

Best practices op CPM-gebied



Bijna 70 procent van de ondervraagde organisaties geeft aan actief te zijn in een challenging omgeving.

CPM: hoe scoort Nederland?

Corporate performance management (CPM) maakt momenteel een stormachtige ontwikkeling door. Volgens marktonderzoeksbureau Gartner zal met een waarschijnlijkheid van 70 procent in 2005 40 procent van alle organisaties CPM hebben geïmplementeerd. Atos Origin deed onderzoek bij vijftig Nederlandse organisaties naar de huidige toepassing. Hoe scoort Nederland op het gebied van CPM?

PETER GEELLEN

In Tijdschrift Controlling nr. 5 mei 2003 (pagina 46 e.v.) is in het artikel *Hoe goed is uw CPM-systeem?* reeds beschreven op welke wijze de door Atos Origin ontwikkelde CPM eValuate ondernemingen kan helpen bij het bespreekbaar maken van corporate performance management en hoe de scan bijdraagt bij het opstellen van een CPM-verbeterplan.

Typering organisaties

De scan is inmiddels toegepast binnen organisaties uit verschillende sectoren (zie figuur 1). De sector dienstverlening is met circa 25 procent het sterkst vertegenwoordigd, gevolgd door industrie (20 procent), financiële instellingen (13 procent), fast moving consumer goods (10 procent), telecom, utilities & media (10 procent), public sector (8 procent), transport (6 procent), handel (4 procent) en overige sectoren (4 procent).

Ook varieerde de omvang van de ondernemingen. Ruim 35 procent had minder dan 500 medewerkers in dienst en circa 55 procent meer dan 1.000 medewerkers. In figuur 2 is te zien dat bijna 70 procent van de organisaties aangeeft actief te zijn in een *challenging* omgeving. Dat betekent dat deze organisaties aangeven dat marktomstandigheden het komend jaar veranderen, dat reactiesnelheid en wendbaarheid belangrijk zijn, dat klantentevredenheid en prijzen onder druk staan en dat de onderneming behoorlijk gevoelig is voor economische fluctuaties.

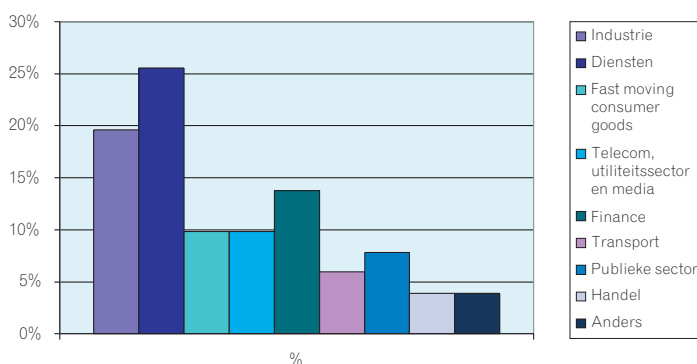
Hierbij moet in acht worden genomen dat de resultaten van de CPM eValuate in een periode zijn bepaald, waarin de economische teruggang duidelijk voelbaar was en een negatief marktsentiment overheerste. Hierdoor zal de dynamiek van de markt wellicht zwaarder worden gevoeld dan in een periode van groei, waarin organisaties het gevoel zullen hebben dat een aantal zaken eenvoudiger lijkt af te gaan. Slechts 4 procent geeft aan in een stabiele markt te opereren. Ook organisaties in het non-profitsegment geven aan dat ook voor dit segment marktomstandigheden aan het veranderen zijn en er nog nauwelijks sprake is van stabiliteit.

Scores op best practice-niveau

Als we de resultaten van de diverse best practices (in figuur 3) bekijken, blijkt dat de gemiddelde scores van alle organisaties onder de gemiddelde contextscore liggen die noodzakelijk is voor organisaties opererend in een *challenging* omgeving.

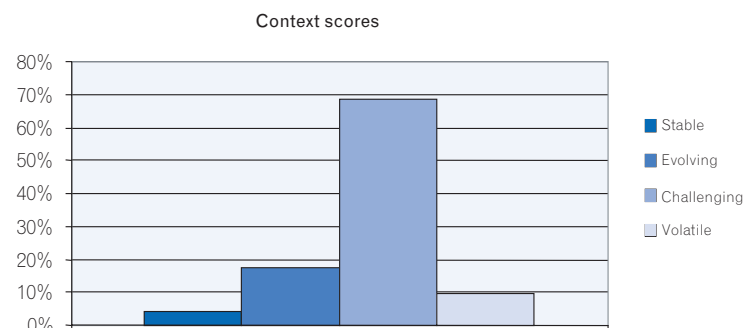
Figuur 1

Typering van de deelnemende organisaties (in aantallen)



Figuur 2

Bijna 70 procent is actief in een *challenging* markt



Gemiddeld genomen voldoet het CPM-systeem dus niet aan de eisen die daar vanuit de markt aan worden gesteld. In figuur 3 staan de diverse scores in tabel- en grafiekvorm. Met name informatie ('geef toegang tot relevante informatie') en beloning ('beloon medewerkers voor hun prestaties') scores significant zwakker. Een score van 75 komt exact overeen met een niveau voor een *challenging* markt. Er wordt binnen de scan rekening gehouden met een marge. Scoort de organisatie binnen de marge, dan kleurt de best

CPM eValuate

De CPM eValuate is een scan die snel en eenvoudig kan worden uitgevoerd. Medewerkers vullen elektronisch een vragenlijst in, waarna de uitkomsten verzameld worden in de scan. De scan signaleert direct de potentiële verbetermogelijkheden. Hierbij wordt rekening gehouden met de context waarin de organisatie opereert. Er worden vier contextniveaus onderkend, te weten *stable*, *evolving*, *challenging* en *volatile*. De opzet van uw CPM-systeem hangt immers af van de omgeving waarin u opereert. In een volatiele markt bijvoorbeeld is de opzet van uw processen anders dan wanneer de organisatie in een stabiele markt opereert. De scan is bovendien gebaseerd op zeven *best*

practice-gebieden. Deze best practices zijn afgeleid uit internationale benchmarkstudies en projecten op het gebied van CPM. Deze zeven best practices zijn:

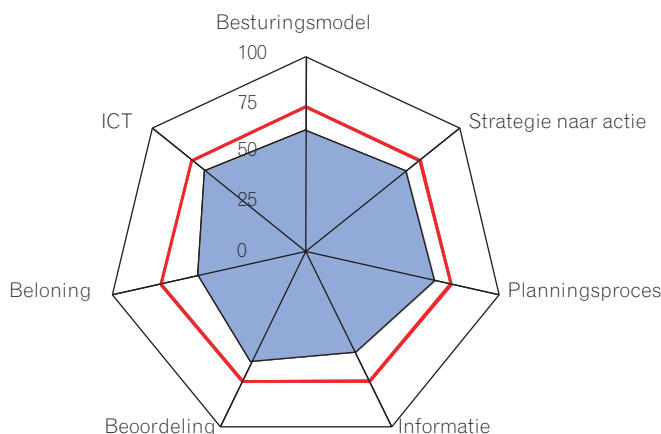
1. Ontwikkel een eenduidig besturingsmodel
2. Vertaal strategie in acties
3. Creëer een dynamisch planningsproces
4. Geef toegang tot relevante stuurinformatie
5. Beoordeel prestaties systematisch
6. Beloon mensen voor hun prestaties
7. Maak optimaal gebruik van ICT

In een teambijeenkomst wordt het verbeterplan besproken. Verschillen van inzicht worden bediscussieerd en vervolgens wordt een actieplan overeengekomen en in gang gezet.

Figuur 3

Gemiddelde scores per best practice

Best practice-gebied	Score
Besturingsmodel	62
Strategie naar actie	65
Planningsproces	68
Informatie	58
Beoordelen	64
Beloning	56
ICT	66



practice groen. Scoort de organisatie beter, dan kleurt de best practice geel. De organisatie geeft mogelijk te veel geld uit aan CPM op dit gebied. Het doet immers meer dan strikt vanuit de dynamiek van de markt noodzakelijk is.

Een nadere analyse van de scores kan aangeven of dat het geval is en of er eventueel kosten kunnen worden bespaard. Scoort de organisatie onder de marge, dan kleurt de best practice rood. Het is een signaal om dieper in te zoomen op mogelijke problemen.

Op best practice-niveau scoort feitelijk alleen het planningsproces ('creëer een dynamisch planningsproces') net voldoende. Alle andere best practice-gebieden scoren te laag voor een onderneming opererend in een challenging omgeving. Een volgende stap is het verder analyseren van de diverse best practice-gebieden. Waarom scoort het planningsproces voldoende en scoren de overige best practices slecht? Wat zijn de onderliggende factoren?

Top vijf

Ondanks deze matige scores is het beeld niet geheel negatief. Er is een top vijf samen te stellen van vijf deelelementen die redelijk scoren en hiermee net voldoen net aan de eisen die gesteld worden vanuit een challenging markt.

1. Koppeling strategische en tactische planning

Ruim tweederde deel van de organisaties geeft aan dat het jaarplan of budget wordt afgeleid van de strategie. Dit is een zeer belangrijk aspect voor een goed functionerend CPM-systeem. CPM start bij de gedefinieerde strategie, het denkproces. Het jaarplan of budget neemt deze strategie, doelstellingen en ambities als uitgangspunt. Bij een naadloze aansluiting zorgt het jaarplan of budget dat het doet waarvoor het bedoeld is: strategie bewaken en implementeren, oftewel doen. Bij de kwaliteit van de link kunnen wat vraagtekens worden gezet. Vandaag is deze link financieel van aard. De noodzakelijke tussenlaag (zie figuur 4), die zorg draagt voor een kwantitatieve en gebalanceerde koppeling tussen strategie en jaarplan door middel van succesfactoren, prestatie-indicatoren en targets wordt vaak niet goed uitgevoerd. Hierdoor is de bewaking van de strategie wel behoorlijk financieel getint. Ondanks de populariteit van managementconcepten, zoals de balanced scorecard en het INK-model, blijkt dat de gewenste kwantitatieve koppeling

tussen strategie en uitvoering, middels deze management methodes, nog onvoldoende is. Organisaties doen hiermee zichzelf te kort.

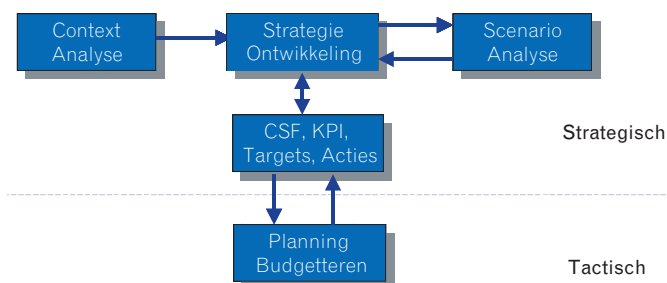
2. Planningsystemen

Slechts circa 10 procent van de ondernemingen beschikt over een geïntegreerd CPM ICT-systeem. De groei die op dit gebied voorspeld was door marktanalisten lijkt met dit lage cijfer nog niet in gang gezet. Toch geeft circa 80 procent van de organisaties aan dat budgetten en prognose worden ondersteund met ICT. De grote meerderheid gebruikt hiervoor Excel. Uit het onderzoek blijkt niet of deze organisaties ontevreden zijn over deze werkwijze. Het ondersteunen van het budget- en prognoseproces in Excel biedt flexibiliteit en heeft een grote beschikbaarheid, maar heeft zeker ook een aantal nadelen:

- Excel is ontwikkeld als single user-systeem. Planning vraagt de betrokkenheid van velen binnen een organisatie.
- Onderhouden van templates en modellen is tijdrovend. Als deze naar meerdere personen in de organisatie worden gestuurd, zullen bij retournering altijd controles moeten worden uitgevoerd of deze modellen nog intact zijn. Door het versturen van de modellen en templates wordt feitelijk een gedistribueerde omgeving gecreëerd. Consolidatie van deze modellen is niet altijd eenvoudig.
- Vaak heeft één individu de kennis inzake het model. Deze afhankelijkheid maakt de organisatie kwetsbaar.

Figuur 4

De noodzakelijk kwantitatieve verbinding tussen strategie en (jaar)plan



- Excel is foutgevoelig.
- De beveiligingsmogelijkheden zijn beperkt in Excel.
- Datamanagement wordt niet ondersteund.
- Excel is gebaseerd op rijen en kolommen en primair niet geschikt voor multidimensionele opzet en analyse.
- De Excel-applicatie draait op zichzelf en heeft een zeer beperkte integratie met andere CPM-applicaties.

Hiermee wil ik niet aangeven dat Excel bij voorbaat niet zou kunnen voldoen. Uiteindelijk bepaalt de organisatie dat zelf. Omdat bij de meeste organisaties financiële planning los staat van de plannen van andere disciplines (zoals verkoop-, marketing- en logistieke planning), blijft het ook vaak een losstaande Excel-applicatie. Best practices integreren deze plannen, waardoor op basis van één versie van de waarheid wordt gewerkt. Dit voorkomt discussie over cijfers en bespaart kosten. In dat geval blijkt uit de praktijk dat een goede ondersteuning van ICT een voorwaarde is en dat in dat geval Excel tekortschiet.

Organisatie bepaalt zelf of Excel voldoet

3. Link strategie en acties

Maar liefst 90 procent van de organisaties geeft aan dat er een directe koppeling bestaat tussen strategie en de acties die worden gedefinieerd. Een hoog percentage. In de praktijk komen wij desondanks veel organisaties tegen waar actiemanagement, (de volledige Plan-Do-Check-Act-cyclus wordt doorlopen), geen algemeen geaccepteerd begrip is. In het tweede deel van dit artikel, zal dan ook blijken dat het hier met name schort aan een adequate uitvoering van deze acties, het systematisch beoordelen van de voortgang en het leren van ervaringen. Het koppelen van acties aan strategie kan qua opzet dan wel hoog scoren, de uitvoering ervan laat nog te wensen over.

Plannen in scenario's is zeker nog geen gemeengoed

4. Betrouwbaarheid van de prognoses

Circa 70 procent van de organisaties geeft aan tevreden te zijn over de betrouwbaarheid van de prognoses. Ondanks veranderende marktsituaties, acties van concurrenten, introductie en uitfasering van producten en diensten, zijn deze organisaties in staat om een betrouwbare prognose af te geven. In eerste instantie, was de verwachting dat er

een duidelijke correlatie zou bestaan tussen de omvang van de organisatie en de betrouwbaarheid van de prognose. Een nadere analyse laat echter zien dat, als alleen naar de organisaties van 1.000 medewerkers of meer wordt gekeken, ook daarvan tweederde aangeeft tevreden te zijn over de betrouwbaarheid van de prognose. Daar staat tegenover dat de prognoses wel financieel georiënteerd zijn en gericht zijn op het voorspellen van de jaareinderesultaten.

Het merendeel maakt nog geen gebruik van voortschrijdende prognoses. Finance & Administration voert het proces uit en de integratie met de plannen van de diverse andere afdelingen (verkoop, marketing en logistiek) ontbreekt meestal. Ook is plannen in scenario's zeker nog geen gemeengoed. Slechts 5 procent geeft aan gebruik te maken van scenarioplanning. Betrouwbare (voortschrijdende) prognoses zijn een voorwaarde om snel en wendbaar te kunnen reageren op veranderingen in de markt. Een bittere noodzaak voor iedere organisatie die actief is in een challenging markt.

5. Datacollectie

Minder dan vijf procent van de organisaties geeft aan ontevreden te zijn met de tijd en moeite die worden gependend aan het verzamelen van financiële én niet-financiële informatie. Circa 35 procent geeft aan dat op dit deelelement met name de niet-financiële prestatie-indicatoren toch de nodige zorgen baren. Daarentegen geeft maar liefst 60 procent aan dat datacollectie nauwelijks een issue is voor hun organisatie. Zij worden niet of slechts voor een paar indicatoren geconfronteerd met issues die verband met houden met datacollectie. Gevoelsmatig lijkt dit een hoge score. Waarschijnlijk heeft dit te maken met het feit dat organisaties toch met name sturen op financiële prestatie-indicatoren. Als maar beperkt gebruikt wordt gemaakt van niet-financiële indicatoren, zijn er ook nauwelijks issues bij het verzamelen ervan. Van een organisatie die opereert in een challenging omgeving wordt verwacht dat financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren snel voorhanden zijn en dat het niet veel moeite kost deze te verzamelen.

Alleen op bovengenoemde deelaspecten (koppeling strategische en tactische planning, planningssystemen, de link tussen strategie en acties, de betrouwbaarheid van de prognoses en datacollectie) wordt gemiddeld net een voldoende gescoord. Desondanks blijven het scores aan de onderkant van de toegestane marge. We kunnen dus concluderen dat de overige twintig deelelementen waarop de CPM eValuate toetst, gemiddeld dus niet voldoen aan de eisen, die vanuit de challenging omgeving worden gesteld. -C



Begin 2004 verschijnt bij Kluwer van dezelfde auteur een CPM-boek, waarin alle zeven best practices in detail zijn uitgewerkt. Op basis van deze best practices zijn organisaties in staat om een CPM-systeem van wereldklasse te creëren.

Het tweede deel van dit artikel, waarin wordt ingegaan op de top vijf verbetermogelijkheden en de invloed van de omvang van de organisatie op de kwaliteit van het CPM systeem, verschijnt in het volgende nummer van Tijdschrift Controlling. Tevens wordt dan een aantal algemene conclusies getrokken.