

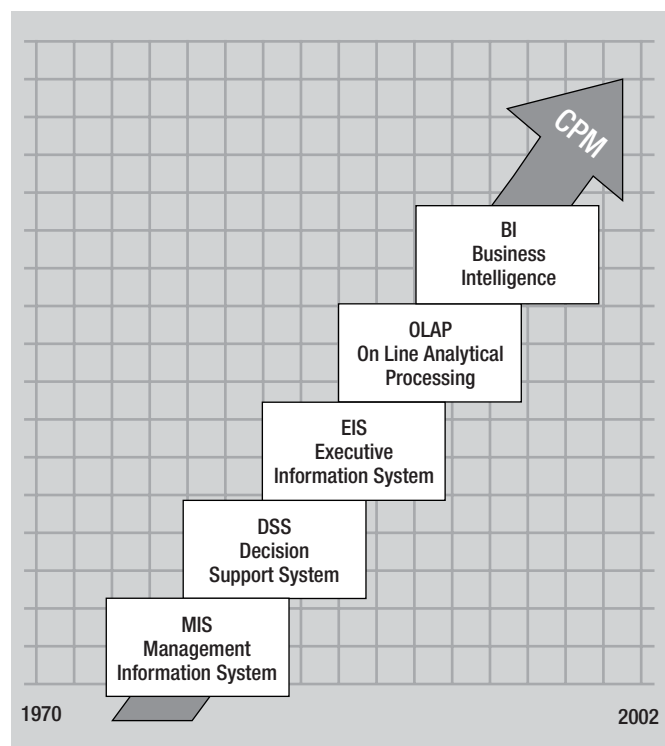
Optelbaarheid bereiken met een gegevensgerichte aanpak

CPM en master data management

Ad Stam en Mark Zwijsen

Enkele jaren geleden is het begrip Corporate Performance Management (CPM) geïntroduceerd. Vanuit bepaalde hoeken wordt gesuggereerd dat CPM-software de nieuwe 'Haarlemmerolie' van de management-informatiesystemen is. Nu dit soort software wat langer op de markt is en ook daadwerkelijk, met wisselend succes, gebruikt wordt, is een kritische kanttekening op zijn plaats.

Allereerst wordt een zeer globale schets gegeven van de historie van de ontwikkeling van informatiesystemen ten behoeve van management van organisaties. Vervolgens wordt uitgelegd waarin de nieuwste generatie – CPM is namelijk wel degelijk op bepaalde aspecten anders – verschilt van haar voorgangers. Tenslotte wordt een pleidooi gehouden voor het integreren op *informatie* in plaats van op *applicaties*, waarbij een geïntegreerde benadering van de master data management-problematiek centraal staat.



Afbeelding 1: Stairway to heaven?

De in afbeelding 1 gebruikte aanduiding 'stairway to heaven' is enigszins provocerend bedoeld. Provocerend, omdat bij iedere nieuwe introductie de marketing-machine op volle toeren draaide om de markt van nut en noodzaak van een nieuwe ontwikkeling te overtuigen. Enigszins, omdat wel degelijk een bepaalde groei in volwassenheid van de aangeboden ICT-producten te registreren valt.

De historie

In de jaren zeventig bestond management-informatie (buiten de jaarverslagen om) voor meer dan 90 procent uit de bekende stapels 'groen-lijntjes papier'. De stapels zijn overigens nog steeds niet uitgeroeid, dus zullen ze ook wel bestaansrecht hebben. Geleidelijk aan werd de flexibiliteit van gebruik en presentatiemogelijkheden en de mate van integratie van informatie uit verschillende bedrijfsonderdelen groter. Met de term Business Intelligence werd voor de eerste keer een soort paraplu-begrip voor informatieverzameling, verwerking en presentatie gebruikt. Echter de aandacht was nog steeds gericht op informatie als zodanig.

Corporate Performance Management (CPM) is een term die enkele jaren geleden door Gartner geïntroduceerd is. Termen als Strategic Enterprise Management (SEM), Enterprise Performance Management (EPM) en Business Performance Management (BPM) worden vervolgens door leveranciers van tools op dit gebied gebruikt om zich van hun concurrenten te onderscheiden. In dit artikel wordt verder de term CPM gebruikt.

Er bestaan allerlei definities die in net wat andere bewoordingen ongeveer hetzelfde proberen te zeggen. Hier wordt de volgende definitie gebruikt: CPM beheerst de uitvoering van de strategie van de onderneming, op een zodanige wijze dat continu verbeteren wordt gestimuleerd en proactief kan worden bijgestuurd, waardoor de onderneming op een duurzame wijze waarde creëert. CPM integreert strategische stuurinformatie en acties in het ritme van de prestatie-managementprocessen waarbij ICT optimaal wordt benut.

Bij termen die vanuit de ICT-wereld geïntroduceerd worden om de ondersteuning door ICT van activiteiten in de 'echte wereld' aan te duiden, past enige reserve. De eerste vraag die zich dan ook opdringt is of en zo ja in welke mate dit nu echt nieuw is, dan wel oude wijn in nieuwe zakken.

Procesdenken staat centraal

Het grote verschil tussen de voorlopers van de term CPM en CPM is, dat voor de eerste keer het 'proces' en 'actiedenken' centraal staan. Het ontbreken hiervan in de vorige generaties producten is in onze mening waarschijnlijk een belangrijke reden voor de soms toch wel teleurstellende acceptatie en penetratie ervan. In deze systemen krijgen managers informatie – soms in context, maar vaker niet – *gepresenteerd*, zonder de mogelijkheid directe opvolging te geven.

Managers kijken wel naar informatie, maar managen is een 'closed loop' proces, waarin op basis van plannen actie genomen wordt en waarin de realisatie van het plan afgezet wordt tegen het vooraf beoogde resultaat, zodat nieuwe acties gedefinieerd kunnen worden en de uitvoering ervan gevolgd kan worden.

Vaststellen van plannen, definiëren en uitvoeren van acties is een 'gecascadeerd' proces, waarin activiteiten op het lagere niveau naadloos dienen aan te sluiten op activiteiten op het naaste hogere niveau. Afbeelding 2 geeft hiervoor een kader.

Dit kader voor CPM geeft aan dat top-down vanaf het strategische niveau doelstellingen bepaald en acties vastgesteld worden, welke 'naar beneden toe' uitgerold (en afgestemd) worden tot en met het niveau waarop de feitelijke uitvoering van de activiteiten in de primaire waardeketen plaatsvindt. Bottom-up vindt de monitoring van de werkelijkheid plaats, alsmede (zeer belangrijk) het leren van de werkelijkheid en het aanpassen van de plannen. Het gegeven dat CPM, veel meer dan vorige BI-initiatieven uit de ICT-markt, het procesdenken centraal stelt, heeft tot gevolg dat een CPM-project er 'anders' uit ziet. Succesvolle CPM-implementaties bestaan uit een zevental succesvol toegepaste bouwstenen¹, te weten:

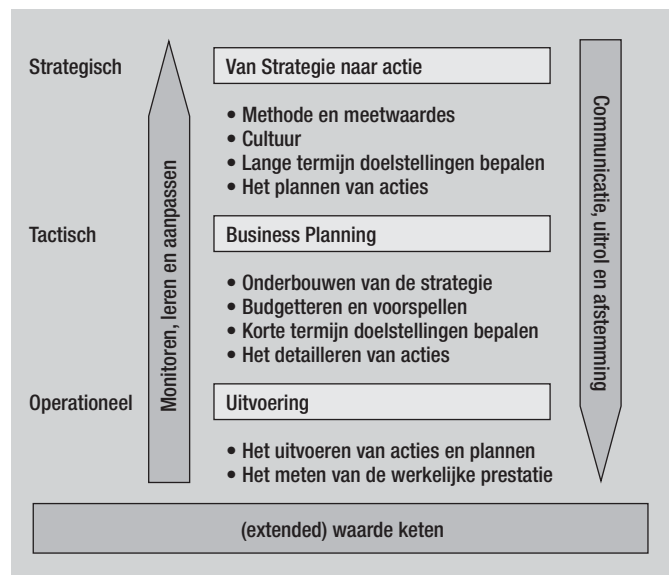
1. Ontwikkel een eenduidig besturingsmodel;
2. Vertaal strategie in acties;
3. Creëer een dynamisch planningsproces;
4. Geef toegang tot relevante stuurinformatie;
5. Beoordeel prestaties systematisch;
6. Beloon mensen voor hun prestaties;
7. Maak optimaal gebruik van ICT.

De meeste bouwstenen hebben niet of slechts zijdelings te maken met de toepassing van ICT, maar tegelijkertijd is de optimale toepassing van ICT eigenlijk weer een soort 'superlijm' die de uitvoering van het proces op een geïntegreerde wijze mogelijk maakt. Een aantal ICT-aspecten van CPM zal uitgewerkt worden.

CPM applicaties en hun leveranciers

De meest voorkomende typen CPM-applicaties op strategisch/tactisch niveau zijn:

- Strategisch management (BSC-achtige toepassingen). Begin jaren negentig was het begrip EIS een 'hot topic' in ICT-land. Kaplan & Norton introduceerden hun Balanced Score Card en (top)management moest massaal aan de computer. Helaas lag zeker in de eerste jaren van de BSC de nadruk op het



Afbeelding 2: Kader voor Corporate Performance Management.

presenteren van performance-indicatoren en niet op het proces van managen van een organisatie. Later is de BSC uitgegroeid tot een volwaardige management-methodiek. We zien nu (soms nog schoorvoetend) hernieuwde aandacht voor ICT-ondersteuning van de BSC en andere management-methodieken; - Modelleren en Simuleren. Dit is helaas een stiefkindje binnen de toepassing van ICT-hulpmiddelen ten behoeve van management-processen. Waarschijnlijk niet zozeer door het ontbreken van tools, maar door een schroom ten aanzien van de toepassing en acceptatie van het fenomeen 'simuleren' binnen organisaties. Het overgrote deel van wat binnen organisaties modellering wordt genoemd betreft een of andere vorm van meestal spreadsheet-gebaseerde financiële *what-if berekeningen*. "Wat gebeurt er met de omzet en resultaat als de prijs met 3 procent stijgt, de kosten met 4 procent en het volume met 2 procent daalt?" 'Echte' simulatiemodellen, waarbij operationele processen gemodelleerd en doorgerekend worden op basis van verschillende scenario's (inclusief vertaling naar financiële resultaten), gebeuren minder dan mogelijk zou zijn² hoewel er al sinds de jaren zeventig uitstekende resultaten mee bereikt zijn. Een belangrijke oorzaak is gelegen in het feit dat het bouwen van modellen vaak gedaan wordt door specialisten die er niet of onvoldoende in slagen hun model toegankelijk te maken voor managers. Managers zullen, net als gewone mensen, zeer terughoudend zijn beslissingen te nemen op basis van een model dat zij niet begrijpen.

De meest voorkomende typen CPM-applicaties op tactisch niveau zijn:

- Rapportage en Analyse. Waarschijnlijk de meest toegepaste vorm van management-informatie-applicaties. Er zijn in principe twee verschijningsvormen, de 'lijst-georiënteerde' rapportage, waarin de oude stapel lijntjespapier nog steeds doorklinkt en de 'kubus'-achtige OLAP-toepassingen, waarin

Indien de organisatie de ambitie heeft om een werkelijk geïntegreerd en closed-loop besturingsproces te implementeren doet men er goed aan om naast de meer bekende rapportage- en analysefunctionaliteit specifieke aandacht te besteden aan functies zoals:

- Besturing en ondersteuning van de workflow (wie doet wat op welk moment);
- Status-management (time table management);
- Actie-management (welke acties zijn afgesproken, wie is actiehouders, wie zijn er bij acties betrokken en wat is de voortgang en status van een actie);
- Niet kwantitatieve informatie (opmerkingen, verklaringen, toelichtingen, vragen);
- Scenario-analyses en simulatiemogelijkheden.

Dit is namelijk functionaliteit welke voor de ondersteuning van een dergelijk geïntegreerd besturingsproces uiterst belangrijk is en welke door de meeste leveranciers pas (en vaak nog summier)

Het overgrote deel van wat modellering wordt genoemd betreft een vorm van meestal spreadsheet-gebaseerde financiële *what-if* berekeningen

in de recentere versies van hun producten worden aangeboden. Selectie van geschikte producten en leveranciers is dan ook niet eenvoudig. Overigens past dan bij het 'uitventen' van CPM aan de argeloze gebruiker nog steeds een behoorlijke mate van terughoudendheid. Het ontwerpen, bouwen, implementeren en opereren van een CPM-proces met een ondersteunend systeem vergt het nodige bloed, zweet en tranen, waarbij succes en teleurstellingen elkaar regelmatig zullen afwisselen.

Integreren op informatie of op applicatie?

Vaak wordt gepleit voor het standaardiseren op de producten van één leverancier voor ondersteuning van alle primaire en secundaire processen (dus ook van het CPM-proces) binnen alle verschillende onderdelen van de organisatie. Een aanjager van deze wens is vooral om tot kostenbesparing of betere en sneller beschikbare informatie te komen, die men denkt te kunnen behalen uit:

1. Verlaging van de kosten (onderhoud) van licenties, door reductie van het aantal verschillende hulpmiddelen afkomstig van verschillende leveranciers;
2. Verlaging van de kosten van onderhoud van systemen door de standaardisatie op de producten van één leverancier;
3. Vermindering van het aantal discussies over waar de verantwoordelijkheid van de ene leverancier begint en van de ander ophoudt;

4. Vermindering van het aantal interfaces tussen verschillende systemen;
5. Beëindiging van het gebruik van maatwerk-software;
6. Betere optelbaarheid en vergelijkbaarheid van gegevens, doordat alle gegevens in de producten van één leverancier worden opgeslagen;
7. Snellere doorvoering van wijzigingen in de functionaliteit omdat deze wijzigingen slechts op één plaats zouden hoeven te worden doorgevoerd.

Alle argumenten samen leiden in de richting van een veronderstelling dat standaardisatie zal resulteren in een ICT-landschap waarvan de kosten lager zijn, de kwaliteit beter en de snelheid van aanpassen hoger is. Kortom, de argumenten lijken valide en overtuigend, veel bedrijven hebben voor deze aanpak gekozen, dus welke kanttekeningen zijn er dan nog te maken?

Conclusies

Toch is er wel degelijk een aantal kanttekeningen te zetten bij deze standaardisatietendens. Bijvoorbeeld: past dit streven naar standaardisatie in het besturingsmodel van de organisatie; wat te doen bij mergers, acquisitions en divestments; garandeert de inzet van producten van één leverancier optelbaarheid van de gegevens; leidt implementatie van producten van één leverancier tot concurrentievoordeel; en is een 'één-leveranciersbeleid' ook realiteit?

Bij het invoeren van CPM zijn met name de eerste drie aandachtspunten van groot belang bij het beoordelen of gestreefd zou moeten worden naar producten van één leverancier. Op basis van deze kanttekeningen luidt dan ook de conclusie, dat als we optelbaarheid van gegevens nastreven – en voor ondersteuning van closed loop besturingsprocessen is dat essentieel – we voor het bereiken hiervan ons geld niet per se moeten zetten op een één-leveranciersbeleid. Om optelbaarheid te bereiken is het veel belangrijker om meer aandacht te geven aan de ondersteuning van goed master data management. In een komend artikel zullen deze kanttekeningen worden toegelicht en zal het begrip 'Master Data Management' verder uitgewerkt worden.

Ad Stam en Mark Zwijsen

Ad Stam (ad.a.stam@atosorigin.com) en Mark Zwijsen (mark.zwijsen@atosorigin.com) zijn Senior Consultants Business Intelligence en Data Warehousing bij Atos Origin.

Noten

1. *Corporate Performance Management*, Peter Geelen, Kluwer 2004. ISBN 90 13 01176 4.
2. *Natuurlijk zijn er heel veel simulatiemodellen ontwikkeld en in gebruik, maar in het kader van dit artikel wordt nadrukkelijk gerefereerd aan simulatiemodellen ten behoeve van de ondersteuning van het management-proces.*