridische omgeving van het bedrijf aan de andere kant.

## Hypothese 3 behandelt de kwaliteit van de informatie die wordt gebruikt:

*'Voordat ze wordt geaccepteerd als relevant, controleren bestuurders grondig (of laten ze deze controleren) de kwaliteit van alle informatie op parameters zoals robuustheid en betrouwbaarheid'.*

- In alle interviews, werd het aspect van de kwaliteit van de informatie die gebruikt wordt door de Raad benadrukt.
- Informatie die vanuit de organisatie komt wordt meer vertrouwd dan informatie die door externe bronnen wordt geleverd.
- Stafafdelingen controleren externe informatie op robuustheid voordat deze wordt doorgezonden aan de Raad.

## Hypothese 4 wordt ingegeven door de ICT-ontwikkelingen

*‘Verbeterde beschikbaarheid van een groot aantal informatiebronnen, voornamelijk via gespecialiseerde digitale diensten zoals het Internet, heeft een positief effect op het proces van strategische besluitvorming in de industrie’.*

- Ontwikkelingen in de beschikbaarheid van informatie hebben veranderingen gebracht in de manier waarop informatie wordt gebruikt in bedrijven. Maar overbelasting door informatie als gevolg van een te veel aan bronnen of documenten is niet een probleem dat werd genoemd.



# Bevindingen 4

- Ik heb gezien dat externe informatiebronnen een belangrijker en meer waardevolle rol zijn gaan spelen bij de besluitvorming door bestuurders in de industrie dan vroeger mogelijk was.
- Toch merkt een aantal bestuurders op dat *"dit niet noodzakelijkerwijs betekent dat de beslissingen sneller kunnen worden genomen: het evalueren van deze grotere hoeveelheid informatie kost meer tijd en niet alle informatie is al elektronisch beschikbaar"*.
- Mijn 4<sup>e</sup> hypothese blijkt niet te bewijzen hoewel de aanwijzingen ervoor wel sterk zijn.

# Conclusie

- We kunnen dus concluderen dat deze bestuurders een gestructureerd en gefaseerd proces volgen dat rationeel is, dat wil zeggen:
- Met gebruik van voldoende informatie, over interne en externe ontwikkelingen
- Dat deze informatie uit verschillende bronnen wordt verkregen en grondig wordt beoordeeld op betrouwbaarheid.
- Bovendien zou zonder deze informatie zo een rationeel proces niet mogelijk zijn.

# Het resultaat

