

## Integrale business planning



# Door planning in control

In elke onderneming is het essentieel de marktvrage en de beschikbare capaciteit op elkaar af te stemmen. Planning en forecasting zijn daarbij relevante bedrijfsprocessen. In veel ondernemingen is het voorspellen en plannen geëvolueerd tot het genereren van steeds meer cijfers. Integrale business planning kan helpen het proces beter, sneller en betrouwbaarder te maken.

PETER GEELLEN, FREEK AERTSEN, PATRICK TULLEMANS

De huidige marktdynamiek forceert bedrijven te anticiperen op snelle en steeds veranderende ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving. Dit vraagt slagvaardige besluitvorming en gesynchroniseerde acties van alle entiteiten binnen de organisatie. Veel bedrijven voeren daarom projecten uit om de kwaliteit van vraagvoorspellingen en planningprocessen te verbeteren: het moet beter, lichter, frequenter, sneller, efficiënter en vooral betrouwbaarder.

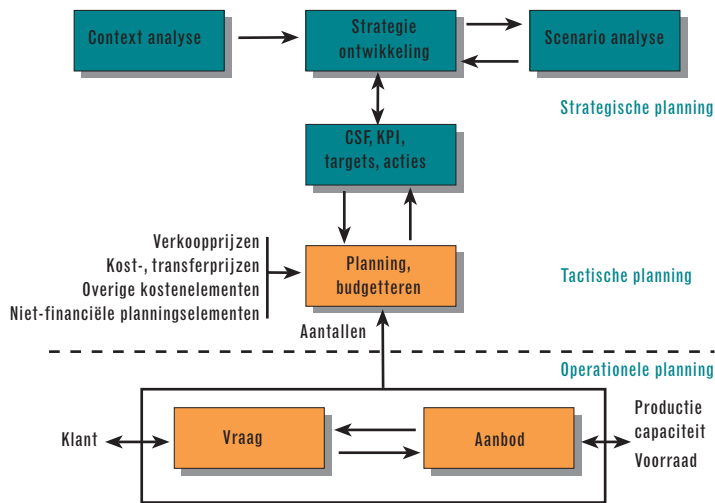
Uit onze ervaring blijkt dat vooral de integratie van planning zowel horizontaal als verticaal, cruciaal is voor het structureel verbeteren van de planningsprocessen (zie figuur 1).

### Verticale planintegratie

Budgettering is een instrument om in control te blijven qua strategie en bedrijfsdoelstellingen. Budgettering en fore-

casting zijn onderdeel van het tactische planningsproces en zijn gericht op de doorvertaling van het strategisch plan in activiteiten voor het eerstkomende jaar. Dit heet verticale planintegratie. Bij een feilloze verticale integratie zal het budget de strategische ambities weerspiegelen en vertalen in operationele plannen, doelstellingen en acties voor relevante succesfactoren en prestatie-indicatoren voor de budgetperiode.

Binnen organisaties is van een goede verticale integratie van strategische en tactische planning vaak geen sprake. Het strategieproces leidt tot een kwalitatief plan. Indien juist uitgevoerd, worden de strategische ambities vertaald in targets en acties voor relevante prestatie-indicatoren en succesfactoren. Vaak is dit niet het geval en blijft het kwantitatieve deel van de strategie beperkt tot een financiële cijferoefening. Het



Figuur 1. Verticale en horizontale integratie

strategieproces is een creatief proces dat door de entrepreneurs binnen de organisatie wordt geleid. In een volgende fase volgt het opstellen van het budget of jaarplan. De aansluiting van dit jaarplan met het eerste jaar van de strategie is vaak ver te zoeken. Het budgetproces is een proces dat zich karakteriseert door discipline en structuur. De boekhouders binnen de organisatie staan op. Conform het rekeningstelsel zal een budget worden opgesteld, het liefst tot vijf cijfers achter de komma. Het budget waarop de beloning is gebaseerd. Een budget dat daarom veraf staat van die strategie en niet doet wat het zou moeten doen: implementatie van de strategie. Een budgetproces dat leidt tot onnodige frustratie binnen de onderneming, zeker als blijkt dat het na enkele maanden al niet meer accuraat is, omdat de werkelijkheid de organisatie heeft ingehaald.

De koppeling tussen het strategische en tactische proces moet daarom worden verbeterd. Verbetering is mogelijk door een zogenaamde *handshake* procedure af te spreken. Vanuit het strategieproces worden kwalitatieve statements doorvertaald in kwantitatieve prestatie-indicatoren en targets voor de komende jaren. Voor een beperkte subset van die indicatoren, vaak de financieel georiënteerde, worden de eerste jaartargets als referentiepunt meegegeven in het budgetproces. De top-down ambities zijn dus bekend. Vanuit het tactische planningsproces wordt de verwachting financieel gemaakt op een bottom-up wijze. De getallen komen daadwerkelijk van de werkvloer als de integratie met operationele planning - zie horizontale planintegratie verderop in dit artikel - gestalte krijgt. De bottom-up resultaten van de tactische planning worden in een handshake procedure vergeleken met de top-down strategische targets voor die beperkte set van indicatoren waarvoor dit is afgesproken.

Er zijn feitelijk meerdere uitkomsten mogelijk:

1. Het jaarplan voldoet aan de ambities van het eerste jaar van het strategische plan. In dat geval is het proces afgerond en beschikt de organisatie over een plan waarin voor de relevante prestatie-indicatoren en onderliggende planningssele-

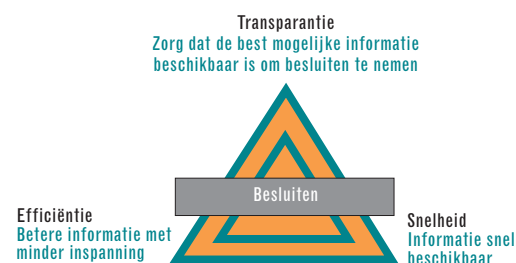
menten de targets vaststaan voor de komende maanden, kwartalen en jaar.

2. Het jaarplan voldoet niet aan de ambities die voor het eerste jaar zijn vastgelegd in het strategische plan. In dat geval kan worden ingezoomd op de onderliggende prestatie-indicatoren, planningselementen en dimensies. Blijft de omzet achter? Zo ja, bij welke producten en klanten? Zijn de kosten te hoog? Welke afdelingen en kostensoorten betreft dit dan? Het management beslist of het de bottom-up planning accepteert of niet. Bij acceptatie worden de eerste jaartargets in het strategisch plan vervangen door de nieuwe targets en beschikt de organisatie direct over een plan waarin voor de relevante planningselementen de targets vaststaan voor de komende maanden, kwartalen en jaar. Als het plan niet wordt geaccepteerd dan blijven de eerder gestelde targets van kracht en zal (een deel van) de organisatie een herzien bottom-up plan moeten aanleveren, totdat uiteindelijk acceptatie plaatsvindt. Ook is het mogelijk dat de operationele unit het gat in de loop van het jaar invult door aanvullingen op het bottom-up plan.

### Horizontale planintegratie

Om operationele plannen te kunnen monitoren en tijdig te kunnen bijsturen moet een planningscyclus op efficiënte wijze in een korte, zeer gefocuste periode worden doorlopen. Daarbij worden de doelstellingen van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen en entiteiten met de doelstellingen van de organisatie als geheel en met die van andere entiteiten verbonden en afgestemd. Door horizontale planintegratie is de organisatie in staat de business te sturen op basis van één consistente set cijfers.

Succesvolle horizontaal geïntegreerde planningsprocessen voldoen aan drie belangrijke criteria: informatietransparantie, snelheid en efficiëntie (zie figuur 2), met als ultieme doel kwalitatief goede besluiten te nemen. Dit lijkt een triviale constatering maar in menige organisatie is planning verworpen tot een tijdsintensieve cijferoefening, die niet leidt tot betere beslissingen.



Figuur 2. Drie criteria voor horizontale integratie

Om een kwalitatief goed planningproces in te richten moeten we terug gaan naar de bron, waarom is de vraagvoorspelling überhaupt nodig? Planningsprocessen als budgettering, forecasting, sales en operations planning, demand forecasting moeten zo ingericht worden dat relevante informatie snel, efficiënt en transparant binnen de organisatie gedeeld kan worden om zo te komen tot goede besluitvor-

ming. Het snel communiceren over bijvoorbeeld de vraagvoorspelling met alle betrokken partijen om zo besluitvorming te ondersteunen is dan ook belangrijker dan het exact voorspellen van de toekomst. Hiertoe moet het planningsproces worden gesimplificeerd en zo worden opgezet dat alleen de relevante beslissingen worden ondersteund. Daarbij zijn de volgende ontwerpregels van belang.

### Plan op basis van key value drivers

Planning en forecasting richten zich op het voorspellen van de ontwikkeling van uitsluitend de key value drivers die de toekomstige winstgevendheid van de organisatie bepalen. Voorbeelden van value drivers zijn: verkoop volume, capaciteit- en materiaalrestricties in de value chain, prijspositionering, promotiecampagnes, kostenontwikkeling, investeringen ten behoeve van productiviteitsverbeteringen. Vermijd te veel vanuit de details te willen voorspellen. Het is een misvatting te veronderstellen dat het voorspellen van details leidt tot een hogere forecast accuracy!

Het gaat erom dat de organisatie interdisciplinair beslissingen neemt die haar in staat stelt doelstellingen in de toekomst te realiseren. Ieder organisatieonderdeel moet deze beperkte set van drivers expliciet formuleren. Communicatie en consensus over de value drivers met alle betrokken partijen is essentieel.

### Zorg voor een geolied proces

Essentieel is dat alle stappen van het planningsproces goed worden uitgewerkt en gecommuniceerd. Integratie met de planning en control cyclus is noodzakelijk. Voer de stappen uit op basis van een vooraf gedefinieerde kalender of timetable. Deze timetable moet dan ook strikt worden gevolgd. Met behulp van deze kalender creëert de organisatie tijd en aandacht die het management kan besteden aan het evalueren van de impact van de huidige operationele plannen en de reeds gedefinieerde correctieve acties op de toekomstige winstgevendheid. Stel scenario's vast om de robuustheid van de resultaten onder verschillende aannames door te rekenen. Op die manier neemt het management beslissingen over noodzakelijke veranderingen in operationele plannen en worden de beslismomenten waarop bijsturing plaatsvindt geprogrammeerd.

### Beslis in een multidisciplinaire meeting.

De cyclus moet worden afgesloten met een formele managementmeeting waarin een review van de forecast plaatsvindt onder andere op basis van de value drivers en correctieve acties moeten worden geformaliseerd. Deze meetings zijn routinevergaderingen volgens een vaste agenda. De deelnemers nemen definitieve besluiten in over de plannen en voorspellingen. Daarom moeten zij zijn gemachtigd om namens hun afdeling of functie op te treden. Voor kwesties waarover geen overeenstemming is bereikt moet een duidelijk organisatorisch escalatiepad zijn bepaald.

Tevens wordt de voortgang van de uitvoering van afgesproken acties systematisch beoordeeld. Additionele correctieve acties worden vertaald in de operationele plannen van de organisatie. Dit draagt bij aan de acceptatie van forecasts en borgt de deployment van correctieve acties door de gehele organisatie heen.

### Zorg voor eenduidige managementinformatie

Beslissingen moeten berusten op betrouwbare en eenduidige informatie. De concrete informatiebehoefte voor planning kan afgeleid worden van de value drivers. De planning en verwachtingen over de ontwikkelingen van value drivers van de functionele plannen zijn vastgelegd in operationele (ERP-)systemen. Deze plannen worden op een gedefinieerd moment uit deze systemen ontsloten en zijn startpunt voor de bepaling van de financiële forecast in termen van een verlies- en winstrekening en balans.

De ontsluiting maar vooral opschoning van deze plangegevens ten behoeve van de besluitvorming is erg tijdrovend. Neem omwille van actualiteit een momentopname (snapshot) uit de operationele planningsystemen, zo kort mogelijk voor de vergadering. Het is essentieel dat de data collectie is beëindigd en goedgekeurd voor het begin van een meeting om te voorkomen dat tijdens de vergadering discussie wordt gevoerd over de juistheid en consistentie van gegevens. Wijs duidelijke verantwoordelijkheden toe ten aanzien van datakwaliteit.

### Stimuleer een open en actiegerichte cultuur

Naast een snel en efficiënt proces is de bedrijfscultuur rond planning en forecasting essentieel voor de realisatie van een hoge forecast accuracy. Vooruitstrevende bedrijven baseren forecasts op een holistische, realistische kijk op de toekomst. Goed nieuws of slecht nieuws moet snel bovenkomen. Met name actiemanagement en het willen delen van een visie op toekomstige ontwikkelingen vereist een cultuur die gebaseerd is op discipline, openheid en vertrouwen. Het gaat om een realistisch beeld van de voortgang op bijvoorbeeld strategische acties en vooruitzichten op de value drivers van de organisatie. Dit moet een stimulans zijn om openlijk informatie uit te wisselen, en objectief en kritisch te kijken naar de aannames achter de informatie, risico's en mogelijkheden die van invloed zijn op de verwachte resultaten. Wanneer een negatieve afwijking tussen budget/forecast en de werkelijke performance leidt tot straffen, dan zullen managers prognoses proberen te manipuleren. Dit werkt ook second guessing van voorspellingen in de hand, waarbij managers elkaars cijfers interpreteren en corrigeren naar eigen inzicht en intuïtie. Inconsistente informatie zal leiden tot onjuiste beslissingen. Het voorkomen hiervan, zal dit de integriteit van het hele bedrijf vergroten.

-C

### Meer lezen over integrale business planning?

Dit artikel is gebaseerd op het boek *Door planning in control* dat recent is verschenen bij Kluwer. Het boek werkt de verschillende onderdelen van dit artikel verder uit en heeft daarnaast aandacht voor:

- vele praktijkcases;
- implementatie van veranderingen in planningprocessen;
- integrale business planning in multi-side ondernemingen;
- marktverkenning van planningsoftware;
- implementatie van planningsoftware.

Prijs: 32,50 euro  
ISBN 978 90 13039245

