

Budgetteren en het planningsproces, (hoe) gaat dat bij u?

Meestal gaat het ongeveer als volgt. Lokale regiomanagers verzamelen gegevens en maken daarmee een nieuw budget voor de komende periode. Hierbij houden zij rekening met de verwachte omzet- en kostenontwikkeling. Voor het verzamelen en verwerken van de gegevens worden spreadsheets (bijvoorbeeld Excel) of op OLAP-techniek gebaseerde toepassingen gebruikt.

De centrale controlling afdeling verzamelt, aggregeert en presenteert deze gegevens aan het management. In de ideale situatie stelt het management het budget op een hoog niveau en 'top-down' vast. Het hangt van de bedrijfscultuur en managementstijl af of het 'top-down' opgestelde budget wordt gecommuniceerd vóórdat de decentraal gemaakte budgetten 'bottom-up' worden verwerkt. Ook is het mogelijk dat één van deze twee budgetteringsmethoden in het geheel niet wordt toegepast.

Het management heeft per definitie de taak om de onderneming naar een zekere toekomst te leiden en om doelen te realiseren. Hierbij moet men vaak een afweging maken en kiezen tussen aan elkaar tegengestelde handelswijzen. Bijvoorbeeld:

Om meer omzetgroei te bereiken...

- Moeten de verkoopprijzen worden verhoogd of juist verlaagd?
- Moeten er meer verkopers worden aangenomen, waarbij een lagere winstmarge wordt geaccepteerd om de omzetgroei te bereiken?
- Welke invloed hebben maatregelen op de cash flow en de financiering?

Om de cash flow te verbeteren...

- Moet er meer lang vreemd vermogen worden aangetrokken, moet het uitstaande debiteurensaldo worden verlaagd of moeten bezittingen worden verkocht?
- Met hoeveel moet het gemiddelde debiteurensaldo worden verlaagd, teneinde in het volgende kwartaal een positieve kasstroom te realiseren?

Om de marges te verbeteren...

- Hoe zou de cash flow verbeterd kunnen worden, opdat de financieringskosten omlaag kunnen?
- Hoeveel kost een prijsverlaging en hoeveel moet er worden afgezet om de breakeven omzet te halen?
- Is er voldoende liquiditeit beschikbaar om de vaste kosten te kunnen verlagen?

Deze drie alternatieven dienen feitelijk in een scenario-analyse te worden doorgerekend, zodat de meest realistische, succesvolle en in financieel opzicht gezonde aanpak kan worden bepaald.

Het proces waarbij antwoord wordt gegeven op vragen zoals die hierboven staan, noemt men het planningsproces. Het is van belang dat het management inzicht heeft in de gevolgen van ieder scenario, voordat keuzes worden gemaakt.

Het 'traditionele' planningsproces

Een 'traditioneel' planningsproces, waarbij geen gebruik wordt gemaakt van controllingsoftware, verloopt nogal eens frustrerend:

- Controllers op regionaal niveau maken hun budgetten 'bottom up' en vinden de door het management 'top down' opgestelde budgetten onrealistisch.
- Het concernmanagement voelt zich onzeker over de haalbaarheid van de 'bottom up' budgetten en heeft de neiging de aangeleverde gegevens in twijfel te trekken.

Een belangrijke reden voor een onbevredigend verlopend planningsproces is vaak dat tools worden gebruikt die hier eigenlijk niet geschikt voor zijn. Dit zijn bijvoorbeeld Excel en OLAP-toepassingen. Het gebruik van dit soort toepassingen voor het planningsproces is zelden of nooit bevredigend:

- Het werken met deze tools is tijdsintensief, zelfs als er eenvoudige vragen beantwoord moeten worden.
- De uitkomsten zijn incorrect, aangezien de integratie van resultaat met de cash flow en de balans veelal ontbreekt.

Excel en OLAP-toepassingen bieden 2 functies voor het planningsproces, terwijl er 3 essentieel zijn:

1. Een interface om grote hoeveelheden data te verzamelen.
2. De mogelijkheid om data te bewaren en te analyseren.
3. (Bedrijfseconomische) logica die het mogelijk maakt op ieder moment tijdens het proces cijfers te wijzigen, zonder dat men zich hoeft bezig te houden met:
 - actualisatie van ratio's en resultaten
 - actualisatie van rapportages

Traditioneel proberen controllers deze logica te programmeren en tijdens het budgetteringsproces bij te houden in hun Excel spreadsheets. Gezien het feit dat Excel niet ontworpen is voor het ontwerpen van complexe bedrijfseconomische logica, eindigt dit meestal in frustratie.

In het geval dat er OLAP wordt gebruikt, zal er een logica geprogrammeerd zijn die is geïmplementeerd in de OLAP-toepassing. Online Analytical Programming Tools zijn echter per definitie analyse toepassingen en ongeschikt voor het beheer van complexe, geïntegreerde bedrijfseconomische logica. Ieder verandering (bijvoorbeeld in de bedrijfsstructuur) betekent dat de logica opnieuw geprogrammeerd moet worden. Hiervoor is een (dure) consultant nodig, of een speciaal getrainde power user.

Het planningsproces met controlling software

Een planning zal nooit 'goed' zijn. Dit is ook niet het doel. Waar het om gaat, is dat verwachtingen en doelstellingen worden opgesteld. Deze zullen continu (moeten!) worden bijgesteld. Het is een leerproces waarbij de volgende zaken in aanmerking worden genomen:

- De verwachtingen van de verschillende organisatieonderdelen.
- Kansen en mogelijkheden die voor de toekomst zijn voorzien.
- Toekomstige risico's.

Aanpassingen die gedurende het planningsproces worden doorgevoerd, zijn **geen** herstelde fouten maar maken juist onderdeel uit van het proces! Het doorvoeren van wijzigingen *lijkt* op falen, doordat het zo gecompliceerd en tijdrovend is om Excel-/OLAP-budgetten aan te passen. Vaak wordt er dan gezocht: "Waarom hadden we daar niet eerder aan gedacht? Onze 'budget module' had al vanaf het begin zo moeten zijn opgebouwd".

Door gebruik te maken van controlling software kan de controller de gevolgen van verschillende scenario's snel analyseren en nagaan in hoeverre de door het management gestelde doelen kunnen worden bereikt. Met controllingsoftware als Professional Planner wordt het volledige planningsproces ondersteund, zowel 'top-down' als 'bottom-up'.

Verschillende top-down 'verzoeken' (bijvoorbeeld een 3% hogere ROI gebaseerd op de cijfers van afgelopen jaar, of gebaseerd op het bottom-up budget, of verhoogd tot een bepaalde doel ROI) worden automatisch gecommuniceerd. Deze doelstellingen zijn direct zichtbaar in de planningsgegevens. Zodra gegevens zijn ingevoerd (of automatisch geïmporteerd, dankzij integratie met het boekhoudsysteem), kunnen diverse bottom-up en top-down scenario's worden doorgerekend.

Regiomanagers stellen gedetailleerde budgetten op die door de controller de betreffende status krijgen toegewezen (wordt uitgevoerd, compleet of inactief). Dankzij geavanceerde workflow logica is de controller in staat het volledige proces te overzien. Op ieder moment is de status actueel en ziet de controller welke budgetten in ontwikkeling zijn, welke er gereed zijn en welke er zijn goedgekeurd.

De uitkomsten van verschillende scenario-analyses worden door Professional Planner binnen enkele seconden berekend. Het systeem is vervolgens direct beschikbaar voor het doorvoeren van bottom-up wijzigingen, bijvoorbeeld het invoeren van nieuwe of aangepaste budgetcijfers. Dit betekent dat de bottom-up en top-down planningsprocessen gelijktijdig kunnen worden uitgevoerd.

Het planningsproces met Professional Planner:

1. Er wordt overeenstemming bereikt over een aantal Key Performance Indicators (bijvoorbeeld: een minimale ROI).
2. Regio's en/of afdelingen ontvangen deze KPI's online.
3. Regio's en/of afdelingen beslissen hoe zij deze KPI's denken te gaan halen.
4. Gedurende het planningsproces ondersteunt Professional Planner het (opnieuw) doorrekenen van scenario's. Analyses zijn snel beschikbaar en betrouwbaar.
5. De geavanceerde workflow logica verschaft de controller continu inzicht in de voortgang van het proces: welke budgetten zijn in ontwikkeling, welke budgetten zijn gereed en welke budgetten zijn goedgekeurd.