

## De stormachtige opkomst van CPM

# Hoe goed is uw CPM-systeem?

Niet het gemis aan visie of inzet, maar de gebrekkige vertaling van strategie in planning en executie is de nummer één-oorzaak voor het falen van organisaties. Het corporate performance management (CPM)-systeem maakt daar een einde aan. CPM slaat de brug tussen strategie en de planning en uitvoering ervan. Daardoor verbeteren organisaties continu hun performance, hetgeen leidt tot het creëren van meer waarde voor hun stakeholders.

PETER GEELEN EN AD STAM

Bedrijven met een goed CPM-systeem presteren beter dan hun concurrenten die CPM nog onvoldoende hebben ontwikkeld. Dit blijkt onder meer uit het boek *Quest for Balance*, van André A. de Waal. De Waal geeft diverse voorbeelden van studies die aantonen dat bedrijven met een gestructureerd performance management-systeem beter presteren dan bedrijven die daarover niet beschikken. Door een goede inrichting en adequate ondersteuning van het CPM-proces kan een organisatie onder meer de volgende voordelen bewerkstelligen:

- Een betere realisatie van gemeenschappelijke doelstellingen door het verbinden van missie, visie, strategie en acties op alle niveaus binnen de organisatie.
- Het verhogen van de wendbaarheid van de organisatie door het koppelen van strategie-, planning-, prognose- en rapportage-processen. Scenarioanalyses, top down-planning en bottom up-prognoses helpen de organisatie sneller te reageren op veranderingen in de markt en op de consequenties hiervan voor de strategie. Door tijdige bijsturing worden middelen efficiënter en effectiever benut.

- Betere besluitvorming door goed geïnformeerde medewerkers, die beschikken over relevante informatie die ten grondslag ligt aan de uitvoering van de strategie en die toegang geeft tot ondersteunende business intelligence voor het beantwoorden van aanvullende vragen.

Daarnaast zijn er voordelen op het gebied van standaardisatie (gemeenschappelijk begrippenkader) en integratie (één gemeenschappelijk plan waarop alle afdelingen hun activiteiten op baseren) en efficiëntie (eliminatie aantal ICT-toepassingen en reductie van manuele datacollectie). Hierdoor nemen niet alleen de kosten af, maar wordt ook de effectiviteit van besluitvorming dramatisch verbeterd. Wie kent immers niét de ellenlange discussies over verschillen in en betekenis van bepaalde gegevens?

## CRM-paraplu

Frank Buytendijk en Lee Geishecker van Gartner definiëren CPM als: *'An umbrella term that describes the methodologies, metrics, processes and systems used to monitor and manage an enterprise's business performance'*. Dit is een vrij algemene definitie, waarmee veel bestaande concepten onder de CPM-paraplu



worden samengebracht. Methodologiën die binnen het CPM-bouwwerk passen zijn onder meer de balanced scorecard, value based management, activity based management en het INK-model. Natuurlijk is het ook mogelijk om bedrijfsspecifieke methodologie te gebruiken, zoals diverse bedrijven overwegen.

In 2005 heeft 40 procent van alle organisaties CPM geïmplementeerd

Iedere organisatie 'doet' eigenlijk bewust of onbewust al jaren aan CPM. Toch verwachten de *market watchers* een geweldige groei van CPM-producten en -initiatieven voor de komende jaren. Zo stelt Gartner met een kans van 70 procent dat in 2005 40 procent van alle organisaties CPM zal hebben geïmplemen-

Binnen organisatie die CPM toepassen heerst een echte coaching-cultuur

teerd. Momenteel is dat volgens Gartner nog minder dan 10 procent. De Aberdeen Groep schat dat de CPM-uitgaven zullen oplopen tot 5 miljard dollar in 2005 (*Financial implications of CPM*, oktober 2002).

Deze groei wordt vooral veroorzaakt door een toenemende behoefte aan een verdere integratie van de besturing van een organisatie op (middel)lange termijn en de dagelijkse executie van de processen in de primaire waardeketen. Teleurstellende ervaringen met grootschalige implementaties van ERP-systemen zullen dit proces slechts versnellen.

Om nieuwe teleurstellingen te voorkomen, dient een organisatie zich alvorens met een productleverancier in zee te gaan reken-schap te geven van de specifieke context waarin zij opereert en op welke aspecten haar CPM-systeem aanpassing en verbetering behoeft.

## Aandachtsgebieden

Een goed CPM-systeem heeft tenminste aandacht voor de volgende gebieden:

- **Strategie.** In welke mate wordt strategie vertaald in (gebalanceerde) stuurinformatie en concrete acties? Hoe waarborgt de organisatie dat de doelstellingen, acties en stuurinformatie van de diverse organisatie-eenheden op elkaar zijn afgestemd. Bij veel organisaties ligt hier al een probleem. Strategie strandt helaas vaak in een mooie Powerpoint-presentatie.
- **Actie management.** Vaak leggen organisaties teveel nadruk op de informatiezijde (data) van het CPM-vraagstuk. Natuurlijk, 'meten is weten', maar uiteindelijk wordt strategie alleen gerealiseerd indien de organisatie haar strategische acties juist en tijdig uitvoert. De bekende *Plan-Do-Check-Act*-cyclus van Deming wordt vaak niet goed doorlopen voor deze strategische acties. Met name de fasen Check en Act worden niet juist uitgevoerd. Hierdoor stagneert het leervermogen van de organisatie. *Plan-Do-Check-Learn* zou een betere definitie zijn voor de onderkende stappen.
- **De planning en control-cyclus.** De organisatie dient de strategische stuurinformatie en acties te integreren in de planning en control-cyclus. Dat wil zeggen dat deze informatie een plaats dient te krijgen in het strategie-, planning-, budget-, prognose- en review-proces. Ook hier doen zich dikwijls diverse problemen voor. Het budgetproces staat vaak te los van strategie. Prognoses zijn vaak niet betrouwbaar of eenzijdig, omdat de juiste medewerkers niet bij dit proces betrokken zijn geweest.
- **Informatietechnologie.** Sinds enkele jaren zijn ICT-oplossingen beschikbaar die de strategie-, planning-, budget-, prognose- en review-processen ondersteunen en integreren. Deze integratie ontbreekt nog bij veel organisaties. Op dit moment zijn budgetteren en prognoses vaak nog Excel-gedreven processen. In deze organisaties is ICT nog niet de *enabler* die het zou kunnen zijn voor CPM. Een geïntegreerde CPM/ICT-oplossing geeft eenvoudig toegang tot strategische stuurinformatie, analyses en acties, waarbij zeer eenvoudig targets, planning, prognoses (budget) en werkelijke geconsolideerde en geaggregeerde informatie kunnen worden vergeleken via diverse dimensies zoals klant, product en tijd.

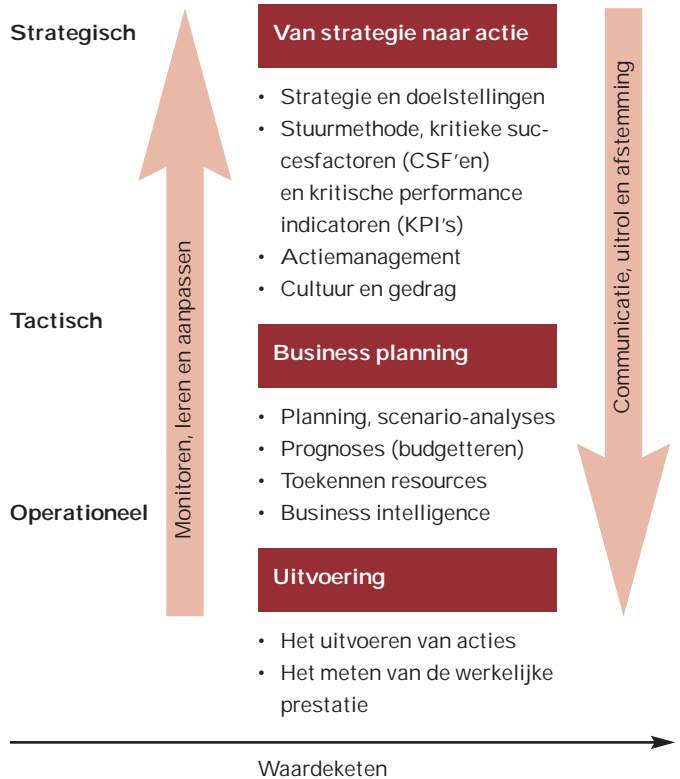
Strategie eindigt helaas  
vaak met een mooie  
Powerpoint-presentatie

Bovendien worden de diverse processen ondersteund door adequate workflow, scenarioanalyses en prognosefunctionaliteit op basis van ervaringcijfers en rekenmodellen.

- **Cultuur.** Het gedrag van het management en andere medewerkers is van eminent belang. Uiteindelijk bepaalt het juist toepassen van de stuurinformatie en de daar uit voortvloeiende acties en leermomenten in welke mate de organisatie haar strategie gaat realiseren. Daarvoor dient wel de juiste cultuur aanwezig zijn. Zeker bij het inzetten van informatietechnologie neemt de transparantie binnen de organisatie toe.

figuur 1

CPM-raamwerk



BRON: ATOS ORIGIN

De daarvoor noodzakelijke managementstijl en attitude moeten daarmee wel in evenwicht zijn.

Figuur 1 plaatst de hierboven genoemde aandachtsgebieden en aspecten in een CPM-raamwerk.

## Productlevenscycli

Wat betekent het begrip CPM nu voor uw eigen organisatie? In welke mate bent u tevreden over uw CPM-systeem? Welke acties kunt u ondernemen om uw CPM te verbeteren? Aan welke eisen moet uw CPM-systeem voldoen?

Het antwoord op deze en andere vragen hangt af van uw externe omgeving. Als u opereert in een omgeving met extreem korte productlevenscycli is bijvoorbeeld het *frontline* voorspellen van de verkopen van de komende paar kwartalen en het afstemmen van uw productiecapaciteit daarop cruciaal. Dit geldt in zo'n omgeving uiteraard ook voor het vermogen van de organisatie om nieuwe en succesvolle producten, afgestemd op de wensen van uw klanten, tijdig naar de markt te brengen.

Als uw markt relatief 'rustig' is en wat langere productlevenscycli kent, zal de nadruk meer liggen op de efficiency van het voortbrengingsproces.

Naarmate uw organisatie groter is, meerdere besturingslagen kent en geografisch gespreider opereert, zal er meer aandacht moeten worden gegeven aan de interne communicatie en coördinatie. Al naar gelang de specifieke omstandigheden binnen uw organisatie zult u dus andere zwaartepunten binnen uw CPM-processen en de bijbehorende stuurinformatie willen aanbrengen.



### Quick scan

Atos Origin heeft een zogenoemde *eValuate* ontwikkeld (zie figuur 2) waarin een organisatie op snelle en eenvoudige wijze inzicht krijgt in mogelijke verbeterpunten van het CPM-systeem. Deze methodiek biedt een aantal extra voordelen. De scan houdt rekening met de context waarin de organisatie opereert. Er worden vier contextniveaus onderkend, te weten *stable*, *evolving*, *challenging* en *volatile*. De scan is bovendien gebaseerd op zeven *best-practice*-gebieden. Deze best-practices zijn afgeleid uit internationale benchmark-studies en projecten op het gebied van CPM. De scan kan snel en eenvoudig worden uitgevoerd, waarbij de vragen, indien gewenst, op een eenvoudige wijze aangepast worden aan het binnen uw organisatie gebruikelijke jargon. Deze vragen worden vervolgens via e-mail naar de deelnemende medewerkers gestuurd en door hen ingevuld. De antwoorden worden elektronisch verzameld en de *tool* geeft direct aan welke potentiële verbetermogelijkheden aanwezig zijn. In een teambijeenkomst worden deze besproken en bevestigd. Vervolgens wordt een actieplan overeengekomen.

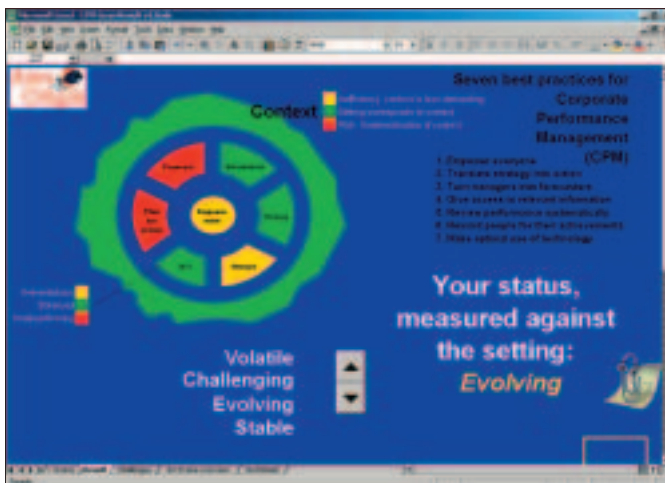
### Best-practices

Wat typeert nu de organisaties die volgens de in deze quick scan verwerkte *best practices* werken? In het kort komen de praktijken hierop neer:

- Er is sprake van eenduidige taken en verantwoordelijkheden (*empower everyone*). Taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk en consistent afgesproken op alle organisatieniveaus. Het management houdt zich consistent aan deze afspraken. Verantwoordelijkheden worden op de juiste niveau belegd. Medewerkers zijn geautoriseerd en in staat om binnen de afgesproken kaders te opereren.
- De strategie is vertaald in actie (*translate strategy into action*): strategie wordt doorvertaald in heldere doelstellingen, concrete acties en strategische stuurinformatie. Deze doelstellingen, acties en stuurinformatie zijn helder gecommuniceerd en afgestemd op de diverse organisatieniveaus. De stuurinformatie en acties worden consequent toepast en gevolgd in alle processen binnen de planning en control-cyclus, waarbij strategie als uitgangspunt wordt genomen.

figuur 3

CPM eValuate



- Men laat de frontlijn voorspellen (*turn managers into forecasters*). Prognoses worden frequent opgesteld door de mensen in de organisatie die hiertoe het beste in staat zijn (bijvoorbeeld alle verkoopmanagers of de afnemers). Indien gewenst, worden meerdere scenario's opgesteld. De resultaten van deze prognose worden besproken met alle disciplines (marketing, F&A, logistiek en productie), waarbij het plan definitief wordt gemaakt. Uiteindelijk bestaat er slechts één versie van de waarheid waarop de organisatie haar beslissingen baseert. Iedere afdeling kijkt met zijn eigen bril naar hetzelfde plan. De uitkomsten van het prognoseproces worden getoetst aan de strategische doelstellingen en *targets* en kunnen eventueel tot preventieve acties leiden. Daarbij ligt de initiële focus op de strategische stuurinformatie en niet op de details.

## In veel organisaties functioneert ICT nog niet als de enabler voor CPM

- Iedereen heeft toegang gekregen tot relevante informatie (*give access to relevant information*). CPM-informatie is eenvoudig toegankelijk en afgestemd op de rol van het individu. De gebruiker heeft toegang tot de strategische stuurinformatie binnen de grenzen van zijn verantwoordelijkheid. De (elektronische) rapportage is actiegericht. Definities voor prestatie-indicatoren zijn eenduidig.
- Beoordeel prestaties systematisch (*review performance systematically*). De prestaties van de organisatie worden systematisch beoordeeld. Hierbij wordt naar het verleden, heden en toekomst gekeken. Er is met name aandacht voor de voortgang op strategische acties. Waar nodig worden aanvullende acties gepland. Leermomenten worden vastgelegd en gedeeld en dienen als vertrekpunt voor de volgende strategische cyclus.
- Mensen worden beloond voor hun prestaties (*reward people for their achievements*): het beloningssysteem is erop gebaseerd om de concurrentie en dus niet het budget, te verslaan. Het CPM-systeem is leidend voor de acties die medewerkers nemen. Het management geeft het goede voorbeeld. Er heerst een *coaching*-cultuur.
- Er wordt optimaal gebruikgemaakt van ICT (*make optimal use of ICT*). De CPM/ICT-oplossing integreert strategie, planning, prognose (budget), consolidatie en rapportage. Er is één versie van de waarheid. Alle afdelingen baseren hun activiteiten op basis van deze ene versie. De totstandkoming van prognoses (budgetten) wordt door workflows ondersteund. Scores op prestatie-indicatoren zijn eenvoudig toegankelijk. Afwijkingen worden door kleuren kenbaar gemaakt. Trendanalyses zijn in grafiek en/of tabelvorm aanwezig. Er kan eenvoudig worden doorgelinkt naar de onderliggende details indien aanvullende analyse nodig is. Eigenaren van prestatie-indicatoren kunnen een toelichting geven op de scores van prestatie-indicatoren. De voortgang op strategische acties en leermomenten worden vastgehouden binnen de ICT-oplossing.