

Door Daisy Klijn, december 2016

Integrated Business Planning; sluit uw financiële planning aan bij de operatie?



Reflecteert uw financiële planning, als onderdeel van het businessplan, altijd wat er daadwerkelijk gebeurt in de operatie? Organisaties die deze vraag met 'nee' moeten beantwoorden zijn vaak niet in staat om snel te reageren op veranderende marktcondities. Als oorzaak van dit probleem wordt het ontbreken van aansluiting tussen de financiële planning en de operatie van het bedrijf aangewezen. In de webinar 'Integrated Business Planning as the cornerstone of smart decisions' sprak Gary Simon (CEO van een uitgeversmaatschappij) met Chris Field (hoofd sales van een groot softwarebedrijf) over een oplossing voor dit probleem; de transitie naar een geïntegreerde aanpak van de planning. Hoe die transitie eruitziet en welke uitdagingen daarbij komen kijken wordt in deze blog besproken.

Wat is de essentie van Integrated Business Planning?

Het Integrated Business Planning (IBP)-proces is een afgeleide van het Supply Chain Managementproces, ook wel Sales & Operational Planning (S&OP) genoemd. Binnen IBP ligt de focus op het samenvoegen van alle planningselementen in het bedrijf. Voor een bedrijf is het belangrijk om te weten wanneer geproduceerde goederen in transport zijn, waar de goederen precies zijn en wanneer de goederen afgeleverd worden. Echter, een klassiek probleem bij planning is dat er vaak afzonderlijk wordt gekeken naar de balans, de winst- en verliesrekening en de cashflow. Dit proces zou in zijn geheel overzien moeten worden met IBP, maar het lijkt het erop alsof men het woord 'Integrated' is kwijtgeraakt.

Het belang van IBP is dat het financiële plan gelinkt wordt met wat er in de operatie gebeurt. Stel dat er in het financiële plan een stijging van 20% in sales gebudgetteerd wordt en een stijging van 15% in de kosten. In lijn met de planning dienen voor deze stijging van 20% in totaal 20.000 producten extra

geproduceerd te worden, maar in de operatie blijkt de productiecapaciteit slechts toereikend te zijn voor 15.000 extra producten. Een pure focus op het financiële plan zou in dat geval geen succesvol resultaat hebben gegenereerd. Het voornaamste verschil tussen gewoon 'Business Planning' en 'Integrated Business Planning' is dan ook die holistische focus.

EEN KLASSIEK PROBLEEM BIJ PLANNING IS DAT ER VAAK AFZONDERLIJK GEREFEREERD WORDT NAAR DE BALANS, DE WINST- EN VERLIESREKENING OF DE CASHFLOW.

Wat is eigenlijk het belang van IBP?

Waar business planning veelal werkt vanuit een bottom-up proces, vormt bij IBP een top-down proces de basis. Dit betekent dat IBP begint vanuit de strategie en vanuit die basis meer in detail treedt. Het voordeel hiervan is dat het bedrijf beter weet waar het naartoe werkt. Chris Field vergelijkt dit met het maken van een treinreis. Een trein brengt je waar de rails naartoe leidt maar als deze rails niet goed is uitgezet zal de trein ontsporen. Hetzelfde principe geldt voor het bedrijfsleven; als er geen strategie is uitgezet weet men niet wat er moet gebeuren en dat kan grote gevolgen hebben.

Een ander belangrijk onderdeel is die van workflow en control. Wanneer het management plan niet gelinkt is aan het operationele proces wordt het moeilijk om grip te houden op wat er gebeurt in het bedrijf. Vooral in grote, complexe organisaties zijn onderwerpen zoals audit trails daarom van groot belang. Het is handig om te weten wie wat op welk moment heeft gedaan, bovendien bevordert dit ook de communicatie en de samenwerking. Dit is cruciaal in een markt die constant in beweging is. Echter gooit het ontbreken van een geïntegreerd systeem dit proces overhoop. Als er vijf of zes verschillende systemen worden gebruikt om te plannen en nog een extra systeem om in te rapporteren, is de kans zeer groot dat er iets fout gaat en dat werknemers de controle verliezen.






We hebben het al meer dan een decennia over IBP, maar spreken we nog wel over hetzelfde begrip?

Hoewel het proces van IBP nog steeds hetzelfde is als tien jaar geleden zijn er een aantal grote veranderingen geweest. Zeker als je kijkt naar de operationele kant van de organisatie. Het concept van in-memory is een mooi voorbeeld hiervan. Dankzij in-memory zijn organisaties tegenwoordig in staat om gigantische hoeveelheden data, afkomstig van duizenden producten en klanten, met behoud van detailniveau te beheren.

De noodzaak van organisaties om sneller te reageren op snel veranderende marktomstandigheden is een ander voorbeeld van zo'n verandering. Daar waar organisaties een aantal jaar geleden genoeg namen met één of twee scenario's in hun model zijn organisaties tegenwoordig genooddaakt wekelijks of zelfs dagelijks hun planning aan te passen. De toekomstgerichte visie van organisaties maakt rolling forecasts en rolling budgets steeds belangrijker. Het fiscale jaar eindigt wellicht in december, maar de tijd staat nooit stil.

Ondanks dat we nu meer geïntegreerde systemen hebben en beter kunnen omgaan met grote hoeveelheden aan data gaat het nog steeds fout. Hoe kan dat?

Er zijn daarvoor verschillende redenen aan te wijzen. Figuur 1 geeft de top vijf planningsproblemen weer volgens Chris Field. Allereerst disconnection, wat in de vorige paragraaf besproken is. Het concept van granularity komt op de tweede plaats, wat draait om de verschillende detaillevels in de data. Het is in de operationele planning van belang om informatie tot op het laagste detailniveau te kunnen bekijken, terwijl voor het beheren van de strategie een hoog detailniveau juist meer toegevoegde waarde heeft. Systemen moeten deze verschillende detaillevels kunnen beheersen en naast elkaar kunnen toepassen.

1		Disconnection
2		Granularity
3		Rigidity
4		Inconsistency
5		Gut Feel

Figuur 1. Top 5 planningsproblemen.

Punt 3, rigidity, kan gezien worden als een factor van disconnectie en is zeker een van de punten waarop IBP vastloopt. Als er een wijziging in de data plaatsvindt, is het van belang dat deze wijziging doorvloeit in het gehele systeem. Ook als er een nieuw product gelanceerd is of wanneer er behoefte is aan een geheel nieuwe rapportage is het van belang dat dit eenvoudig doorgevoerd kan worden in de bestaande omgeving. Door veelal inflexibele systemen is het doorvoeren van zulke wijzigingen een complex en prijzig proces.

Als vierde punt wordt de inconsistency van de strategie met de operatie genoemd. Met andere woorden, het ontbreken van de mogelijkheid van een gemeenschappelijke planning. Als vijfde oorzaak wordt het concept van gut feel aangehaald als een pijnpunt bij planning. In plaats van dit onderbuikgevoel kan tegenwoordig kunstmatige intelligentie gebruikt worden. De forecast wordt in dat geval gebaseerd op historische data.



I: www.cpmview.com

E: INFO@CPMVIEW.COM

T: 085 8770689

Hoe maak je IBP werkbaar in een grote organisatie?

Het concept van 'Executive Sponsorship' speelt een grote rol bij het werkbaar maken van IBP in een organisatie. Dit houdt in dat er een manager is die toezicht houdt op de planningsprocessen. Deze persoon is op de hoogte van de bedrijfscultuur en weet wat de toegevoegde waarde is van IBP voor de verschillende afdelingen in het bedrijf. Volgens Chris Field is de CFO hiervoor de aangewezen persoon. De CFO heeft inzicht in het werk van de verschillende afdelingen en heeft dus kennis over het samenkomen van bepaalde elementen in een organisatie. Daarbij is het belangrijk dat er een duidelijk begrip is van de holistische doelen van het bedrijf, wat ook door de CFO ingebracht kan worden. Als laatste is het van belang dat de benodigde middelen voor de transitie naar IBP goed worden georganiseerd. De overgang naar IBP is niet simpel en vereist dus de nodige inspanning, tijd en geld.

DE CFO HEEFT INZICHT IN HET WERK VAN DE VERSCHILLENDE AFDELINGEN EN HEEFT DUS KENNIS OVER HET SAMENKOMEN VAN BEPAALDE ELEMENTEN IN EEN ORGANISATIE.

Meer weten?

Denkt u er ook over de overstap te maken naar een geïntegreerde aanpak van uw planning en forecasting proces? Onze oplossing voor plannen, budgetteren en forecasten neemt u veel werk uit handen. CPMview hanteert een 'driver based' benadering. Dit betekent dat wij alle relevante stappen in uw bedrijfsprocessen doorlopen en deze op een logische, gestructureerde wijze met elkaar verbinden. Het resultaat is dat u iedere wijziging in omzet, kosten, productie, personeel, loonkosten, investeringen en operationele kosten in onderlinge samenhang kunt uitrekenen. Zo ziet u meteen welke invloed het vergroten van de omzet heeft op uw budgetten. U kunt uw planning en budgetproces beter aansturen omdat u altijd over één versie van de waarheid beschikt, maar ook meer inzicht heeft in jaarbudget, meerjarenbegroting en de rolling forecast.



Over Daisy Klijn



Daisy Klijn is Junior Consultant bij CPMview. Zij studeerde Bedrijfskunde aan TIAS (de business school van Tilburg University en de Technische Universiteit Eindhoven) en heeft een specialisatie in Finance. Na een succesvolle afronding van haar studie heeft ze zich binnen CPMview breed ontwikkeld. De eerste periode heeft ze veel ervaring opgedaan met de CPM-softwareoplossingen BOARD en SAP BPC. Daisy heeft vanuit haar ervaring met International Hospitality Management nog steeds een grote passie voor de Food & Hospitality sector. De persoonlijke kracht van Daisy is dat zij zich vastbijt in vraagstukken en deze pas weer loslaat als ze naar tevredenheid zijn beantwoord.



I: www.cpmview.com

E: INFO@CPMVIEW.COM

T: 085 8770689

Over CPMview

CPMview implementeert oplossingen om (financiële) gegevens te transformeren tot waardevolle verantwoording- en stuurinformatie. Dagelijks zijn wij bezig met het beantwoorden van vraagstukken op het gebied van corporate performance management. Wij verbinden deze vraagstukken en brengen deze in lijn met de strategie van de organisatie. Daarbij onderscheiden wij ons door innovatieve en duurzame oplossingen neer te zetten die onze klanten in staat stellen om externe kansen te benutten en strategische doelen te realiseren.

Wilt u weten wat wij voor u kunnen betekenen? Neem contact op, wij kijken graag met u mee waar voor uw organisatie de behoeften liggen.

I: www.cpmview.com

E: INFO@CPMVIEW.COM

T: 085 8770689

