

Beter zicht *op planning*(2)



Standaardisatie van planningprocessen leidt binnen gediversificeerde ondernemingen nogal eens tot moeizame discussies tussen het hoofdkantoor en de onderliggende lagen. Toch kunnen ook gediversificeerde ondernemingen structuur aanbrengen in hun planning. Het laatste deel van een tweeluik.

Door Peter Geelen en Patrick Tullemans

Veel bedrijven overwegen een herinrichting van hun planningprocessen. Organisaties streven naar snelheid, vereenvoudiging en transparantie. Om in control te blijven moet de planning- en controlcyclus frequenter en efficiënter doorlopen worden.¹ Organisaties zullen daarom bij de inrichting ervan afspraken maken over planningkalenders, financiële en niet-financiële value drivers, het gebruik van standaardformats en ICT-tools, et cetera.

Binnen gediversificeerde ondernemingen leidt deze standaardisatie in werk-

wijze tot moeizame discussies tussen het hoofdkantoor en de divisies: welke keuzevrijheid heeft het hoofdkantoor bij de inrichting en uitvoering van planning en forecasting? Waarop wordt gepland en wie bepaalt dit? Waar kan het hoofdkantoor zich beter niet mee bemoeien? Welke planningprocessen kan men harmoniseren over divisies en sectoren heen? Welke synergievoordelen zijn haalbaar en hoe breng je deze synergie tot stand?

Plannen komen tot stand via logisch opeenvolgende stappen. Op het operationele niveau leiden verkoopplannen,

logistieke plannen en productieplannen tot inzicht en afstemming in de korte- en middellangetermijnactiviteiten. We noemen dit horizontale of functionele planintegratie. Deze operationele planning is de basis voor een financiële planning (budget of forecast) op tactisch niveau, die op haar beurt weer een input is om het strategisch plan voor het komende jaar bottom-up te valideren. Deze afstemming duiden we aan met verticale planintegratie.

Er bestaat dus een gelaagdheid in planningactiviteiten, waarbij alle organisatieonderdelen een rol hebben. Wie welke rol vervult, is afhankelijk van het besturingsmodel. Een onderneming kan hierin meerdere keuzen maken.² We zullen zien dat de keuze van invloed is op de inrichting van planning- en forecastingprocessen. Voor grotere ondernemingen is de primaire keuze de rol van het hoofd-

kantoor versus de divisies of sectoren. Wie bepaalt de strategie? Daarmee samenhangend: wie bepaalt de inrichting van de planningprocessen? We onderscheiden hierbij een drietal besturingsmodellen:

- 1 de hoofddirectie is verantwoordelijk voor de strategieontwikkeling;
- 2 een lager organisatieniveau, bijvoorbeeld de divisie, is verantwoordelijk voor de strategieontwikkeling en het hogere niveau (de hoofddirectie) beoordeelt de strategie;
- 3 een lager organisatieniveau, bijvoorbeeld de divisie, is verantwoordelijk voor de strategieontwikkeling en het hogere niveau (de hoofddirectie) bepaalt slechts financiële doelstellingen.

In Engelstalige controltermen noemen we deze *parenting styles* respectievelijk *strategic development*, *strategic control* en *financial control*. De keuze voor de parenting style hangt primair af van de mate van diversificatie. Is de onderneming niet of nauwelijks gediversificeerd, dan kan de strategische development-stijl worden toegepast. Het hoofdkantoor is in staat het volledige strategische speelveld te overzien en heeft voldoende inzicht in de activiteiten van de divisies (of sectoren) om deze stijl te kunnen toepassen. Is de onderneming daarentegen in sterke mate gediversificeerd en bestaan er grote onderlinge verschillen in de activiteiten van de divisies, dan ligt de financial control- of strategic control-stijl voor de hand.

GEVOLGEN VOOR DE PLANNING

De parenting style bepaalt de wijze van samenwerking tussen de verschillende managementniveaus en de wijze waarop planningprocessen verticaal of horizontaal worden geïntegreerd. De tabel aan het einde geeft de invloed van de parenting style op de planningprocessen schematisch weer.

Het is essentieel dat het hoofdkantoor consequent en consistent handelt in overeenstemming met de parenting style. Stel, een hoofddirectie past de financial control-stijl toe en bespreekt tijdens evaluatie van forecasts met de divisies veelvuldig strategische issues. Als divisies hiervoor aanvullende, niet-financiële informatie moeten aanleveren, zal dit behalve frustratie ook extra

planningprocessen te objectiveren. Uitgaande van de bestuursstijl van de organisatie ordent dit model de relevante keuzen bij de inrichting van planningprocessen, inzet van ICT en het uitwisselen van planninginformatie.

Binnen elke bestuursstijl is het hoofdkantoor verantwoordelijk voor inrichting en management van de consolidatie van financiële forecasts op tactisch niveau en de toetsing aan de strategische doelstellingen. Er is geen discussie over het feit dat het hoofdkantoor verantwoordelijk is voor de definitie van het rekeningstelsel, het vaststellen van de formats voor rapportage, het benoemen van financiële KPI's en het bepalen van de rapportagekalender.

Daarentegen merken we dat harmo-

Wie bepaalt de strategie? Daarmee samenhangend: wie bepaalt de planningprocessen?

kosten veroorzaken. De afgesproken formats en templates bevatten deze informatie niet. De 'corporate' managementinformatiesystemen zullen deze informatie niet verstrekken. Uiteindelijk beperkt dit de divisies in de uitvoering van hun primaire taak: realisatie van strategische doelstellingen.

HARMONISATIE Wij hebben goede ervaringen met het hier weergegeven referentiemodel, dat een leidraad biedt om de discussie over taken en rollen, over de inrichting en invoering van

planning van operationele en tactische planning moeizamer tot stand komt. Divisies bewegen zich op verschillende markten en sturen op verschillende value drivers. De dynamiek van de markten waarbinnen de divisies opereren verschilt. De operationele planning in de divisie is hierop afgestemd. Harmonisatie van planning over divisies heen kan de reactiesnelheid en wendbaarheid van een divisie en daarmee van de onderneming als totaal beperken. Hoe kun je in dit type bedrijven de totale doorlooptijd van forecasting

verkorten? Dit is mogelijk door het toepassen van generieke ontwerpregels bij de opzet van de planning- en controlcyclus rond forecasting. Hieronder volgen enkele best-practicevoorbeelden.

- Stel de forecast op van divisiespecifieke key value drivers die de realisatie van de strategie en de winstgevendheid van de divisie bepalen. De planning van deze drivers is vastgelegd in de bestaande functionele plannen en is beschikbaar in operationele systemen van de divisie. Deze plannen worden op een gedefinieerd moment als snapshot uit deze systemen ontsloten en dienen als startpunt voor de financiële forecast.
- Forecasting krijgt de functie van 'sanity check'. In tegenstelling tot het budget is de forecast niet norm- of taakstellend. Forecasting is geen proces waarin onderhandeld wordt over nieuwe targets. De focus ligt juist op de evaluatie van de afwijkingen tussen forecast en budgetnorm en de vaststelling van correctieve acties.
- 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. Deze vertaalslag ligt buiten de scope van de forecastingcyclus en is onderdeel van de operationele planning.
- Stel forecasts meer top-down op door te 'plannen op hoofdlijnen', waardoor de bottom-up forecasting op alle details wordt vervangen. Niet alle entiteiten participeren ac-

tief in de forecastingcyclus. De bijdrage van de bedrijfsonderdelen ligt feitelijk vast in de operationele plannen van de divisie.

Het is juist het hoofdkantoor dat een leidende rol kan vervullen bij de definitie van deze ontwerpregels. Het hoofdkantoor kan daarnaast als facilitator optreden bij de divisiebrede implementatie van veranderingen in de tactische planning. Via divisieoverstijgende werkgroepen kan men de divisies stimuleren onderlinge koppelingen te leggen en kennis uit te wisselen op het gebied van planning en forecasting en inzet van ICT-tools. Overigens kan het hoofdkantoor ook over de schouder meekijken en de divisies actief ondersteunen in de opzet van operationele planning binnen de divisies. Hiervoor kan een centrale projectorganisatie worden opgezet.

Onafhankelijk van de parenting style is synergie op het gebied van ICT te verkrijgen. Dit kan variëren van het delen van best practices in een financial controlmodel tot en met uniformering van tools en templates in één strategic-control- of strategic-developmentstijl, waardoor de proliferatie van tools wordt beperkt. Synergie komt tot stand door besparingen op licentiekosten door centraal – vanuit het hoofdkantoor – inkopen van planningsoftware. Overigens zal standaardisatie van tools en templates in eerste instantie op geaggregeerd niveau meerwaarde hebben. Deze tools bieden immers de functionaliteit voor snelle (online) consolidatie van cijfers, uitvoeren van scenario's, confrontatie en ana-

lyse van top-down targets met forecasts. Binnen de divisies is multi-using mogelijk, waarbij gebruikers gezamenlijk werken aan de totstandkoming van de forecast in een geïntegreerd systeem.

De gebruikers in de divisies kunnen standaardtemplates als een van bovenaf opgelegd keurslijf ervaren. Niettemin zullen zij ook de voordelen ervaren als de planning- en rapportagesystemen relevante informatie verstrekken over de drivers en KPI's voor sturing op zowel centraal als decentraal niveau. Divisie en hoofdkantoor zullen deze KPI's gezamenlijk moeten kiezen. Dit vergroot de acceptatie en het gebruik van de informatiesystemen die met de gekozen softwareoplossingen zijn ontwikkeld. <<

- 1 Peter Geelen en Patrick Tullemans, 'Beter zicht op planning', *Chief Financial Officer*, mei-juni 2006
- 2 Peter Geelen, *Sturen in een dynamische markt*, 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.

Patrick Tullemans is werkzaam als senior business consultant bij EyeOn en is een van de oprichters van het CPM-BP kennisnetwerk dat door EyeOn en CPM Parters wordt gefaciliteerd (patrick.tullemans@eyeon.nl)

ASPECT	STRATEGIC DEVELOPMENT	STRATEGIC CONTROL	FINANCIAL CONTROL
Mate van diversificatie (typering organisatie)	Beperkt aantal product- / markt-combinaties. Divisies (sectoren) zijn functioneel georganiseerd.	Meerdere product- / markt-combinaties. Divisie- / businessunit-structuur.	Veel verschillende product- / markt-combinaties. Divisie- / businessunit-structuur.
Rol hoofddirectie versus divisie	Hoofdkantoor verantwoordelijk voor strategie. Divisie (of sector) voert uit.	Divisie verantwoordelijk voor strategievorming en uitvoering. Hoofdkantoor keurt goed.	Divisie verantwoordelijk voor strategievorming en uitvoering. Hoofdkantoor stuurt louter op financieel rendement.
Toepassen van key value drivers	Eén gemeenschappelijke set van key value drivers bepaald door het hoofdkantoor.	Value drivers bepaald door divisie in samenspraak met hoofdkantoor.	Value drivers volledig door divisie bepaald, afgeleid van de divisie-strategie. Afstemming divisies en hoofdkantoor op basis van financiële KPI's.
Managementinformatie	Hoofdkantoor bepaalt welke planinformatie ontsloten en gedeeld wordt. Hoofdkantoor heeft toegang tot onderliggende operationele detailinformatie.	Financiële planninginformatie (strategisch en tactisch) aangevuld met strategische details.	Strikt financiële planninginformatie (strategisch en tactisch).
Beslissingsbevoegdheden	Hoofdkantoor beslist inzake strategisch plan, budget- / forecast (tactisch)-plan en operationeel plan.	Hoofdkantoor beslist inzake strategisch plan en budget / forecasts. Operationele planning verantwoordelijkheid van de divisie.	Hoofdkantoor beslist inzake financiële consequenties van het strategisch plan en budget / forecasts. Operationele planning verantwoordelijkheid van de divisie.
Procesinrichting	Hoofdkantoor verantwoordelijk voor het opstellen van instructies, inrichten van planning- en forecastingprocessen. Uniforme werkwijze binnen alle divisies en sectoren.	Hoofdkantoor formuleert generieke ontwerpregels voor de inrichting van tactische planning (budget / forecasts) en strategische planning. Specifieke inrichting en uitvoering van operationele planning binnen de divisies.	Minder strikte guidelines. Vrije inrichting en werkwijze door divisies.
Planningkalender en managen van timetable	Centraal gedefinieerde kalender.	Centraal gedefinieerde kalender, lokaal afgeleide timetables binnen divisies (gesynchroniseerd met de centrale kalender).	Hoofdkantoor definieert alleen de tijdstippen en financiële formats waarmee gerapporteerd wordt. Afgeleide, lokale planningkalender.
Mate van verticale integratie	Volledige integratie op financiële KPI's en value drivers mogelijk.	Integratie op basis van financiële cijfers en beperkte set van value drivers.	Integratie uitsluitend op basis van financiële cijfers.
Mate van horizontale integratie	Volledige integratie op hoofdkantoorniveau.	Integratie op divisieniveau.	Integratie op divisieniveau.
Toepassing van planningsoftware	Centrale keuze voor een pakket.	Decentrale keuze voor pakket op zoek naar synergie.	Divisies kiezen zelf.