



# Beter zicht *op planning*

**Voor veel ondernemingen is betrouwbaar plannen lastig. Horizontale en verticale integratie van plannen biedt uitkomst. Hierdoor kunnen functionele plannen onderling worden afgestemd, zodat ze een consistent geheel vormen. Deel één van een tweeluik.**

*Door Peter Geelen en Patrick Tullemans*

**P**lanning en forecasting zijn geen enkelvoudige, losstaande activiteiten in een organisatie. Iedere functie en ieder organisatorisch niveau houdt zich bezig met het sturen van activiteiten in de richting van de doelstellingen die voor het betrokken deelgebied of de entiteit zijn vastgelegd. Het verkoopapparaat stelt op regelmatige basis demand forecasts op, waarbij naast de reguliere sales de waarschijnlijkheid van specifieke deals wordt beoordeeld in relatie tot doelstellingen op het gebied van omzet, marge en marktaandeel. Op basis van de omzetverwachting plant het logistiek management voorraad- en capaciteitsbeschikbaarheid om een bepaalde servicegraad en omloop-

snelheid van voorraden te realiseren. Treasury houdt zich onder andere bezig met vermogensplanning en gaat na of overtollige liquide middelen weggezet kunnen worden of dat additioneel vermogen moet worden aangetrokken. Het financieel management zal de plannen voor de functionele deelgebieden onderling verbinden door de consequenties voor de verwachte ontwikkeling van vermogen, resultaat en rendement te analyseren. Met behulp van de voorgerecalculeerde balans en resultatenrekening zal men de functionele plannen toetsen aan de strategische plannen en worden desgewenst correctieve maatregelen voorgesteld. Om onder de huidige dynamische omstandigheden in control te blijven is de

onderlinge afstemming van de plannen en toetsing aan strategische doelstellingen op continue basis noodzakelijk.

**PLANINTEGRATIE** Veel organisaties ontwikkelen initiatieven om planning en forecasting te versterken zoals blijkt uit door de auteurs uitgevoerd onderzoek binnen circa vijftig bedrijven.<sup>1</sup> In dit onderzoek geeft ruim 80 procent aan dat door de dynamiek van de markt lastig is in te schatten hoe de markt er over twaalf maanden uitziet en dat niet alleen voorspellend vermogen, maar ook reactiesnelheid en wendbaarheid belangrijke voorwaarden zijn voor continuïteit.

Het financieel management zet instrumenten als budgettering en forecasting in voor de coördinatie van functionele plannen binnen de organisatie en afstemming met de strategie. Budgettering en forecasting zijn onderdeel van het tactische planningproces en zijn gericht op de doorvertaling van het strategisch plan in activiteiten voor het eerstkomend jaar (zie bijgaande

figuur). Als onderdeel van forecasting worden via correctieve maatregelen de activiteiten voor het eerstkomend jaar uit het strategisch plan bijgestuurd. Dit noemen we verticale planintegratie.

Daarnaast zijn budgettering en forecasting gericht op afstemming en verbinden van doelstellingen van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen en

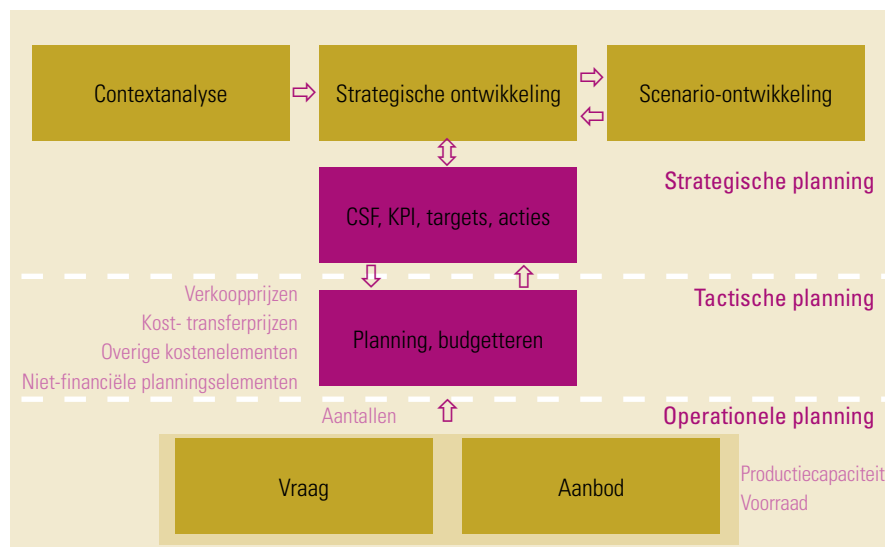
tie-indicatoren en succesfactoren. Vaak gebeurt dit niet en blijft het kwantitatieve deel beperkt tot een financiële cijferoefening. Het strategieproces is een creatief proces dat door de entrepreneurs binnen de organisatie wordt geleid. In een volgende fase volgt het opstellen van het budget of jaarplan. De aansluiting van dit jaarplan bij het eerste jaar van de strategie is vaak ver-

## Functionele plannen zijn vrijwel nooit geïntegreerd. Het is heel lastig om te opereren vanuit één plan

entiteiten met de doelstellingen van de organisatie als geheel en met die van andere entiteiten. Dit noemen we horizontale of functionele planintegratie.

**VERTICALE PLANINTEGRATIE** Uit de praktijk blijkt dat van een nauwe verticale integratie van strategische en tactische planning vaak geen sprake is. Het strategieproces leidt tot een kwalitatief plan. Indien juist uitgevoerd worden de strategische ambities vertaald in targets en acties voor relevante presta-

te zoeken. Het budgetproces is een proces dat zich karakteriseert door discipline en structuur. De boekhouders binnen het concern staan op. Conform het rekeningstelsel zal een budget worden opgesteld, het liefst tot vijf cijfers achter de komma. Een budget waarop de beloning is gebaseerd. Een budget dat daarom ver af staat van de strategie en niet doet wat het zou moeten doen: implementatie van de strategie. Een budgetproces dat onnodig leidt tot frustratie binnen de onderneming, ze-



## Op weg naar een geïntegreerde planning- en forecastingcyclus

### 1 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: verkoopvolume, capaciteit- en materiaalrestricties in de value chain, prijspositionering, promotiecampagnes, kostenontwikkeling, investeringen ten behoeve van productiviteitsverbeteringen. Men moet vermijden te veel vanuit de details te willen voorspellen. Het is een misvatting te veronderstellen dat het voorspellen van details tot een hogere forecast accuracy leidt!

Hierbij gaat het erom dat de organisatie interdisciplinair beslissingen neemt die het mogelijk maken 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.

Een voorbeeld. In een volatiele markt met een vraag die sterk promotie- en dealgevoelig is, moet de organisatie beslissingen nemen over deals. Tijd die het verkoopmanagement aan forecasting besteedt, moet juist gericht zijn op het forecasten van deals. Statistische voorspellingstechnieken kunnen hierbij worden toegepast als een hulpmiddel om het stabiele gedeelte in het vraagpatroon te voorspellen.

### 2 Zorg voor een geolied proces

Essentieel is dat alle stappen van het planningproces goed worden uitgewerkt en gecommuniceerd. Integratie met de planning- en controlcyclus is noodzakelijk. Stappen dienen te worden uitgevoerd op basis van een vooraf gedefinieerde kalender of timetable. Deze timetable dient dan ook strikt te worden gevolgd.

Met behulp van deze kalender creëert de organisatie tijd en aandacht die het management kan besteden om de impact

van de huidige operationele plannen en de reeds gedefinieerde correctieve acties op de toekomstige winstgevendheid te evalueren. Scenario's kunnen worden vastgesteld om de robuustheid van de resultaten onder verschillende aannamen door te rekenen. Op die manier neemt het management beslissingen over noodzakelijke veranderingen in operationele plannen en worden de beslismomenten waarop bijsturing plaatsvindt geprogrammeerd.

### 3 Beslis in een multidisciplinaire meeting

Essentieel is dat de cyclus wordt afgesloten met een formele managementmeeting waarin onder andere op basis van de value drivers een review van de forecast plaatsvindt en waarin correctieve acties worden geformaliseerd. Deze meetings zijn routinevergaderingen volgens een vaste agenda. De deelnemers nemen definitieve besluiten 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.

Terug naar het voorbeeld. De uiteindelijke beslissing over het verkoopplan en de specifiek daarbinnen te voeren promoties en deals wordt interdisciplinair genomen. Het verkoopplan wordt getoetst aan de hand van productintroductieplannen, logistieke capaciteit, voorraden en productiecapaciteit. Door het expliciet maken van drivers wordt zichtbaar waar communicatie en samenwerking over functies nodig is, zodat deze actief betrokken kunnen worden bij de totstandkoming van de forecast.

ker als blijkt dat het na enkele maanden al niet meer functioneel is, omdat de werkelijkheid de vooruitblikken 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 jaargetargets als referentiepunt meegegeven in het budgetproces. De top-down ambities zijn dus bekend.

Vanuit het tactische planningproces worden de verwachtingen bottom-up financieel gemaakt. 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 planningselementen de targets voor de komende maanden, kwartalen en jaar vaststaan.
- 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 eerstejaargetargets in het strategisch plan vervangen door de nieuwe targets en beschikt de organisatie direct over een plan waarin voor de relevante planningselementen de targets voor de komende maanden, kwartalen en jaar vaststaan. Wordt de planning niet 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** Uit onze adviespraktijk blijkt dat functionele plannen – zeker over de verschillende functies heen – vrijwel nooit geïntegreerd zijn. Het is voor organisaties blijkbaar heel lastig om te opereren vanuit één (one number) plan waarop alle afdelingen sturen en gestuurd worden. Enkele veelvoorkomende pijnpunten in forecasting en planning binnen de organisaties zijn de volgende.

- Forecasting en budgettering zijn qua timing en kalender amper gekoppeld aan andere planningprocessen, terwijl de dynamische marktomstandigheden juist een continue afstemming vereisen.
- Functionele forecasts (marketing, sales, operations, finance) zijn onderling niet afgestemd in termen van aannamen, tools, formats, plan-horizons etc. Men spreekt geen gezamenlijke taal en iedere afdeling praat over zijn eigen cijfers en acties. Men moet veel tijd besteden aan consolidatie en in overeenstemming brengen van de forecasts.
- Budgettering- en forecastingprocessen hebben een onnodig lange doorlooptijd, zijn strikt financieel, bevatten te veel details en kosten veel energie, waardoor ze ervaren

worden als vervelende zaken en niet als adequaat en flexibel stuurmiddel.

- Er wordt onvoldoende gebruikgemaakt van de forecast als stuurmiddel, men blijft te veel vasthouden aan het soms al lang achterhaalde budget.
- Forecast accuracy wordt niet systematisch gemeten.
- De aannamen omtrent relevante planningvariabelen (en hoe om te gaan met schommelingen) zijn vaak onduidelijk en niet expliciet geformuleerd (omzet, marktontwikkelingen, key account strategie, valutaontwikkelingen, grondstoffenprijzen, macro-economische trends etc.), waardoor deze laat in het proces grote invloed hebben op de uitkomsten van het planningproces.
- Het doel van forecasting in vooral beursgenoteerde ondernemingen is gericht op kwartaalrapportage aan aandeelhouders en externe analisten. Dit doel en de timing van dit proces worden niet gesynchroniseerd met de processen voor logistieke planning of key account planning.
- Het forecasting- en planningproces wordt ondersteund door complexe, lastig te onderhouden spreadsheetoplossingen.

Hoe kunnen organisaties bovenstaande pijnpunten wegnemen of reduceren? Horizontale planintegratie biedt soelaas. Bij horizontale planintegratie wordt op continue basis afstemming bewerkstelligd tussen financiële plannen en functionele plannen, waardoor de organisatie beter in staat is de business te sturen op basis van één consistente set cijfers. Om de operationele plannen tijdig te kunnen bijsturen moet deze cyclus op efficiënte wijze in een korte, zeer gefocuste periode doorlopen worden.

Onze aanbevelingen zijn gebaseerd op de grondgedachte dat planning en forecasting feitelijk een proces van informatieverwerking is, dat moet leiden tot beslissingen over in de toekomst uit te voeren activiteiten. Dit lijkt een open

deur, maar in veel bedrijven is planning en forecasting een strikt financieel proces gericht op 'number crunching': het produceren van cijfers door extrapolatie van financiële prestaties gerealiseerd in het verleden zonder inzicht in en toetsing van de onderliggende operationele plannen. Het gaat er juist om dat de organisatie op basis van een projectie beslissingen neemt over koerswijzigingen en dat correctieve acties verankerd worden in de organisatie.

De planning- en forecastingcyclus moet het management een algemeen overzicht geven en op goede gronden tot de overtuiging leiden dat de verwachte financiële resultaten ook daadwerkelijk zullen worden gerealiseerd. Bij het doorlopen van de cyclus worden risico's, opportuniteiten en scenario's die tijdens de forecastperiode kunnen optreden, gezamenlijk besproken. Het resultaat van het proces moet zijn dat iedereen weer achter hetzelfde plan staat. Kortom, het proces is zeker zo belangrijk als de uitkomst. <<

<sup>1</sup> Zie voor de resultaten van dit onderzoek het tijdschrift *Controlling*, no. 12, december 2003 en no. 1, februari 2004.

**Peter Geelen** is oprichter en eigenaar van CPM Partners en auteur van diverse boeken op het gebied van performancemanagement. Hij is te bereiken via [Peter.Geelen@CPMPartners.nl](mailto:Peter.Geelen@CPMPartners.nl).

**Patrick Tulleman** is werkzaam als senior business consultant bij EyeOn en is een van de oprichters van het CPM-BP kennisnetwerk dat door EyeOn en CPM Partners wordt gefaciliteerd ([patrick.tulleman@eyeon.nl](mailto:patrick.tulleman@eyeon.nl)).

In het volgende deel van dit tweeluik wordt besproken hoe integrale planning kan plaatsvinden in grotere organisaties, die bestaan uit businessunits met verschillende businessmodellen

#### 4 Zorg voor eenduidige managementinformatie

Beslissingen dienen te berusten op betrouwbare en eenduidige informatie. De concrete informatiebehoefte voor planning kan afgeleid worden van de value drivers. De planning en verwachtingen omtrent 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. Omwille van de actualiteit is het van belang dat zo kort mogelijk voor de vergadering een momentopname (snapshot) genomen wordt uit de operationele planningsystemen. Essentieel is dat de datacollectie voor het begin van een meeting is beëindigd en goedgekeurd om te voorkomen dat tijdens de vergadering discussie ontstaat over de juistheid en consistentie van gegevens. Wijs duidelijke verantwoordelijkheden toe ten aanzien van datakwaliteit.

#### 5 Maak gebruik van informatietechnologie

Steeds meer bedrijven passen specifieke performancemanagement / planningtools toe om spreadsheets te vervangen. Deze tools bieden onder andere functionaliteit voor:

- snelle (online) consolidatie van cijfers
- snelle aanpassingen in plannen en simulatie van veranderingen
- confrontatie en analyse van top-down targets met bottom-up budgetvoorstellen
- multi-using, waarbij gebruikers gezamenlijk, in een geïntegreerd systeem en volgens een gedefinieerde en controleerbare workflow werken aan de totstandkoming van de plannen.

Deze tools versnellen het proces en vereenvoudigen de toegang tot gemeenschappelijke planninginformatie aanzienlijk.