

# Prestaties steeds beter inzichtelijk te maken met CPM

*De tegenvallende economische ontwikkeling, maar ook de recente boekhoudschandalen maken dat organisaties hun prestaties scherp in de gaten willen houden. Slagvaardiger en efficiënter opereren is een pure noodzaak. Business Intelligence en performancemanagement, ook wel onder de noemer corporate performancemanagement geschaard, staan om deze redenen momenteel in het middelpunt van de belangstelling. Hoe staat de markt van deze 'CPM-tools' ervoor en wat zijn de belangrijkste aandachtspunten voor implementatie van het concept? Tom Nijenhuis geeft zijn visie.*

Verschillende IT-leveranciers, waaronder ook de leveranciers van Business Intelligence-tools, spelen in op de ontwikkelingen in de economie en bieden in hun softwaresystemen functionaliteit voor performancemanagement. Met deze tools kunnen organisaties bijvoorbeeld aan de hand van een raamwerk van Key Performance Indicators (KPI's) de prestaties inzichtelijk maken. De tools bieden hiervoor visuele mogelijkheden zoals managementdashboards en balanced scorecards.

## Corporate performance-management

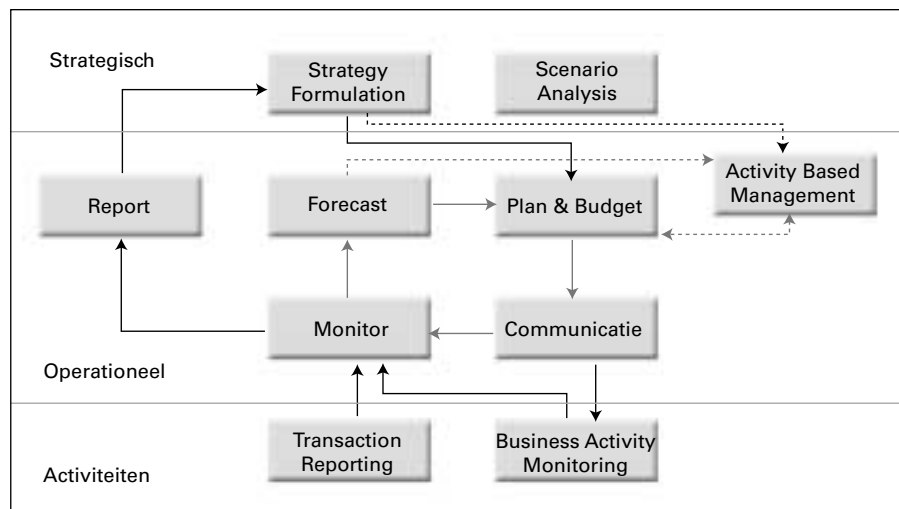
Gartner spreekt in dit kader van corporate performancemanagement (CPM) en hanteert hiervoor de volgende definitie: 'CPM is an umbrella term that describes the methodologies, processes, metrics and systems used to monitor and manage the

business performance of an enterprise'. Afbeelding 1 illustreert dit. Uit deze definitie van Gartner blijkt dat het om veel meer gaat dan alleen om het analyseren en rapporteren van gegevens over de prestaties van een

organisatie. Hierna gaan we kort in op de verschillende onderdelen uit de definitie van Gartner.

**Methodologies.** De balanced scorecard is misschien wel de meest bekende methode van dit moment. Het is echter lang niet de enige. Ook de belangstelling voor methodieken als 'activity based management', 'value based management' en 'intangible asset management' neemt in het kader van performancemanagement toe.

**Processes.** Dat het om meer gaat dan om het meten, analyseren en rapporteren blijkt al uit de term performancemanagement. Het gaat natuurlijk ook om strategieformulering, om planning en controle en om het monitoren en indien nodig bijsturen van operationele activiteiten. Het



Afbeelding 1. Bij corporate performancemanagement gaat het om meer dan alleen om het analyseren en rapporteren van gegevens over de prestaties van een organisatie.

goed op elkaar aansluiten van deze verschillende processen is een grote uitdaging.

**Metrics.** Het vaststellen van een goede en uitgebalanceerde set prestatie-indicatoren is niet gemakkelijk. Organisaties kiezen vaak voor nogal algemene indicatoren zoals omzet, klanttevredenheid en marktaandeel. Wanneer een organisatie zich echter wil onderscheiden van de concurrentie, moet dit ook tot uitdrukking komen in de prestatie-indicatoren die de organisatie hanteert. Een organisatie die zich wil onderscheiden door haar innovatieve kracht kan bijvoorbeeld het aantal geslaagde octrooi-aanvragen als indicator hanteren.

**Systems.** Verschillende soorten systemen spelen een rol binnen het CPM-concept. De markt voor CPM-toepassingen is nog onvolwassen en de meeste leveranciers ondersteunen slechts onderdelen van CPM. Denk bijvoorbeeld aan BI-tools en budget-

tingtools, maar ook aan ERP-systemen. Verderop in dit artikel gaan we dieper in op de functionaliteit die deze systemen kunnen bieden.

### Leveranciers

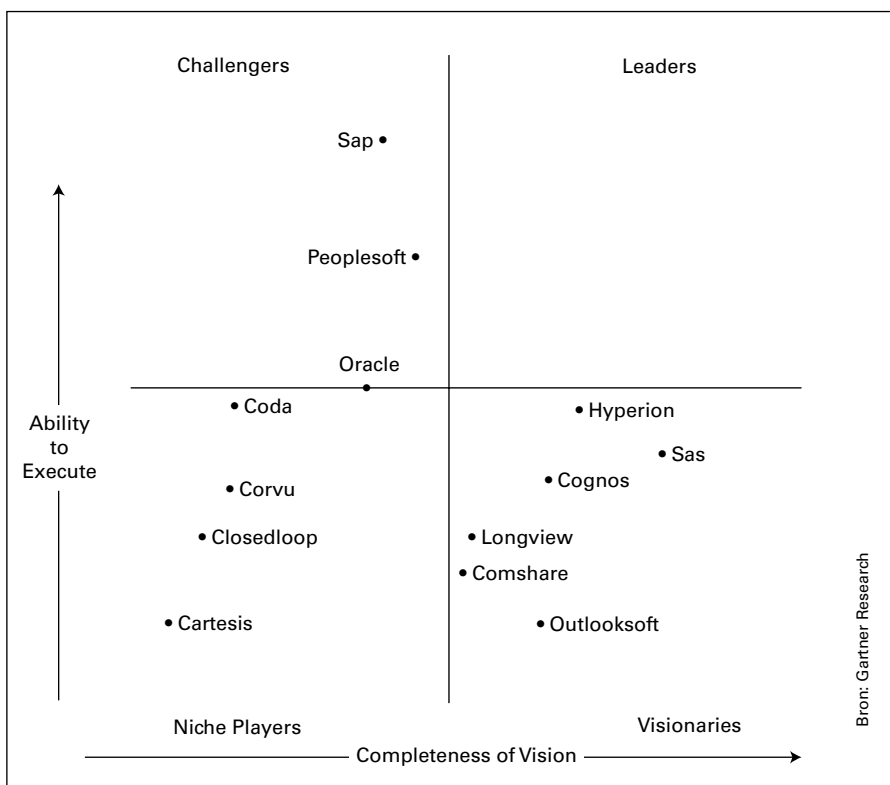
De aanbieders van CPM-software zijn in drie categorieën in te delen. De eerste categorie bestaat uit de leveranciers van systemen voor ERP, Enterprise Resource Management (onder andere Sap, Peoplesoft en Oracle). Voor deze leveranciers is het toevoegen van functionaliteit voor performancemanagement aan hun tool een logische volgende stap. Naast de ondersteuning van administratieve processen bieden deze systemen dan ook ondersteuning voor managementprocessen. Het feit dat een groot deel van de relevante gegevens al binnen de databases van het ERP-systeem is vastgelegd is een groot voordeel. Bovendien beschikken de ERP-leveranciers vaak over goede domeinkennis. Mogelijk nadeel is dat deze systemen onvoldoende

'open' zijn. Andere systemen en gegevens van buiten het ERP-systeem zijn er vaak niet goed op aan te sluiten.

De tweede categorie bestaat uit de leveranciers van Business Intelligence-tools (onder andere Cognos, Sas en Informatica). Met de krachtige analyse- en rapportagemogelijkheden van deze tools kunnen organisaties ook CPM-toepassingen bouwen. Enkele van de leveranciers bieden voorgedefinieerde (analytische) applicaties die een goed vertrekpunt kunnen zijn. Tools in deze categorie zijn sterk in het aan elkaar knopen van gegevens uit verschillende systemen. De domeinkennis van deze leveranciers schiet soms tekort, hetgeen is terug te zien in het ontbreken van belangrijke functionaliteit. De analytische applicaties zijn soms opgebouwd uit meerdere toepassingen die door middel van acquisities zijn verkregen en daardoor niet of onvoldoende zijn geïntegreerd.

Een derde categorie bestaat uit de dedicated leveranciers van CPM-toepassingen (onder andere Comshare en Corvu). Deze organisaties hebben zich gespecialiseerd in toepassingen voor één of meerdere onderdelen van CPM. De domeinkennis van deze leveranciers is vaak een sterk punt. Aan de andere kant is de onderliggende technologie niet altijd even sterk. Omdat het vaak deeloplossingen betreft is het belangrijk dat de integratiemogelijkheden goed zijn. Het betreft veelal kleinere leveranciers die, ten opzichte van bijvoorbeeld de ERP- of BI-leveranciers, veel minder bekend zijn en ook minder marketingkracht kunnen ontwikkelen. Afbeelding 2 toont een magic quadrant van Gartner dat aangeeft hoe de verschillende leveranciers van CPM-toepassingen zich tot elkaar verhouden.

Het selecteren van een geschikte leverancier hangt natuurlijk sterk af



Afbeelding 2. De onderlinge verschillen tussen leveranciers van CPM-toepassingen.

van de situatie en de functionaliteit die gewenst is. Een dominante marktleider zoals Siebel dat is voor CRM-toepassingen is er voor CPM nog niet. Op dit moment hebben ERP-leveranciers vanwege hun omvang en grote installed base een goede uitgangspositie. Leveranciers van BI-toepassingen en enkele dedicated CPM-leveranciers moeten

***Een goed CPM-systeem  
is bijzonder  
concurrentiegevoelig***

het vooral hebben van de functionaliteit van hun eigen toepassingen.

Wanneer veel tijd en geld is geïnvesteerd in een ERP-systeem of BI-toepassing doet een organisatie er verstandig aan te kijken welke CPM-functionaliteit de leverancier biedt. Wanneer men over de bestaande toepassingen tevreden is kunnen deze namelijk een goed vertrekpunt zijn voor performancemanagement. Let bij de selectie van een geschikte CPM-leverancier in ieder geval op de (financiële) slagkracht van deze leverancier en zijn wil om succesvol te zijn met CPM-toepassingen.

**Functionaliteit**

Er zijn grote verschillen in de functionaliteit die leveranciers van CPM-software bieden. Omdat het relatief nieuwe toepassingen zijn is er ook nog geen duidelijk beeld welke functionaliteit een leverancier ten minste moet bieden om van CPM te kunnen spreken. Bovendien zijn er nogal wat leveranciers die ten onrechte claimen functionaliteit voor CPM te bieden. De volgende opsomming geeft, ter indicatie, een overzicht van relevante functionaliteit:

- > User-interface is het web: een medewerker kan ongeacht de locatie inloggen op de CPM-toepassing. Het is prettig wanneer alle onderdelen van het CPM-systeem via een geïntegreerde user-interface te benaderen zijn. In dit kader past men vaak portaltechnologie toe;
- > Customizable interface: een medewerker krijgt datgene te zien wat betrekking heeft op zijn taken en verantwoordelijkheden;
- > Flexibel aan te passen: het systeem moet eenvoudig zijn aan te passen. De keuze voor een andere strategische richting moet consequenties hebben voor de inrichting van het systeem;
- > Drill down en slice and dice: het moet mogelijk zijn om in te zoomen op de gegevens en om de gegevens vanuit meerdere invalshoeken te bekijken;
- > Key performance indicators: de meeste systemen bieden de mogelijkheid een raamwerk van prestatie-indicatoren vast te leggen en daarmee de prestaties van de organisatie te tonen;
- > Alerts en exception based reporting: om tijd te besparen is men vooral geïnteresseerd in de afwijkingen;
- > Realtime data: het CPM-systeem moet ook toegang bieden tot realtime gegevens zodat men vast kan stellen hoe de organisatie er op dat moment voorstaat op basis van actuele gegevens;
- > Crossfunctioneel: een goede toepassing is crossfunctioneel. Dit betekent dat verschillende processen (budgetting, monitoring) en invalshoeken (financieel, marketing, productie) een plaats hebben binnen CPM;
- > Goede toegangsbeveiliging: een goed geïmplementeerd systeem is bijzonder concurrentiegevoelig. Het geeft namelijk een gedetailleerd beeld van de strategische performance. Daarom is het van belang

dat de toegang goed is beveiligd en dat op basis van rollen slechts die onderdelen van het systeem beschikbaar zijn die een medewerker uit hoofde van zijn taken en verantwoordelijkheden mag zien.

**De uitdaging**

Een organisatie die CPM succesvol wil toepassen moet zich realiseren

***Veel leveranciers claimen  
ten onrechte dat zij CPM-  
functionaliteit bieden***

dat het een strategisch concept betreft. Vooraf moet de organisatie vaststellen wat het doel is. Wat wil de organisatie bereiken en wat zijn de requirements? Ook is het zinvol vooraf vast te stellen in hoeverre de methodiek echt nieuw is voor de organisatie. Misschien passen bestaande processen en systemen binnen de organisatie naadloos in het CPM-concept. Misschien ook wordt na een analyse van deze processen en systemen duidelijk in hoeverre sprake is van samenhang en welke functionaliteit het meest wordt gemist. De organisatiestrategie is het vertrekpunt. Van hieruit vindt de vertaalslag plaats naar bijvoorbeeld de planning en controlcyclus en de prestatie-indicatoren. Het maken van deze vertaalslag blijkt vaak moeilijker dan gedacht. Het is van belang dat het aantal indicatoren niet te groot wordt. Bovendien moet het een uitgebalanceerde set zijn om een genuanceerd totaalbeeld van de performance te bieden.

*Methodie.* Vooral voor organisaties die nog niet erg bekend zijn met performancemanagement is het verstandig niet direct te streven naar de

## CPM-implementatie

De meeste organisaties doen er verstandig aan bij de invoering van Corporate Performance Management (CPM) een pragmatische en incrementele aanpak te kiezen. Daarbij is het niet verstandig om heel dogmatisch te werk te gaan. Er is niets mis mee om verschillende methoden te combineren en om de verschillende onderdelen van CPM losjes te hanteren. Andere aanbevelingen voor een CPM-implementatie zijn:

- Ga op zoek naar concrete knelpunten binnen de organisatie. Deze bieden de kans om op korte termijn concrete resultaten te boeken. Problemen met de budgetcyclus kunnen bijvoorbeeld een interessant vertrekpunt zijn;
- Ook bestaande projecten of initiatieven kunnen CPM op weg helpen. Maak direct gebruik van een succesvol ingevoerd Customer Profitability Model of gebruik CPM om de problematische invoering van activity based costing weer vlot te trek-

ken. Het kan een voordeel zijn om de CPM-toepassing zelf te bouwen met onderdelen die reeds binnen de organisatie voorhanden zijn;

- Kijk eerst goed naar de methoden, de metrics en de processen voordat je naar de systemen en de techniek gaat kijken. De huidige functionaliteit en techniek kunnen een organisatie flink op het verkeerde been zetten. Bovendien kan het creatieve proces doodslaan als de indruk bestaat dat het systeem in alle gewenste functionaliteit voorziet;
- De kwaliteit en beschikbaarheid van gegevens is een belangrijke randvoorwaarde. Een centraal datawarehouse kan voor CPM van grote waarde blijken te zijn;
- Zorg voor flexibiliteit. We leven in dynamische tijden en CPM moet hierop zijn aangepast. Ontwikkelingen in de markt en keuzes van de organisatie moeten in het systeem worden verwerkt;
- Zorg dat de verschillende onderdelen goed met elkaar kunnen worden geïntegreerd. De meeste toepassingen bieden slechts een deel

van de gewenste functionaliteit. Wanneer men meerdere toepassingen in combinatie met elkaar wil gebruiken, zijn goede integratiemogelijkheden belangrijk;

- Een organisatie die kiest voor een out-of-the-box-toepassing moet zelf voldoende kennis over deze toepassing opbouwen. Stel vooraf vast in hoeverre het tool aansluit op de specifieke wensen en het ambitieniveau van de organisatie;
- Wees kritisch en creatief in het uitwerken van het concept. Het is beter om een goed uitgewerkt concept met behulp van eenvoudige hulpmiddelen zoals Excel te realiseren dan een slecht concept met behulp van krachtige tools;
- Het kan verstandig zijn om vooraf een CPM-roadmap te maken waarin is uitgewerkt in welke stappen de organisatie CPM wil gaan invoeren. Dit plan geeft aan hoe methoden, processen, metrics en systemen samen zullen worden ingezet.

invoering van een volledig uitgewerkt CPM-model. Dit is namelijk niet realistisch. Door stap voor stap CPM in te voeren kunnen organisaties beter hun leerervaringen toepassen. De invulling van het CPM-concept moet men ook niet te dogmatisch oppakken. Er is niets mis mee om verschillende methoden zoals de balanced scorecard en activity based management te combineren. Iedere methode heeft zijn eigen sterke en zwakke punten. Wel moet er aansluiting zijn tussen deze verschillende methoden. Uiteindelijk moet alles namelijk binnen hetzelfde CPM-concept passen.

*Processen.* Uit het CPM-model van Gartner blijkt al dat het niet alleen gaat om krachtige analyse- en rapportageprocessen. Het opleveren van indrukwekkende management dashboards is slechts een deel van het verhaal. Het voordeel zit voor een groot deel in de succesvolle integratie van deze verschillende processen. Zonder deze integratie zal een organisatie veel tijd verspillen aan het definiëren van interfaces en het verzamelen, transformeren en consistent houden van gegevens die tussen deze processen worden uitgewisseld. Er blijft minder tijd over om te analyseren hoe de organisatie er

daadwerkelijk voor staat. De integratie van de verschillende processen moet ook worden vertaald in de workflow. De resultaten van de budgetcyclus zijn input voor de analyse- en rapportageprocessen. Resultaten van analyses moet men meenemen in de besluitvorming. Wanneer sterk afwijkende resultaten worden geboekt dan moeten organisaties dit op een juiste wijze signaleren. Het gaat hier namelijk om performancemanagement en niet om -measurement.

*Metrics.* Organisaties staan vaak onvoldoende stil bij de betekenis van gegevens. Het systeem moet beteke-

nisvolle gegevens beschikbaar stellen. Het rapporteren van tegenvalende omzetcijfers is bijvoorbeeld niet voldoende. Deze gegevens worden pas waardevol wanneer men hiervoor ook mogelijke verklaringen presenteert of wanneer men op basis van deze gegevens verbeteracties kan vaststellen. De kwaliteit en beschikbaarheid van gegevens blijkt ook vaak een knelpunt te zijn. De teleurstelling is groot wanneer na het definiëren van goede prestatie-indicatoren blijkt dat de daartoe benodigde gegevens niet of nauwelijks beschikbaar zijn. Slechte kwaliteit van gegevens is zeker zo frustrerend. Een organisatie investeert veel tijd en geld in het registreren van gegevens die vervolgens onvoldoende bruikbaar blijken te zijn.

**Systemen.** Binnen organisaties worden, bewust of onbewust, vaak al systemen gebruikt die onderdeel uitmaken van het CPM-model. Denk bijvoorbeeld aan BI-tools of een budgettingtool. De uitdaging is om de integratie tussen deze verschillende systemen te versterken zodat deze op een betere manier met elkaar kunnen samenwerken. Helaas staren veel organisaties zich echter blind op de geavanceerde functionaliteit die leveranciers van BI en ERP zeggen te bieden. Vaak blijkt voor CPM essentiële functionaliteit te ontbreken. Zij vergeten dat het er uiteindelijk om gaat om wat de organisatie wil. Wat is het doel van CPM en op welke wijze wil de organisatie dit bereiken? Op welke wijze kunnen reeds bestaande systemen en toepassingen worden ingezet en welke functionaliteit ontbreekt? Het is belangrijk dat de systemen goed met elkaar kunnen samenwerken en dat de systemen flexibel zijn. Het moet mogelijk zijn toevoegingen en aanpassingen in de systemen te realiseren wanneer ontwikkelingen in de markt of binnen de organisatie hiertoe aanleiding geven. Idealiter

moet het mogelijk zijn een bepaald (deel)systeem te vervangen zonder dat de overige systemen hier veel overlast van hebben.

### **Relatief onvolwassen**

Het valt niet mee om CPM succesvol in te voeren en toe te passen. Organisaties vergeten vaak vooraf goed na te denken wat zij ermee wil-

## *CPM kan een positieve bijdrage leveren aan Business Intelligence*

len bereiken en hoe zij dit concept binnen hun organisatie willen toepassen. Zij vergeten dat het hier geen systeemimplementatie, maar een creatief proces betreft. Hoe vertaalt de organisatie de strategie naar een beperkte set prestatie-indicatoren? Op welke wijze worden instrumenten als BI en planning en control ingezet?

Voor BI geldt dat CPM een krachtige impuls kan zijn. Het concept biedt BI de kans haar strategische waarde voor de organisatie aan te tonen. Veel van deze toepassingen zijn op zichzelf heel waardevol. Het ontbreekt echter vaak aan integratie. CPM zorgt voor richting en structuur bij de ontwikkeling en het gebruik van BI-toepassingen. BI kan op haar beurt weer een positieve bijdrage leveren aan CPM. Het vergemakkelijkt het tijdrovende proces van verzamelen, controleren, consolideren en rapporteren van gegevens.

De beloning voor het succesvol toepassen van CPM kan aanzienlijk zijn. Het biedt de organisatie de kans om op basis van een beperkt aantal prestatie-indicatoren een beter zicht te krijgen op de strategische perfor-

mance van de organisatie. Het kan de crossfunctionele betrokkenheid van hoog tot laag binnen organisatie versterken en helpen bij het realiseren van de strategische doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

Uit het magic quadrant van Gartner blijkt de relatieve onvolwassenheid van CPM. Een sterke marktleider ontbreekt vooralsnog. CPM is het hyped stadium dan ook nog niet gepasseerd. Dit neemt niet weg dat CPM zondermeer een krachtig concept is dat zich in de toekomst echter nog moet bewijzen. Het is te hopen dat de leveranciers van toepassingen en de organisaties die CPM willen toepassen hierin zullen slagen.



*Tom Nijenhuis*

*Tom Nijenhuis is senior consultant bij Cap Gemini Ernst & Young.*