

Een impuls voor EPM

Enterprise Performance Management

Hoewel operational excellence – het elimineren van kosten en verspilling op alle niveaus van de bedrijfsvoering – hoog op de managementagenda staat, is het niet langer toereikend om succes op de korte, middellange en lange termijn te garanderen. Steeds vaker weten bedrijven strategische voordelen te realiseren door middel van superieure beheerprocessen in plaats van louter 'lean' transactieprocessen.

Bij Oracle heet dit nieuwe imperatief *management excellence*. Het is gebaseerd op drie principes: *smart, agile en aligned*. Ondernemingen moeten ten eerste smart zijn. Dit houdt in dat ze veranderingen binnen de markt en verandering binnen hun organisatie moeten zien te identificeren en stimuleren. Dit moeten ze doen op basis van meer kennis dan alle andere marktspelers. Ten tweede moeten bedrijven in staat zijn om deze kennis direct toe te passen. Dit vraagt om flexibiliteit, oftewel *agility*. Tenslotte kunnen bedrijven er met organisatorische alignment (afstemming) voor zorgen dat elk bedrijfs onderdeel en alle betrokkenen binnen de organisatie van deze nieuwe en effectieve inzichten kunnen profiteren.

Management excellence

De strategisten van Oracle hebben een kader ontwikkeld met het doel om ondernemingen op weg naar management excellence te helpen. Dit kader omvat een aantal stappen die met elkaar verband houden. We moeten de omgeving van de stakeholders begrijpen, de markt nauwlettend in de gaten houden, de bedrijfsstrategie verder ontwikkelen, het ondernemingsplan bewaken, de bedrijfsvoering ondersteunen en binnen alle gelederen van de organisatie feedback leveren op basis van metingen van de bedrijfsprestatie.

Om zo effectief mogelijk te opereren moeten deze zes management excellence-processen worden ondersteund door Enterprise Performance Management (EPM)-technologie. EPM biedt alles wat nodig is om deze processen op efficiënte en geïntegreerde wijze te verzorgen. Het maakt een effectieve

en geautomatiseerde uitwisseling van informatie tussen afdelingen mogelijk, zodat de cijfers die door een bepaalde afdeling worden gegenereerd automatisch kunnen worden benut als input voor de berekeningen en het besluitvormingsproces van gerelateerde bedrijfsonderdelen. Met behulp van EPM kunnen ondernemingen nieuwe bedrijfsstrategieën formuleren en de effectiviteit van hun prognose- en budgetteringsproces voortdurend toetsen. Op deze manier kunnen ze sneller reageren op afwijkende resultaten en analyseren wat hun slagingskansen zullen zijn als ze voor een alternatieve handelwijze kiezen.

Ter evaluatie van het vermogen van Europese en Amerikaanse bedrijven om management excellence-processen te verenigen met informatiesystemen om een geconsolideerd overzicht van de bedrijfsprestatie te verkrijgen, heeft Oracle twee EPM Index-onderzoeken uitgevoerd in samenwerking met onderzoeks- en analistenbureau Quocirca.

Hernieuwd vertrouwen

In maart 2009 werd de eerste EPM Index samengesteld. Uit het onderzoeksrapport bleek dat ondernemingen nog veel werk moesten verzetten voordat ze konden beschikken over een nauwkeurig en bedrijfsbreed overzicht van hun actuele bedrijfsprestatie. Een jaar later, in januari 2010, bleek uit de onderzoeksresultaten dat er over de gehele linie sprake is van een aanzienlijke toename van het vertrouwen van bedrijven in EPM. Op een schaal van 0 tot 10 bleek de totale index voor alle onderzochte landen met maar liefst 38 procent te zijn gestegen, van een score van 5,13 in het eerste rapport naar een score van 7,04 in de Oracle EPM Index II.

Naast het toegenomen vertrouwen in de voortgang die ze met hun management excellence-initiatieven hebben geboekt, blijkt uit de EPM Index dat bedrijven wat betreft de zes belangrijkste processen:

- steeds vaker de noodzaak onderkennen om de EPM-principes toe te passen

- aanzienlijke verbeteringen binnen hun planning- en rapportageprocessen bemerken
- nog altijd een te interne focus hanteren, zodat er onder de uiteenlopende verwachtingen van stakeholders wordt gepresteerd
- een relatief laag niveau van integratie tussen de verschillende operationele gebieden hebben weten te realiseren
- klantenloyaliteit meer prioriteit toekennen als aanjager van de bedrijfsgroei dan nieuwe producten, diensten of afzetregio's
- inmiddels algemeen het belang onderkennen van Business Intelligence als rapportagetool.

De resultaten voor 2009 werden beïnvloed door het negatieve zakelijke klimaat als gevolg van de wereldwijde economische crisis. De onderzoeksresultaten voor 2010 wijzen echter op een herstel. Bedrijven blijken namelijk meer vertrouwen te hebben in hun vermogen om met de nieuwe economische realiteit om te gaan. Het hervonden vertrouwen houdt geen materiële voordelen op het gebied van EPM in, maar schept de basisvoorwaarden voor belangrijke verbeteringen. Bedrijven beseffen zich inmiddels dat de zes management excellence-processen als één geheel moeten worden behandeld, en niet als losstaande onderdelen.

Bedrijfsleven omarmt de principes

Uit de EPM Index II blijkt dat steeds meer bedrijven de noodzaak inzien van een hechte integratie en een geconsolideerd overzicht van de zes processen die EPM ondersteunen. Steeds meer van deze bedrijven geven aan vooruitgang op het gebied van management excellence te boeken.

De landen die hun aandacht op gelijkmatiger wijze over de zes EPM-processen verspreiden, weten over het algemeen een betere prestatie neer te zetten. Dit vindt zijn neerslag in een evenwichtiger score voor de zes processen.

EPM levert bedrijven concurrentievoordeel op doordat zij in staat zijn om sneller dan hun concurrenten te anticiperen en reageren op zakelijke veranderingen. Steeds meer branches krijgen te maken met globalisering, liberalisatie, wijzigingen van de regelgeving, nieuwe technologieën en e-commerce. De mogelijkheden van EPM kunnen voor bedrijven het verschil maken tussen groei of stagnatie, winst- of verliesgevendheid, overleven of failliet gaan.

BI als rapportagetool

Uit de Oracle EPM Index II blijkt een duidelijk verband tussen bedrijven die BI als een belangrijke rapportagetool beschouwen en een hoge index-score. Ondernemingen die BI bestempelden als een "belangrijke tool" of een "belangrijk

hulpmiddel voor bewaking en rapportage", bleken scores te behalen die ver boven het algemene gemiddelde lagen (respectievelijk 7,4 en 7,5 – de mate waarin ze het gemiddelde overschrijden is tussen het eerste rapport en EPM Index II ruwweg verdubbeld).

Business Intelligence (BI) tilt de informatiebeheer- en productiemogelijkheden van bedrijven uit naar nieuwe en geavanceerdere niveaus. De krachtige analytische mogelijkheden die BI naar de tafel brengt kunnen hen het concurrentievoordeel bieden dat nodig is voor zakelijk succes. Meer dan de helft van de respondenten noemde BI een belangrijke rapportagetool, ten opzichte van twintig procent in het eerste onderzoeksrapport. Hiermee laat de Oracle EPM Index II zien dat er binnen het bedrijfsleven sprake is van een groeiend besef van de mogelijkheden die BI te bieden heeft. Bedrijven doen er dan ook goed aan om te evalueren hoe zij de toepassing van BI binnen hun organisatie kunnen uitbreiden, zodat meer werknemers een rol kunnen spelen bij het bevorderen van de effectiviteit van enterprise performance management.

Hoe kunnen bedrijven EPM toepassen?

Hoewel de Index aantoont dat een groeiend aantal bedrijven de noodzaak erkent om de zes management excellence-processen te integreren, heeft een significant aantal nog steeds geen stappen op dit gebied ondernomen.

Om een goed geoliede bedrijfsvoering te garanderen in aanloop naar economisch herstel moeten bedrijven:

- één centrale omgeving voor zakelijke kennis creëren
- hun processen en rapportage stroomlijnen en integreren
- hun boekingsperioden in aanzienlijk kortere tijd afsluiten
- naleving op het gebied van International Financial Reporting Standards (IFRS) faciliteren
- een consistente stroom van zakelijke informatie binnen de gehele organisatie waarborgen ter verbetering van de beschikbare managementinformatie en het besluitvormingsproces

Elke strategie staat of valt met haar uitvoering. Hiermee zijn we bij het management excellence-proces van het ondersteunen van de bedrijfsvoering beland. De organisatie dient in dit verband te beschikken over bruikbare inzichten, strategieën en plannen die in actie kunnen worden omgezet. De uitvoering hiervan moet nauwgezet worden bewaakt. Bovendien mag het prestatiebeheer zich niet beperken tot het bewaken van afzonderlijke processen. EPM moet de uiteenlopende zakelijke domeinen omspannen en inzicht bieden in causale verbanden.

Op basis van Analyse-to-Adjust (analyseren en aanpassen), het management excellence-proces dat van invloed is op de ondersteuning van de bedrijfsvoering, zijn prestaties te



Een ontspannen Frank Buytendijk tijdens een sessie voor Business Process Management.

analyseren en passende maatregelen te treffen. Dit proces brengt de trends binnen een organisatie en afwijkingen van de bedrijfsdoelstellingen in kaart. Dit zal helpen om de werkelijke oorzaak voor dergelijke afwijkingen te achterhalen. De resultaten zijn vervolgens af te zetten tegen de rest van de markt om te zien of er sprake is van een branchebrede trend of een fenomeen dat louter op een specifieke organisatie van toepassing is. Afhankelijk van de bevindingen zijn vervolgens preventieve of correctieve maatregelen te treffen. En ten slotte kan een nieuwe, op actuele informatie gebaseerde prognose worden opgesteld. Analytische tools zijn voor dit proces van cruciaal belang.

Bedrijfsbrede analyse

Om ervoor te zorgen dat de gehele waardeketen optimaal functioneert, moeten de prestaties op alle niveaus van een onderneming worden geanalyseerd. Een klein probleem binnen een bedrijfsonderdeel kan op een ander punt binnen een organisatie enorme problemen opleveren. Zonder een juiste analyse is het niet mogelijk wezenlijke verbanden te leggen, en worden de problemen er alleen maar erger op.

De wereldwijde recessie heeft bedrijven ertoe gedwongen om hun systemen en processen opnieuw te besturen en waar nodig bij te stellen. De sterke algemene Index-score wijst op een groeiend vertrouwen in de kwaliteit van de informatievoorziening en de feedback die tussen bedrijfsfuncties wordt uitgewisseld.

Als alle systemen en processen eenmaal zijn herzien, is de volgende stap om de effectiviteit van het prestatiebeheer te vergroten. EPM-technologie biedt legio mogelijkheden om de kwaliteit van beheerprocessen en managementinformatie voor de hele organisatie en voor alle betrokken te waarborgen.

Frank Buytendijk, is Chief Marketing Officer bij Be Informed. In zijn vorige functie was Frank Buytendijk global vice president bij Oracle en verantwoordelijk voor strategie en thought leadership