

Canadian Tire Verbessert Die Strategische Portfolioinvestitionsplanung Mit Planview



BRANCHE

Einzelhandel

REGION

Nordamerika

MITARBEITER

über 20.000

PLANVIEW PRODUKT



PLANVIEW LÖSUNG

**Strategisches
Portfoliomanagement**

DIE HERAUSFORDERUNG

Canadian Tire musste seine Agilität erhöhen und seine Kompetenzen in Bezug auf Portfolioinvestitionsentscheidungen verbessern. Dabei standen ihnen jedoch einige Hindernisse im Weg, darunter das Fehlen eines zentralen Portfoliomanagementsystems, inkonsistente Prozesse sowie Daten, die in verschiedenen, nicht miteinander vernetzten Tabellen gespeichert waren. Das Enterprise Project Management Office (EPMO) entwickelte eine zielorientierte Lösung, die Änderungen in den Prozessen, Geschäftsabläufen und der Technologie erforderte.

DIE LÖSUNG

Das EPMO hat das strategische Portfoliomanagement (SPM) mit Planview® Portfolios als zentrales System für Investitionsentscheidungen eingeführt. Dank des schnellen Zugriffs auf präzise, aktuelle Informationen kann Canadian Tire mit Planview Portfolios die Investitionen auswählen, die unter Berücksichtigung des gesamten Portfolios die größten Auswirkungen auf das Unternehmen haben werden. Die Strategie und die Umsetzung sind miteinander vernetzt, was dabei hilft, die Unternehmensziele zu erreichen und die organisatorische Agilität zu fördern.



„Wir können uns alle darauf einigen, dass die Zahlen in unserem Planview® Tool die einzigen Zahlen sind, um die es geht. Wir können sie nach Tochtergesellschaften, nach Geschäftseinheiten, nach CAPEX und OPEX und allen möglichen anderen Attributen ordnen.“

– TERESA PREVOE,
ASSOCIATE VICE PRESIDENT DES
EPMO BEI CANADIAN TIRE

ÜBER CANADIAN TIRE CORPORATION

Canadian Tire Corporation, Limited (CTC) ist eine Unternehmensgruppe, die ein Einzelhandelssegment, eine Finanzdienstleistungssparte und eine Immobilieninvestmentgesellschaft umfasst. Das Einzelhandelsgeschäft wird von Canadian Tire geführt, das im Jahr 1922 gegründet wurde. Zu den wichtigsten Elementen des Netzwerks von Canadian Tire gehören Party City, PartSource und Gas+. Das Unternehmen verfügt über mehr als 1.700 Einzelhandelsfilialen und Tankstellen in Kanada und auf der ganzen Welt, die von CTC und seinen lokalen Händlern, Franchisenehmern und Mineralölhändlern betrieben werden.

DIE HERAUSFORDERUNG: MAXIMIERUNG DER INVESTITIONEN IN ZEITEN DES RASANTEN WANDELS

Canadian Tire hatte in einem sich schnell wandelnden und von Störungen geprägten Umfeld mit einem konkurrierenden Investitionsbedarf zu kämpfen. Wenn neuer Bedarf aufkam oder Prioritäten in Konflikt standen, versuchte das Unternehmen, schneller zu reagieren und mit Daten und Analysen aufzuzeigen, wie sich vorgeschlagene Änderungen auf laufende Investitionen auswirken könnten. Dabei standen sie stets vor der wesentlichen Frage, wie Kapital und Ressourcen für die verschiedenen Initiativen in den Bereichen Immobilien, IT, Business und Lieferkette am besten eingesetzt werden können. Was fehlte, war ein unternehmensweites System für die Portfolioinvestitionsentscheidungen. Die verschiedenen Geschäftsbereiche hatten unterschiedliche Prozesse für die Auswahl von Investitionen und verwalteten Projekte über eine Reihe von nicht miteinander vernetzten Tabellen.

„Wir konnten es uns nicht länger leisten, zahlreiche Ausschüsse zu haben, die die Finanzmittel in verschiedenen Bereichen mit unterschiedlichen Schwellenwerten und Prioritäten genehmigen“, sagte Teresa Prevoe, Associate Vice President des EPMO bei Canadian Tire.

Da alles dezentralisiert war, war es für das EPMO schwierig, den Fortschritt und den finanziellen Status zu verfolgen und gleichzeitig sicherzustellen, dass die Investitionen mit der Unternehmensstrategie in Einklang standen. Die Verwendung von Tabellen war zu umständlich und nicht länger tragbar. Wenn das Team die Daten für Projekte wie die Jahresplanung konsolidierte und abglich, waren die Informationen bereits veraltet.

DIE LÖSUNG: VERNETZUNG VON STRATEGIE UND UMSETZUNG MIT HILFE VON SPM

Prevoe und ihr EPMO-Team benötigten eine SPM-Lösung, die es ihnen ermöglichte, ein nach Prioritäten geordnetes Investitionsportfolio zu erstellen, das mit der Strategie und den Finanzen abgestimmt ist, um den Mehrwert und die Auswirkung des strategischen Unternehmensportfolios zu maximieren. Auf diese Weise konnte Canadian Tire seine strategischen Ziele besser erreichen, Risiken minimieren und gleichzeitig die Abstimmung mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sicherstellen. Um SPM in der Praxis anzuwenden, hat das Team fünf Ziele festgelegt, die Änderungen in Bezug auf die Prozesse, Tools und Performanceberichte beinhalten:

- **neuer Prozess:** Entwicklung eines einheitlichen SPM-Prozesses für alle Arten von strategischen Investitionen, der die Bereiche Immobilien, Business und Lieferkette miteinander vereint
- **ergebnisorientierte Zuständigkeit:** Umstellung aller laufenden und geplanten Investitionen auf ein ergebnisorientiertes Zuständigkeitsmodell, das das Verantwortungsgefühl der Führungskräfte für das Erreichen der mit jeder Investition verbundenen Ergebnisse fördert
- **Messungen:** Messung des geplanten Beitrags jeder Investition zum angestrebten Ergebnis und Quantifizierung des geschäftlichen Mehrwerts anstatt des Outputs
- **klar definierte Investitionshierarchie:** Erstellung einer strategischen Hierarchie, um die gewünschten Unternehmensstrategien und Geschäftsergebnisse klar zu formulieren
- **zentrales System of Record:** Implementierung einer zentralisierten Lösung, die dem Team hilft, die Strategie mit der Umsetzung zu vernetzen und konsistente, fundierte Entscheidungen zu treffen

Für die Verwaltung des strategischen Portfolios wählte das EPMO Planview® Portfolios als System of Record.

„Die Planview® Lösung hat uns das zentrale System of Record geboten, das wir brauchten, um die Bereiche Immobilien, Lieferkette und IT in einem System zusammenzubringen“, so Prevoe. „Wir haben damit angefangen, geschäftliche Anwender in der gesamten Organisation zu schulen, damit sie Planview Portfolios als ihr System für das Management von Investitionen und Prognosen nutzen können.“

Darüber hinaus hat das EPMO damit begonnen, mehr als 1.000 Projekte und die Daten zu fünf Jahren an geplanten und laufenden Investitionen in Planview Portfolios hochzuladen. Dadurch erhalten sie einen umfassenden Überblick über alle Investitionen über den gesamten Planungshorizont hinweg.

DIE ERGEBNISSE: BESSERE DATEN, SCHNELLERE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Das EPMO hat mehr als 700 Mitarbeitern eine Einführung in die Nutzung von Planview gegeben, darunter fast 50 Personen aus dem Führungsteam. Laut Prevoe zählte sich dieses umfassende Stakeholder-Management und das Engagement aus. Das Unternehmen konnte bisher von sieben Vorteilen profitieren:

- **strategische Abstimmung:** Canadian Tire stimmt seine Portfolioinvestitionsausgaben mit den strategischen Prioritäten ab und verfügt über einen konsistenten Prozess, um Initiativen zu identifizieren, zu priorisieren, zu genehmigen und zu verfolgen. Das Führungsteam und das EPMO können die Finanzierung und die Prioritäten nach Bedarf anpassen.
- **Effizienzgewinne:** Planview Portfolios bietet ein gemeinsames System zur Investitionsplanung und -verfolgung im gesamten Unternehmen. Mit einer zentralen Quelle für Prognosen sind die manuelle Nachverfolgung der tatsächlichen Ausgaben und die erneute Erstellung von Prognosen nicht länger notwendig. Die Teams sind nicht mehr an Tabellen gebunden und führen sinnvolle Diskussionen über Investitionsentscheidungen, anstatt lediglich ihre Daten abzugleichen.

„Wir können uns alle darauf einigen, dass die Zahlen in unserem Planview Tool die einzigen Zahlen sind, um die es geht“, sagt Prevoe. „Wir können sie nach Tochtergesellschaften, nach Geschäftseinheiten, nach CAPEX und OPEX und allen möglichen anderen Attributen ordnen.“

- **Fokus auf Ergebnisse:** Canadian Tire ist darum bemüht, die gewünschten Ergebnisse umzusetzen und beispielsweise die Produkte bereitzustellen, die den geschäftlichen Mehrwert steigern. Die Neuausrichtung der Zuständigkeiten für das Portfolio hat die Rechenschaftspflicht des Unternehmens erhöht, mit einer involvierten Führungsebene, die nun den Fortschritt in Echtzeit verfolgen kann.
- **Vergleichbarkeit:** Canadian Tire kann Investitionsmöglichkeiten über die Bereiche Immobilien und Lieferkette hinweg objektiv vergleichen, z. B. mithilfe der Szenarioplanungsfunktionen von Planview und einer internen, standardisierten Kosten-Nutzen-Analyse.

„Wir können Kompromisse in unseren Portfolios und über Portfolios hinweg machen, um diese zu optimieren und unser Kapital so effizient wie möglich zu nutzen“, sagt Prevoe. „Darüber hinaus können wir unser finanzielles Risiko sowie unsere finanziellen Erträge messen und so verstehen, warum wir in bestimmte Dinge investieren.“

- **Transparenz:** Canadian Tire hat sofortigen Zugriff auf genaue, zuverlässige Daten und Analysen, um fundierte Investitionsentscheidungen zu treffen, Fortschritte zu verfolgen, Abhängigkeiten zu verwalten und Änderungen vorzunehmen. Die Benutzer können sehen, welche Portfolios mehr Kapital benötigen und wie sie diese Mittel auf verschiedene Initiativen neu verteilen können.
- **Konsistenz:** Konsistente Prozesse und eine standardisierte Governance über alle Investitionsarten hinweg ermöglichen eine Priorisierung auf der Grundlage der strategischen Ausrichtung.
- **Agilität:** Canadian Tire plant regelmäßiger und kann bei Bedarf schnell Kursänderungen vornehmen. Jeden Monat überprüft das Unternehmen, was funktioniert, was nicht funktioniert und wie es sich an Veränderungen anpassen kann.

DIE ZUKUNFT: ERWEITERUNG DER SPM-KOMPETENZEN

Das EPMO plant die erweiterte Nutzung verschiedener Funktionen in Planview Portfolios, darunter interaktive Dashboards, Berichte und Visualisierungen, die es Entscheidungsträgern ermöglichen, datengestützte Erkenntnisse schnell zu verstehen und zu nutzen. Eine weitere Priorität ist die Verfolgung von Investitionserträgen und Nutzen. Darüber hinaus möchte das Unternehmen „Big Room Planning“ einführen und die Priorisierung verbessern, da sie erkannt haben, dass bestimmte Gruppen überlastet sind, während andere Kapazitäten haben. Mit einem besseren Überblick über Beschränkungen der Ressourcenkapazität können schnellere Entscheidungen hinsichtlich der Umverteilung von Personal und Finanzmitteln getroffen werden. Die Einführung von Objectives und Key Results (OKR) sowie Roadmaps steht ebenfalls auf dem Plan, um das Engagement für das Erreichen von Ergebnissen auch langfristig zu fördern.

Weitere Informationen zu den Vorteilen von Planview® Lösungen für Ihr Unternehmen finden Sie unter [Planview.com/de](https://www.planview.com/de).

planview®