

Markt Performance Management tools sterk in beweging

VEEL KEUZE MAAKT SELECTIE MOEILIJK

Performance Management staat al enkele jaren hoog op het aandachtlijstje van ceo's en cio's. Geen wonder, want een werkend Performance Management systeem voorziet alle delen van de organisatie van actuele en consistente stuurinformatie.

Door Paul van der Linden

Daardoor krijgt het vermogen om adequaat te reageren op veranderingen in markt en omgeving en op behaalde resultaten een stevige impuls. Wie wil dat nu niet? Jammer alleen dat het aanbod van Performance Management software zo verwarrend is. Wie zijn de spelers in deze markt en hoe maak je een zinnige keuze uit het aanbod? Een verslag.

Belofte

Soms lijkt het wel of Performance Management het antwoord is op alle vragen. Marktresearchbureau Gartner ziet de adoptie van Corporate Performance Management (CPM) tot 2009 lineair toenemen. Volgens Gartner zal tegen 2010 zo'n 40 procent van de Global 1000-organisaties een breed en

gevarieerd Performance Management initiatief hebben (waarschijnlijkheid van 0,8). Volgens sommige berichten moet Performance Management worden gezien als de volgende stap in Business Intelligence.

Die hooggespannen verwachtingen zijn begrijpelijk en terug te brengen tot de afgelopen tien tot 15 jaar waarin organisaties zwaar in BI investeerden, maar er weinig of niets voor terug zagen. De huidige situatie kan dan ook het beste gekenschetst worden als die waarin het merendeel van de organisaties de tools en technologie in huis heeft om BI te bedrijven, maar op zoek is naar de manier om die betekenisvol in te zetten. Dat is het probleem: wie alle BI-componenten in kaart brengt komt tot een losse verzameling van rapportage-tools, analysetoepassingen en wellicht een scorecard of portal. Wat ontbreekt is de samenhang, die al deze elementen met elkaar verbindt. BI is in de meeste organisaties niet veel meer dan het achteraf rapporteren van wat de resultaten zijn geweest en daarna wellicht nog een analyse die uitlegt hoe een en ander tot stand is gekomen. Dat voegt uiteraard niet veel waarde toe en geeft al helemaal geen mogelijkheid om bij te sturen.

Precies deze twee punten (samenhang en de mogelijkheid om bij te sturen) komen door Performance Management binnen handbereik. Geen wonder dus dat de verwachtingen voor Performance Management hooggespannen zijn en dat het (onterecht) gezien wordt als de volgende stap in BI. Maar wat is Performance Management dan en waarom beschikt niet iedere organisatie hierover als het zo'n grote belofte is?

CPM-barrières	
Vision Barrier	Slechts 5 procent van de werknemers begrijpt de strategie.
Management Barrier	85 procent van de executives spendeert minder dan 1 uur per maand aan het bespreken van de strategie.
Resource Barrier	60 procent van de organisaties heeft de budgets niet gelinkt aan de strategie.
People Barrier	Slechts 25 procent van de managers heeft incentives gekoppeld aan de strategie.

Afbeelding 1: Vier barrières (Aangepast - naar Paladino).

Strategic Theme: Operating Efficiency	Objectives	Measurement	Target	Initiative
	<ul style="list-style-type: none"> • Profitability • More Customers • Fewer planes 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Value • Seat Revenue • Plane Lease Cost 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% CAGR • 20% CAGR • 5% CAGR 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Flight is on-time • Lowest prices 	<ul style="list-style-type: none"> • FAA On Time Arrival Rating • Customer Ranking (Market Survey) 	<ul style="list-style-type: none"> • #1 • #1 	<ul style="list-style-type: none"> • Quality management • Customer loyalty program
	<ul style="list-style-type: none"> • Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> • On Ground Time • On-Time Departure 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 Minutes • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Cycle time optimization
	<ul style="list-style-type: none"> • Ground crew alignment 	<ul style="list-style-type: none"> • % Ground crew trained • % Ground crew stockholders 	<ul style="list-style-type: none"> • yr. 1 70% • yr. 3 90% • yr. 5 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • ESOP • Ground crew training

Afbeelding 2: Opzet Performance Management. Voorbeeld vliegmaatschappij.

Performance Management

Met Performance Management wordt bedoeld dat de organisatie in staat is om iedereen samen te laten werken aan de realisatie van de gestelde doelen, de resultaten daarvan ook te kunnen meten en ter beschikking te stellen aan de betrokkenen zodat zij op basis van deze terugkoppeling ook desgewenst weer kunnen bijsturen. Dat betekent nogal wat. In grote lijnen gaat het daarbij om drie stappen.

Stap 1. Samenwerken aan gestelde organisatiedoelen. Dit betekent dat de vastgestelde organisatiedoelen vertaald moeten worden naar afgeleide doelen die gelden voor de verschillende divisies en afdelingen. De doelen die de afdeling Marketing of de HR-afdeling krijgt zijn een afgeleide van de bedrijfsdoelstelling. Naarmate Marketing erin slaagt de voor haar geldende doelstellingen te realiseren draagt ze bij aan de geformuleerde bedrijfsdoelstelling. Slaagt ze daar niet in, dan gaat dat ook ten koste van het totale bedrijfsresultaat.

Idealiter is zelfs duidelijk hoeveel de impact van het wel of niet halen van een doelstelling is. Stel dat HR de doelstelling heeft om in 2007 tien nieuwe medewerkers aan te nemen. Wat is het effect op het bedrijfsresultaat als ze erin slaagt om maar negen medewerkers aan te trekken? Wat resulteert is

een (omgedraaide) boomstructuur waarin iedereen een target (norm) heeft en alle targets op elkaar zijn aangesloten. Op deze manier werkt iedereen aan hetzelfde doel (bedrijfsdoel) en wijzen alle neuzen dezelfde kant op. Dit hele proces, dat als eerste stap in Performance Management kan worden gezien, wordt wel aangeduid als strategy mapping.

Stap 2. Strategy mapping maakt duidelijk in welke richting gemarcheerd wordt. Key performance indicatoren (KPI's) moeten ervoor zorgen dat in het juiste tempo wordt gemarcheerd. De vertaalslag van strategy mapping kan namelijk

nog worden doorgezet naar individuele medewerkers. Als de Sales afdeling een target heeft om dit jaar tien miljoen euro aan omzet binnen te halen kan dat vervolgens weer worden vertaald naar individuele targets voor de verschillende account managers. De KPI verschaft informatie waarop gestuurd kan worden, maar zal meestal ook worden gekoppeld aan het beloningssysteem. Wie beter presteert dan de norm wordt daarvoor beloond. Wie qua prestatie achterblijft zal dat eveneens in beloning merken.

Stap 3. Strategy mapping en KPI's geven aan wat gemeten moet worden. Een Performance Management systeem (software) zal ingezet moeten worden om alle resultaten te meten en ter beschikking te stellen aan alle betrokkenen. Daarbij geldt een aantal relevante eisen: de informatie moet actueel, consistent en duidelijk zijn. Ook moet de mogelijkheid bestaan om over deze informatie te rapporteren en te analyseren.

Uitdagingen

Het zal duidelijk zijn dat de beloften van Performance Management niet alleen groot zijn, maar dat hetzelfde geldt voor de inspanning die een organisatie zich moet getroosten voordat het over een werkend Performance Management systeem beschikt. Performance Management expert Bob Paladino onderscheidt vier barrières, zie afbeelding 1. Het zal dan ook niet verbazen dat het realiseren van de hele Performance Management visie zoals boven beschreven (alle drie de stappen) ongeveer 15 jaar in beslag zal nemen.

Belangrijkste hinderpaal daarbij is de culturele factor. Zowel Gartners Nigel Rayner als Performance Management expert Gary Cokins zijn het hierover eens. Performance Management in optima forma betekent dat alle resultaten (goed en slecht) zichtbaar zijn (inclusief tijdsbesteding) en dat behaalde resultaten direct effect hebben op beloning. Een heel andere werksituatie dan wat we nu gewend zijn. Met name de koppeling van KPI's aan beloning is in praktijk een gewaagde stap die op de juiste wijze moet worden ingezet. Er is echter geen weg terug. Het oude adagium 'meten is weten' is inmiddels te vrijblijvend. Wie niet snel genoeg weet

BI is in de meeste organisaties niet veel meer dan achteraf rapporteren

wat zijn resultaten zijn zal te laat corrigerende acties inzetten en verder achterop raken. Waar we het voorheen alleen maar hadden over Corporate Performance Management spreken sommigen inmiddels ook over Marketing Performance Management, Sales Performance Management etcetera. Performance Management gaat dus niet weg, is geen hype, en graaft zich alleen maar verder in de organisatie in. Dat is goed omdat het zorgdraagt voor organisatiebrede consistentie, omdat het resultaten meet en terugkoppelt en omdat het alle losse stukjes BI die binnen de organisatie aanwezig zijn een plaats geeft. Waardoor BI eindelijk een duidelijke toegevoegde waarde kan bieden, en duidelijk is waarom organisaties in de afgelopen periode zoveel in BI-tools en -technologie hebben geïnvesteerd.

De CPM-markt

De markt voor CPM wordt door Gartner geschat op bijna 1 miljard dollar in 2009. Het is een groeiemarkt waarin zowel gespecialiseerde leveranciers aanwezig zijn als BI-leveranciers die hun aanbod richting CPM hebben uitgebreid. Met gespecialiseerde leveranciers wordt bedoeld op vendors die zich oorspronkelijk richtten op een of enkele onderwerpen en vervolgens hun werkerrein hebben uitgebreid. Een voorbeeld hiervan betreft leveranciers die vanuit een financiële achtergrond (planning, consolidatie of budgettering) zijn uitgegroeid tot CPM-vendor. Dit kan gezien worden als horizontale verbreding. Voorbeelden hiervan zijn Hyperion, Oracle en SAP. BI-vendors die hun aanbod hebben uitgebreid richting CPM kunnen gezien worden als verticale verrijking. Boven op hun bestaande BI-aanbod wordt CPM-functionaliteit aangeboden. Business Objects, Cognos en Microsoft zijn voorbeelden van verticale verrijking.

In beide gevallen (horizontale verbreding en verticale verrijking) gaat het om een enorme inspanning die leveranciers jaren kost om tot een volledige CPM-suite te komen. Dit verklaart ook het grote aantal overnames dat momenteel plaatsvindt. Vorig jaar ging het onder andere om Temtec, ALG Software en ProClarity. Dit jaar waren Hyperion en OutlookSoft al aan de beurt. En het einde is nog niet in zicht. Behalve dat overnemende partijen over meer CPM-functionaliteit beschikken, levert een overname onduidelijkheid op over wat gaat gebeuren met de overgenomen software.

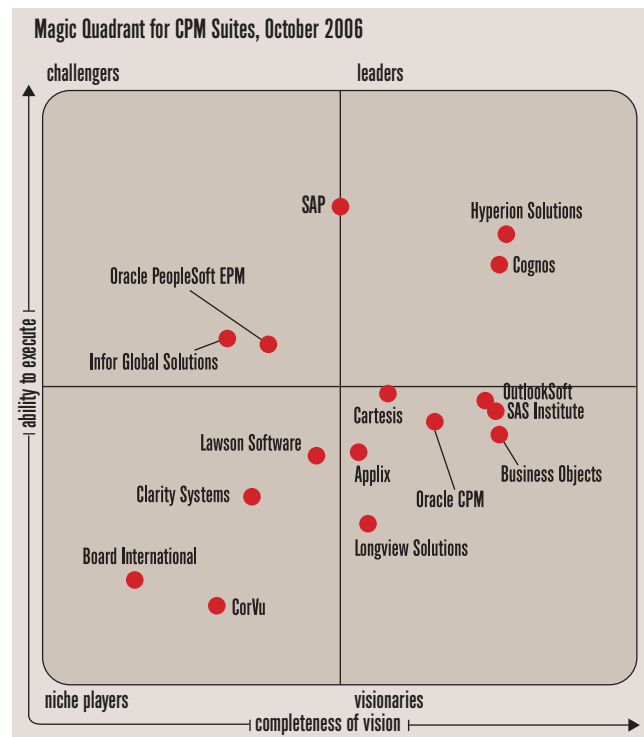
CPM naar functionaliteit

Een vaak gehanteerde indeling van CPM maakt een onderscheid in de onderwerpen planning, budgettering en forecasting (PBF), consolidatie, visualisatie en rapportage & analyse. De aanduiding PBF geeft al aan dat Performance Management initiatieven vaak een (voornamelijk) financiële invalshoek kennen. Onder het kopje PBF horen echter ook strategy mapping (zoals eerder besproken), scenarioplanning, activity based management en workflow thuis. Het tweede onderwerp, consolidatie, is de afgelopen periode ook alleen

maar breder geworden. Behalve de financiële consolidatie (denk aan meerdere valuta'soorten, intercompany-resultaten etcetera) gaat het hier ook om mogelijkheden om te voldoen aan wetgeving en boekhoudregels. Voorbeelden hiervan zijn Sarbanes-Oxley, Basel II of IFRS). Het kunnen bijhouden van een audit trail valt eveneens onder het kopje consolidatie. Bij visualisatie gaat het om dashboards en scorecards, maar ook om het ondersteunen van managementmodellen zoals de balanced scorecard, EFQM, INK of Six Sigma. Rapportage & analyse tenslotte betreft het ondersteunen van verschillende boekhoudregels en -technieken, maar ook de mogelijkheid tot het ad hoc stellen van vragen (query's) en het uitvoeren van visuele analyses.

In het vervolg zal per onderdeel van CPM een overzicht worden gegeven van beschikbare tools. Hierbij is uitgegaan van de CPM-suites die genoemd worden in het Magic Quadrant van Gartner (zie afbeelding 3) en die daarnaast een vestiging hebben in Nederland (zie afbeelding 4). De onderdelen visualisatie en rapportage & analyse worden hierbij

Samenhang en bijsturing komen door Performance Management binnen handbereik



Afbeelding 3: Overzicht CPM-leveranciers wereldwijd (Bron: Gartner).

niet behandeld. Dit zijn de BI-basisonderdelen waarvan de CPM-suites gebruikmaken. Voor alle genoemde suites geldt dat deze onderdelen in voldoende mate aanwezig zijn.

Planning, budgeting en forecasting (PBF)

Business Objects, Corvu, Oracle, SAP en SAS beschikken over alle zeven onderdelen die onder PBF vallen.

Business Objects XI Enterprise Performance Management heeft Performance Management voor strategy mapping en scorecarding. Daarnaast zijn er Dashboard Manager (gepersonaliseerde dashboards), Predictive Analysis (voorspellen) en Process Analysis (bewaken en analyseren van operationele bedrijfsprocessen). Query & Analyse vindt plaats met WebIntelligence, Desktop Intelligence, OLAP Intelligence of Intelligent Question. Sinds 2004 is Business Objects geleidelijk opgeschoven van niche player (2004) naar visionair (2005, 2006). Overnames van SRC Software (juli 2005) en ALG Software (oktober 2006) hebben geholpen bij het completeren van het totale CPM-aanbod.

Strategic Management System is de Performance Management oplossing van CorVu. Het is een volledige suite die bestaat uit een vijftal onderdelen: CorStrategy, CorBusiness, CorPlanning, CorRisk en CorIncentive. Met CorStrategy kunnen strategy maps, interactieve scorecards, dashboards en briefing books worden gemaakt. Hiermee kunnen organisaties hun doelstellingen communiceren (zowel in tekst als grafisch) en de high level doelstellingen vervolgens vertalen naar afdelingsdoelstellingen. Aan de bedrijfsprocessen worden performance indicatoren gehangen die de geboekte resultaten meten. CorStrategy is dus bedoeld voor het managen van de doelstellingen (Objectives). CorPlanning houdt zich bezig met

resource management. Rolling forecasts, zero-base budgeting, outcome budgeting, 'what-if' scenario's en activity based management/costing (ABM/ABC) zijn enkele van de planingsmethoden die door CorPlanning worden geboden. Planning templates zijn aanwezig voor onder andere sales, cost of goods sold, R&D, payroll en budget.

Oracle beschikt inmiddels over een aantal Performance Management oplossingen. Oracle Corporate Performance Management biedt Oracle Balanced Scorecard, Enterprise Planning and Budgeting, Financial Consolidation Hub, Profitability Manager en Oracle Daily Business Intelligence. Als onderdeel van de PeopleSoft EPM 9.0-oplossing worden daarnaast nog Financial Analytics, Workforce Analytics, CRM Analytics, Supply Chain Analytics en Industry Analytics geboden. En dat is nog zonder het te hebben over System 9 BI+, waarover Oracle na de overname van Hyperion beschikt. Hyperion is de marktleider in de CPM-markt, waarin Oracle een visionary is en Oracle/PeopleSoft een challenger. SAP is volgens Gartner gegroeid van challenger (2004, 2005) naar een voorzichtige leader (2006). Wie het heeft over SAP Performance Management heeft het over mySAP ERP 2005, SAP SEM (Strategic Enterprise Management), NetWeaver (aggregatie van data uit SAP en niet-SAP-systemen) en xApp Analytics. Vraag blijft bij SAP echter of oplossingen ook relevant zijn voor organisaties die geen gebruik maken van SAP of slechts een beperkt deel van hun data in SAP hebben. SAS heeft een breed en diep aanbod van software voor analytische en BI-applicaties. SAS 9 Performance Management bestaat uit Strategic Performance Management (SPM) Activity Based Management (ABM) en Financial Management (FM). Al deze componenten vormen goed geïntegreerde componenten. SAS heeft terecht een goede naam als het gaat om deep analysis. Met Gary Cokins heeft ze ook een heuse CPM-goeroe in de gelederen met een achtergrond in activity based costing en activity based management. Gartner classificeert SAS als een visionary (2004 t/m 2006).

Consolidatie

Op het moment van schrijven bieden maar liefst negen leveranciers voldoende functionaliteit voor alle drie de onderdelen van consolidatie. Het gaat om: Business Objects (heeft Cartesis ingelijfd die op zichzelf ook alle drie de onderdelen invult), Cognos, Oracle/Hyperion, Infor, Microsoft, Oracle, SAP/OutlookSoft, SAP en SAS. *Cartesis* focust sterk op consolidatie en financiële rapportage (onder andere XBRL). Het is sterk in complexe consolidatie. Door de overname van INEA in juni 2005 heeft *Cartesis* budgettering, planning en forecasting aan haar CPM-suite weten toe te voegen. Gartner heeft dit beloofd met een continu betere score op ability to execute en completeness of vision, waardoor *Cartesis* nu als een visionary (2006) staat opgesteld.

Cognos is al sinds 2005 een leider in Gartners Magic Quadrant. Het Canadese bedrijf heeft al vroeg de focus op CPM gelegd en haar positie weten te versterken door overnames

Leveranciers	Software
Applix*	ApplixTM1 v9.0
Business Objects	Business Objects XI Enterprise Performance Management
CorVu	CorVu 5
Cognos	Cognos 8
Oracle/Hyperion	Hyperion System 9
Infor	Infor MPC 7
Microsoft	Microsoft Office Performance-Point 2007
Oracle	Oracle Corporate Performance Management
Oracle/PeopleSoft	Oracle PeopleSoft Enterprise Performance Management 9.0
SAP/Outlooksoft	Outlooksoft 5
SAP	SAP Performance Management
SAS	SAS 9 Performance Management

* Cognos heeft onlangs aangegeven Applix over te nemen. Wat dat betekent voor ApplixTM1 is op dit moment nog onduidelijk.

Afbeelding 4: Overzicht CPM-leveranciers en -software (leveranciers met Nederlandse vestiging).

Leveranciers:	PBF	Consolidatie	Visualisatie	Rapportage & Analyse
Applix*	ABM	CTV		
Business Objects				
CorVu				
Cognos	ABM			
Oracle/Hyperion	ABM			
Infor	ABM			
Microsoft	ABM			
Oracle				
Oracle/PeopleSoft		CTV		
SAP/Outlooksoft	ABM			
SAP				
SAS				

Legenda:
 ■ = aanwezig, ■ = deels aanwezig of na maatwerk, ■ = niet aanwezig. Kleurcodering heeft betrekking op alle onderdelen, tenzij het betreffende onderdeel wordt vermeld.
 ABM: Activity Based Management, CTV: complexe transactieverwerking
 Bron: Atos Origin (bewerkt). * = wordt overgenomen door Cognos

Afbeelding 5: Overzicht geboden CPM-functionaliteit.

(onder andere van Frango en Cellequest). CEO Rob Ashe wil Performance Management in de handen van organisaties brengen door Go! Mobile-oplossingen en het aanbieden van Performance Blueprints. Dit zijn voorgedefinieerde modellen voor functionele en verticale CPM en Performance Management processen. Inmiddels is duidelijk geworden dat Cognos Applix gaat overnemen.

Infor MPC 7 is een suite die resulteert na een hele reeks overnames in kort tijdsbestek (Comshare, GEAC, Extensity). Aangezien de primaire focus van Infor bij ERP in de bouwsector ligt, moet afgewacht worden wat dit betekent voor de CPM software. Gartner heeft de recente ontwikkelingen in ieder geval gewaardeerd met een rol als challenger (2006) in plaats van visionary (2005).

Microsoft heeft met Office Performance Point Server 2007 voor het eerst een compleet BI- en CPM-aanbod. PerformancePoint Server is de opvolger van de Business Scorecard Manager (BSM) 2005 en ProClarity Analytics 2006. De Scorecard Manager ondersteunt verschillende methodologieën zoals Six Sigma en de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton). Ook zelf ontwikkelde methoden kunnen met BSM ondersteund worden.

Hoe selecteren?

In de huidige, dynamische markt is het bijzonder moeilijk om een passende CPM-suite te kiezen. De meeste leveranciers bieden voldoende functionaliteit, zodat dit niet snel een onderscheidend criterium is. Meer houvast biedt het MISO-concept. Wie zijn software betreft van Microsoft, IBM, SAP of Oracle (MISO dus) zou de CPM-software van deze grootmachten eerst aandachtig moeten evalueren. Mocht dat niet passen, dan vormt de tweede ring van MISO-gerelateerde leveranciers een interessante aanvulling. Natuurlijk kan ook gekozen worden voor een partij als Business Objects, Cognos of SAS die zeker even professionele CPM-oplossingen in huis hebben. In de huidige markt kleeft aan zo'n keuze echter een

groter 'overname-risico' met alle bijbehorende consequenties. Veel belangrijke referenties (daadwerkelijke en succesvolle toepassingen) zijn in deze situatie misschien nog wel de beste indicatie dat de betreffende suite overeind blijft. Dat geldt overigens niet automatisch voor de betreffende vendor, maar dat is hier minder belangrijk.

Conclusie

Performance Management staat al jaren hoog op het aandachtslijstje van ceo's en cio's. De belofte van actuele en consistente stuurinformatie op alle niveaus in de organisatie is dan ook zeer aantrekkelijk. Helaas is het invoeren van Performance Management zo eenvoudig niet. Dat heeft met name te maken met de cultuuromslag die nodig is om elkaar aan te spreken op resultaten en daar ook consequenties aan te verbinden. Experts als Bob Paladino en Gary Cokins denken dan ook dat een volledig Performance Management traject zo'n vijftien jaar nodig heeft.

Software om Performance Management mee te ondersteunen (CPM-suites) wordt steeds completer. In de meeste gevallen gebeurt dat door overnames, hetgeen leidt tot een dynamische en ook verwarrende markt. Leveranciers van financiële software verbreden hun aanbod tot een Performance Management oplossing (horizontale verbreding). Leveranciers van Business Intelligence software bieden hier bovenop ook Performance Management software aan (verticale verrijking). Marktanalist Gartner ziet de CPM-markt dan ook als een markt die nog zeker niet is uitgekristalliseerd. De recente overname van Applix door Cognos is een duidelijk voorbeeld hiervan. Dat de competitie alleen nog maar zal toenemen is duidelijk. Dat het selecteren van een CPM-oplossing organisaties voorlopig voor een moeilijke keuze stelt eveneens.

Paul van der Linden is Business Intelligence consultant.