

Top-5

blunders CPM softwareselectie

De CFO is vaak verantwoordelijk voor de selectie van het juiste CPM ICT-tool. Tijdens de selectie worden regelmatig kostbare blunders gemaakt. Een impressie van de top-5.

Door Peter Geelen

De aandacht voor performancemanagement is mede veroorzaakt door de ICT-branche, die door de ontwikkelingen op ICT-gebied steeds beter in staat is organisaties te ondersteunen. Het web, tekstsupport, 'workflow management', modellering, simulatie, 'groupware' en OLAP ('online analytical processing') zijn hier voorbeelden van. Ook zijn de capaciteit en verwerkingssnelheid van hardware en software gigantisch toegenomen. Deze nieuwe mogelijkheden komen uitstekend tot hun recht binnen het vakgebied van performancemanagement. Performancemanagement is immers niet alleen meten en analyseren. Performancemanagement is ook communiceren en samenwerken. De ongestructureerde gegevens (toelichtingen, acties, marktinformatie, klanteninformatie enzovoorts) nemen drastisch toe terwijl dit elementaire zaken zijn geworden als het gaat om adequaat te kunnen sturen.

Het aantal leveranciers van ICT-oplossingen voor corporate performancemanagement (CPM) is enorm. Ze hebben verschillende achtergronden en de aangeboden functionaliteit verschilt in breedte en diepte. De historie van de leveranciers is vandaag de dag nog in hoge mate bepalend voor wat ze te bieden hebben.

De markt is volop in ontwikkeling, waarbij het lijkt of de consolidatieslag is ingezet. Toch is ook nu het aantal leveranciers nog aanzienlijk. U hebt de keuze uit meer dan 100 CPM-aanbieders. Welk pakket moet u kiezen?

Traditioneel is het CPM ICT-vakgebied een datafeest. De leveranciers zijn onder te verdelen in een drietal categorieën:

- 1 **ERP-leveranciers.** Leveranciers met een achtergrond van ERP (Enterprise Resource Planning) breiden hun succes op het gebied van transactiesystemen uit door binnen hun data warehouse-/ BI-platform volledige performancemanagement-functionaliteiten aan te bieden. De bekendste voorbeelden zijn SAP en Oracle. Het gaat hierbij grosso modo om financiële consolidatie, planning, balanced scorecard / dashboarding, rapportage, analyse, risicomangement en activity based costing. De integratie met de onderliggende systemen van dezelfde leverancier is sterk. De klant komt wel in een lock-in-situatie. Hij dient te investeren in het data warehouse-/ BI-platform van dezelfde leverancier. Alhoewel de openheid van het data warehouse-/ BI-platform de laatste tijd toeneemt, is de integratie vanuit de eigen systemen het beste geregeld. De klant zal zich dus moeten afvragen of een groot aandeel van de prestatie-informatie daadwerkelijk uit deze systemen komt.
- 2 **BI-suite-leveranciers.** BI-suite-leveranciers hebben hun historie in managementinformatietools. Voorbeelden zijn Cognos, Hyperion, Extensity, Outlooksoft, Business Objects en SAS. Op basis van de eigen BI-technologie zijn door deze leveranciers zelf performancemanagementapplicaties ontwikkeld die commercieel worden aangeboden. Ook hier wordt het volledige pallet ter beschikking gesteld. De modules zijn ontwikkeld voor een omgeving die open is voor allerlei databronnen. Deze leveranciers zijn vaak al jaren actief in het veld van managementinformatie. Soms zijn applicaties gekocht en worden deze op den duur geïntegreerd in het eigen platform. De onderliggende databasetechnologie is gebaseerd op een eigen proprietary-techniek of een open techniek. Het nadeel van een proprietary-database is dat de klant specifieke kennis moet opbouwen inzake de toegepaste technologie.
- 3 **Best-of-breed-leveranciers.** Bij een best-of-breed-benadering kiest u ervoor verschillende producten van verschillende leveranciers te kopen. U koopt bijvoorbeeld planningssoftware

van leverancier X, terwijl scorecarding door Y wordt geleverd. De reden hiervoor kan zijn dat er al geïnvesteerd is in een bepaalde technologie, of dat specifieke functionaliteit, die afzonderlijke producten wel bieden, niet beschikbaar is in de suites. Best-of-breed-leveranciers richten zich puur op een of meerdere modules binnen het performancemanagementvakgebied. De omgevingen zijn doorgaans open en werken daardoor goed samen met verschillende ICT-oplossingen van verschillende leveranciers. Indien wordt gekozen voor de best-of-breed-strategie en wordt geïnvesteerd in meerdere producten, is het noodzakelijk de onderliggende data-integratie goed te regelen. Iedere applicatie beschikt immers over een eigen database.

SPONSOR Kortom, er zijn meer dan 100 leveranciers met allerlei verschillende proposities. En om het nog wat complexer te maken spelen hier nog twee trends doorheen. De eerste is dat databases steeds intelligenter worden. Hierdoor wordt het mogelijk om steeds sneller zelf applicaties te ontwikkelen binnen de toolbox die wordt aangeboden door de database. Een voorbeeld is de Business Scorecards Accelerator van Microsoft, waarmee zich op eenvoudige wijze scorecards of dashboards laten ontwikkelen boven op MS SQLServer/AS. Het is een optie die steeds interessanter lijkt te worden, met specifieke voor- en nadelen. De tweede trend is dat een nieuw segment leveranciers de performancemanagementmarkt ontdekt heeft. De traditionele datagerichte aanbieders krijgen nu te maken met concurrentie uit de procesmanagementwereld. Leveranciers zoals IDS Scheer, QPR Software en Nimbus Partners zijn hier voorbeelden van. De CFO is meestal de sponsor van het selectietraject. Een proces dat qua opzet feitelijk simpel is. Als je vraagt hoe je dat het beste kunt doen, kan iedereen het rijtje van uit te voeren stappen brengen, waarbij we naast de functionele eisen ook kijken naar de eisen die we stellen aan de leverancier, de techniek, de kosten en mogelijke toekomstige ontwikkelingen. Dan onderzoeken we mogelijke kandidaten en stellen we een lijstje op. Welk leverancierstype kiezen we? Moet de keuze aansluiten bij de investeringen die al gedaan zijn in ERP, kiezen we een CPM-leverancier met een achtergrond in business intelligence, omdat we de rapportage en analyse daarvan reeds toepassen of gaan we voor een best-of-breed-oplossing? Wat bieden de laatste trends en wat doen soortgelijke ondernemingen? Allerlei redenen om sommige

leveranciers wel en andere niet op het verlanglijstje te zetten. De volgende stap is het verzamelen van informatie over de producten en leveranciers. We sturen de leverancier een verzoek om specifieke vragen te beantwoorden. Aan de meest geschikte leveranciers wordt dan gevraagd het product te demonstreren. Referenties worden bezocht. Op basis hiervan wordt de top-3 bekend en wordt met de nummer 1 van de lijst een door de organisatie zelf ontwikkelde case gemaakt, waarin de leverancier kan aantonen dat wat hij tot nu toe allemaal verteld heeft ook waar te maken. Als dat het geval is, kan tot definitieve aanschaf worden overgegaan.

KOSTBARE FOUTEN De praktijk is helaas weerbarstiger. Ik kom nog regelmatig bedrijven tegen die de CPM-softwaremarkt betreden voor de aanschaf van een pakket en tijdens de selectie grove, kostbare fouten maken. Een impressie van de vijf belangrijkste blunders:

1 KORTETERMIJNDENKEN, GEEN VISIE OP DE TOEKOMST

De reden om tot selectie van een pakket over te gaan wordt vaak ingegeven door een nijpend pijnpunt dat nu moet worden opgelost. Fast-close, het vervangen van die budget MS-Excel-applicatie of het beter toegankelijk maken van prestatie-indicatoren zijn hier voorbeelden van. De organisatie gaat op zoek naar een financieel consolidatiepakket, een planningsapplicatie of een scorecardapplicatie, maar kijkt niet naar de behoeften die over zes of twaalf maanden moeten worden ingevuld.

Een goede selectie past in een langetermijnvisie waarbij de organisatie bepaald heeft hoe ze bestuurd wil worden en welke rol daarin is weggelegd voor ICT.

2 TE LAAT ONDERHANDELEN

Er wordt niet of te laat onderhandeld. Bij een goed selectieproces zijn de prijzen bij een eerste contact al bekend. Vanaf dat moment kan het alleen nog maar goedkoper worden. De praktijk laat zien dat pas na de demo's en na diverse contacten over tarieven gesproken wordt. Het projectteam heeft na de eerste demo de verliefdheid op het pakket tegenover de leverancier niet kunnen verbergen. Dit terwijl er in de stappen voorafgaand aan de demo geen prijsafspraken zijn gemaakt. De onderhandelingsruimte in softwareland is niet gering en correleert negatief met de slaagkans zoals die door de leverancier wordt ingeschat.

Bovendien moet u bij een suiteleverancier onderhandelen over de dingen die u nu niet koopt. U zit namelijk aan deze leverancier vast en als u later bijvoorbeeld de planningsmodule koopt, is het fijn als u niet de listprice hoeft te betalen.

3 FINANCE ONLY-FEESTJE

Mijn ervaring is dat mensen met een financiële achtergrond zeer geschikte trekkers zijn van CPM en dus ook voor de bijbehorende softwareselectie, en wel om twee redenen. De

eerste is dat deze mensen een seniorpositie hebben binnen de onderneming. Ze weten wat de business-inhoud is en zijn meestal reeds verantwoordelijk voor de prestatie-management-processen. Ze worden serieus genomen. Ten tweede vraagt CPM om een bepaalde discipline en structuur. Financiële mensen hebben meestal van nature een disciplinair karakter en zijn gewend in structuren en processen te denken. Niet alle disciplines binnen het bedrijf hebben diezelfde karakteristieken.

Omdat het succes van CPM in het bijzonder afhangt van de mate waarin het door alle disciplines wordt toegepast, is betrokkenheid vanuit alle disciplines noodzakelijk. Te vaak is de selectie een finance- en/of ICT-feest. Het is dus van belang dat de CFO rekening houdt met de acceptatie van de veranderingen die CPM teweegbrengt door de overige disciplines. Uiteindelijk heeft de organisatie een multidisciplinair team nodig om tot een goede keuze en implementatie te komen en zal het MT er tijdens het selectietraject op gezette tijden bij moeten worden betrokken.

4 VERTROUWEN OP DE FOLDER OF DE DEMO

Er wordt te veel vertrouwd op wat er in de demo wordt getoond. In de folder zijn alle pakketten geïntegreerd en werkt alles naadloos samen. U krijgt één versie van de waarheid. Alle functionaliteit is aanwezig en werkt zoals u dat wilt. U hebt het toch in de demo gezien? We doen nog één referentiebezoek en komen op basis van de demo en de referentie tot een definitieve keuze en investeringsbeslissing.

Dan valt het later in de praktijk soms tegen. Er is sprake van meerdere databases, metadatamanagementperikelen tussen de diverse modules, performance is niet optimaal en die koers-translaties vinden op een afwijkende wijze plaats dan u verwacht had. Stel daarom vast dat het pakket doet wat u vraagt. Dit is eenvoudig door de aankoop te baseren op een 'proof of concept'. U koopt pas nadat de leverancier heeft aangetoond dat de applicatie binnen uw organisatie werkt op basis van uw structuren en data. U maakt als het ware eerst een proefrit.

5 FOUTE KEUZEN TEN OPZICHTE VAN DE DATAWAREHOUSE-ARCHITECTUUR

De keuze van de juiste tool is niet alleen afhankelijk van de geboden functionaliteit. Relevant zijn ook aspecten die te

maken hebben met de leverancier zelf, de initiële en terugkerende kosten en de mate waarin de tool in de datawarehouse-architectuur past. Met name over dat laatste wordt te gemakkelijk heen gestapt. De organisatie maakt een keuze vanuit gebruikersperspectief, zonder zich af te vragen op welke wijze de informatielogistiek tussen de bronssystemen en de CPM-applicatie geregeld dient te worden en wat de rol van een (toekomstig) datawarehouse hierin is, terwijl hier straks 70 tot 80 procent van de inspanning zit. Het risico bestaat dat er opnieuw eilandautomatisering gaat plaatsvinden, maar nu in CPM-land.

Alle vijf de blunders leiden tot aanzienlijke meerkosten, die u had kunnen voorkomen. U kunt natuurlijk overwegen een adviseur in te zetten, die u tijdens het selectietraject aan de hand neemt. U koopt immers niet iedere dag een nieuw CPM-pakket. Een goede adviseur versnelt het proces en vermindert uw kosten. Vergewis u wel van zijn of haar onafhankelijkheid. Onder geen beding mag de adviseur direct of indirect financieel voordeel hebben bij de uitkomst van het selectieproces. <<

Peter Geelen (Peter.Geelen@CPMPartners.nl) is oprichter en eigenaar van CPM Partners en het iPM netwerk. Hij is auteur van diverse boeken en artikelen over performancemanagement.