

VRAAG, CAPACITEIT EN FINANCIËLE  
PLANNING OP ELKAAR AFGESTEMD

# Integrale Business Planning

Paula van Kuil  
David Brouwer  
YACHT Supply Chain Management  
& Procurement

YACHT

a Randstad company

# Trends en ontwikkelingen

**Productieketens worden steeds internationaler en complexer, productie verschuift van West-Europa naar Oost-Europa of het Verre Oosten (China, Vietnam). Klanten willen hun product sneller ontvangen en vragen telkens om vernieuwing. Technologische ontwikkelingen gaan snel, de levenscyclus van producten wordt steeds korter.**

**Door digitale netwerken (Facebook, Twitter, Instagram) gaat de uitwisseling van informatie razendsnel, hits zijn onmiddellijk wereldwijde hits en tegenvallers worden digitaal breed uitgemeten. De financiële crisis heeft flinke gaten geslagen in de voorraden en de productiecapaciteit van bedrijven. De kernramp in Fukushima heeft nog eens duidelijk blootgelegd hoe kwetsbaar productketens kunnen zijn. Bepaalde autofabrikanten waren niet meer in staat om rode auto's te leveren omdat ze niet over het juiste pigment konden beschikken. Kortom: de keten van vraag en aanbod tussen bedrijven staat flink onder druk!**

In Nederland is de situatie niet beter dan elders in de wereld. Ook bij ons zijn er onder invloed van de recessie de afgelopen jaren veel arbeidsplaatsen verdwenen en voorraden teruggeschroefd. We zijn meer gaan uitbesteden en hebben langer gewacht met de introductie van nieuwe producten en markten. Wat heeft dit voor consequenties bij het aantrekken van de vraag? Kunnen we die bijhouden of dreigen we achter te lopen? Hoe blijven we op de hoogte van wat er binnen ons bedrijf gebeurt? Hoe stemmen we de verschillende onderdelen in de keten op elkaar af? En hoe kunnen we er voor zorgen dat we proactief in de lead zijn? Allemaal vragen die bij veel bedrijven leven en de antwoorden daarop zijn niet eenvoudig te geven. Deze white paper geeft een handreiking om tot de juiste antwoorden te komen.

Een optimaal afgestemd businessplan leidt tot meetbare resultaten, zo blijkt uit onderzoek. Bedrijven die de hele weg hebben doorlopen, verhogen hun leverbetrouwbaarheid met 10 tot 40%, verlagen hun voorraden met gemiddeld 35%, verhogen hun efficiency met 5 tot 30% en verlagen hun transportkosten met maximaal 30%. (T.F. Wallace & Company - S&OP Costs and benefits (2009)).

# Impact op bedrijven

**De keten van vraag en aanbod staat dus flink onder druk. Daar waar voortdurende hoge volumes en marges inefficiënties in het bedrijfsproces in het verleden konden verbloemen, vergen snelheid, veranderlijkheid en toegenomen complexiteit het uiterste van bedrijven en de samenwerking tussen afdelingen. Voorliggende strategische beslissingen die moeten worden genomen, zijn:**

## **1. Wel of niet produceren?**

Elk bedrijf heeft zijn specifieke keuzes maar de keuze van wel of niet produceren is een generieke. Is het verstandig om een productielijn in bedrijf te houden? De keuze kan gemaakt worden wanneer er voldoende inzicht is in de te verwachten vraag, hoe consistent de vraag is en hoe lang deze zal aanhouden.

## **2. Zelf maken of uitbesteden?**

Dit is een traditionele beslissing in de maakindustrie die van strategische waarde is. Op het moment dat wordt besloten om (een deel van) het assortiment uit te besteden, heeft dit gevolgen voor de logistieke keten. Wat betekent dit voor de flexibiliteit in de keten? Heel belangrijk daarbij is welke eisen de markt stelt aan deze flexibiliteit. Is zij gewend te wachten, dan is een langere levertijd een minder groot probleem dan wanneer direct leveringen worden verwacht. Afhankelijk hiervan moet een keuze gemaakt worden. Daarbij spelen ook termen als capaciteit en ontkoppelpunt een belangrijke rol bij het nemen van een beslissing.

## **3. Wel of niet op voorraad nemen?**

De 'voorraadkeuze' speelt door de gehele keten; van gereed product terug tot aan grondstoffen. Om nog optimaler op de eisen van de keten in te kunnen springen, moeten zelfs de voorraden verder stroomopwaarts in de keten worden beschouwd. Over hoeveel grondstoffen kan mijn leverancier beschikken?

## **4. Optimaliseren op marge of volume?**

Een keuze maken in het uitgangspunt van een bedrijf, marge of volume, is sterk afhankelijk van de mate van marktpenetratie. Maar kan ook te maken hebben met willen overleven of groeien. In de afgelopen crisisjaren heeft vooral het marge-denken de overhand gehad. Maar is dit ook de juiste richting voor de jaren van groei die (waarschijnlijk) voor ons liggen? Dit is zo'n complexe materie dat het onmogelijk is om een goed oordeel te kunnen vormen vanuit één perspectief. Multidisciplinair is geen toverwoord maar bittere noodzaak om in de huidige wereldhandel te kunnen overleven.

De productieafdeling die twee machines in groot onderhoud heeft gezet, terwijl Verkoop een piek in de vraag voorziet. De marketingafdeling die volgende week een promotieactie start, terwijl het product 40 dagen doorlooptijd heeft er onvoldoende in voorraad is. De winkelstraat die net was opgebroken voor leidingen en nu weer open moet voor rioleringswerk. In de dagelijkse praktijk van organisaties blijkt maar al te vaak dat een goede afstemming in de keten van vraag en aanbod geen gemakkelijke opgave is. Afdelingen stellen hun doelen, formuleren hun wensen en doen voorspellingen op grond van hun eigen datasets

Afdelingen nemen cruciale (plannings)besluiten maar al te vaak geïsoleerd om zo hun interne doelstellingen, gebaseerd op de optimale output van de betreffende afdeling, te halen. Met tal van logistieke problemen als gevolg: langere doorlooptijden, lagere leverbetrouwbaarheid, hogere voorraden van het verkeerde product, spanningen en wantrouwen tussen verschillende afdelingen en wel omzet gemaakt maar geen winst. Dat kan anders!

Geïsoleerde planningsbesluiten kunnen worden voorkomen door Integrale Business Planning toe te passen. Deze methode brengt vraag, capaciteit én financiële planning bij elkaar. Hoe? Door inzicht te verschaffen in wat er feitelijk gebeurt in het bedrijf. Door afstemming tussen alle afdelingen. En door vooruit te kijken in plaats van achter de feiten aan te lopen.

Zo'n integrale planning moet er voor zorgen dat er een einde wordt gemaakt aan "eiland-denken" op basis van één doel en één set van getallen, die voor iedereen hetzelfde te interpreteren is. Zodat gaten tussen vraag, aanbod en financiële planning worden gedicht en bedrijven tijdig en snel kunnen anticiperen op veranderingen in de keten. Met als uitdaging: op tijd en efficiënt leveren wat gevraagd is, zodat de klant tevreden is en er onder de streep zoveel mogelijk marge overblijft. Integrale Business Planning laat zien wat daarvoor nodig is. Zelfs als dat bijvoorbeeld het verleggen van de focus met zich meebrengt, door de productie en verkoop van het ene product (tijdelijk) terug te schroeven ten gunste van een ander product.

# De oplossing: Integrale Business Planning

**Waarom is het ene bedrijf beter bestand tegen de snelle veranderlijke, complexe markt en struikelt de ander bij de uitvoering? Het verschil is te maken door Integrale Business Planning. Dit is een cyclisch proces waarbij plannings van verschillende afdelingen in lijn worden gebracht. Daarmee sluiten uitvoering en strategie volledig op elkaar aan. Door voortschrijdend inzicht kan worden besloten de koers aan te passen zodat het bedrijf als geheel zo optimaal mogelijk presteert. Een term die in dit verband veel wordt gebruikt, is Sales & Operations Planning (S&OP): een besluitvormingsproces gericht op samenwerken waarin vraag en aanbod op elkaar worden afgestemd. Integrale Business Planning is te zien als een doorontwikkeld S&OP proces.**

In onze visie zijn een drietal aspecten van vitaal belang bij Integrale Business Planning. Door inzicht door informatie, een vaste overlegstructuur en focus op de toekomst kunnen bedrijven sneller schakelen in een veranderlijke complexe markt.

## **1. Inzicht door informatie**

Het gebeurt nog te vaak dat bedrijven beslissingen nemen op basis van 'buikgevoel' of 'hard roepen'. Simpele vraagstukken als 'kunnen wij met de huidige capaciteit aan de vraag voldoen?' mogen niet worden afgedaan met antwoorden als 'dat is altijd gelukt' maar met onderbouwingen als 'komende maanden zien we aansluitende behoefte voor productielijn A, terwijl voor productielijn B een tekort aan capaciteit is ontstaan omdat de vraag van de klant is gegroeid'.

Hoe vaak gebeurt het niet dat een verkoopmanager roept dat de productielijn per direct moet worden omgegooid omdat zijn belangrijkste klant gisteren nog extra producten nodig heeft? En hoe vaak wordt dit niet opgevolgd? Maar had de verkoopmanager dit echt niet eerder zien aankomen? Is deze klant wel zo belangrijk voor het bedrijf en is de marge wel positief? Welke andere orders worden hierdoor vertraagd en wat is de impact van de inefficiency op de lijn?

Door transparante informatie kunnen antwoorden op bovenstaande vragen worden gegeven. Het verheldert welke keuzes er onbewust bij bedrijven plaatsvinden en wat voor impact deze hebben. Als gevolg kunnen er veel bewustere keuzes worden gemaakt. Pas wanneer de basisdata correct zijn, kunnen objectieve besluiten worden genomen aan de hand van feitelijke informatie.

## **2. Afstemming door een vaste overlegstructuur**

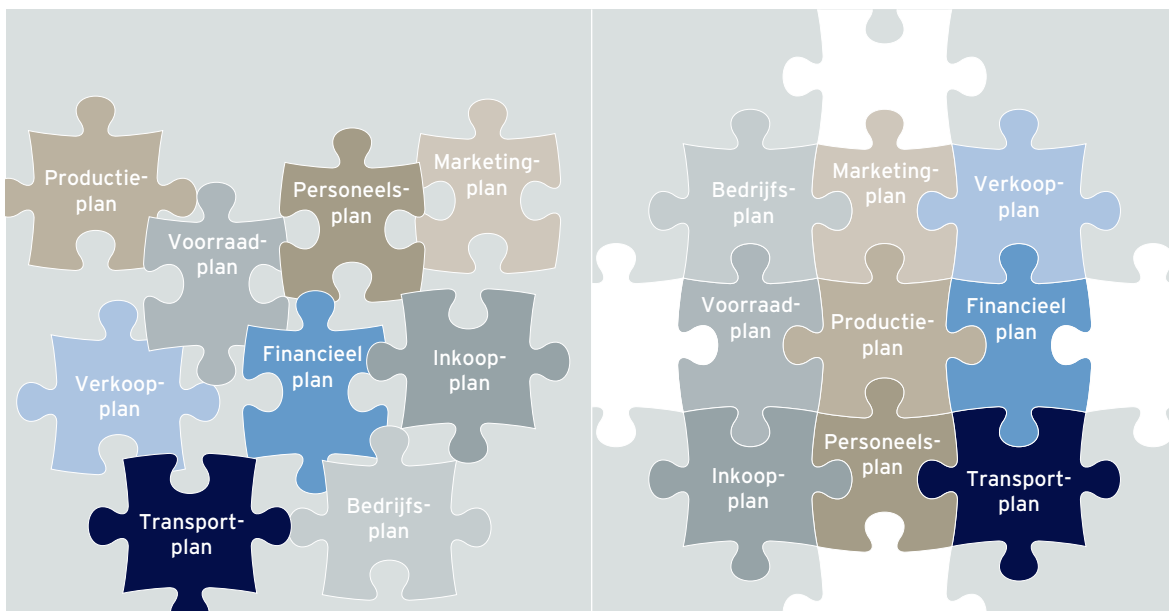
Door op gezette momenten feitelijke informatie uit te wisselen (bijvoorbeeld capaciteitsbezetting, voorraad in dagen, vraag vanuit verkoop, geplande marketingacties en budget) en door perspectieven van de verschillende afdelingen te delen, ontstaat er gezamenlijk inzicht en wederzijds begrip (zie figuur 1). Afdelingen zullen altijd verschillende belangen houden, maar het gemeenschappelijk belang, het optimale resultaat voor het bedrijf als geheel, zal de doorslag geven wanneer keuzes moeten worden gemaakt. Afdelingen zullen concessies moeten doen. Tegelijkertijd zal een bedrijf dat sterk is ontwikkeld in Integrale Business Planning de KPI's van de afdelingen en processen afstemmen op het gemeenschappelijk doel.

Bovendien is er in het overleg ruimte om de inefficiënties van de overige afdelingen te bespreken waardoor nieuwe kansen kunnen ontstaan. Zo kan het zijn dat afdeling Productie een aantal uren capaciteit over heeft waardoor afdeling Verkoop contact met de klant opneemt om de order voor de week erop naar voren

te schuiven. Het is van belang dat de afdeling Financiën hier rekening mee houdt bij het opstellen van de Financiële Forecast. Op deze manier verschuift de focus van vechten voor de eigen afdeling naar een innovatief spel om gezamenlijk zo productief mogelijk te zijn.

**Figuur 1. Vele optimale plannen**

**...komen samen in IBP**



Het 'spel' wordt niet bereikt door een enkel overleg waarbij kennis en ervaring wordt gedeeld maar door een vaste en regelmatige overlegstructuur wat zorgt voor versterking tussen de afdelingen. Naar gelang de snelheid in doorvoer van het bedrijf is er behoefte aan afstemming tussen de verschillende afdelingen op verschillende momenten:

- **Dagelijks** - Expeditie, Productie, Inkoop en Planning overleggen dagelijks de orders van gisteren, vandaag en morgen. Bij voorkeur is dit een kort afstemmoment die staand wordt gehouden.
- **Wekelijks** - Bovenstaande afdelingen, inclusief Verkoop, kijken wekelijks terug en vooruit. Terug door KPI's zoals leverbetrouwbaarheid te analyseren, en vooruit om mogelijke verstoringen in de keten voor te zijn waarbij antwoord wordt gegeven op vragen als 'zijn of komen alle inkoopdelen op tijd binnen?'. Indien niet aan het afleverschema kan worden voldaan, wordt er met de klant proactief naar een oplossing gezocht.
- **Maandelijks** - Verkoop, Productie, Logistiek en Financiën stellen vraag- en capaciteitsplanningen op, vergelijken de werkelijke cijfers met de budgetten en werken scenario's uit. In overleg met de directie wordt er een keuze gemaakt en het gekozen scenario uitgevoerd in de praktijk.
- **Ieder kwartaal** - Directie, Verkoop, Financiën en Logistiek stemmen af welke correctieve acties ondernomen moeten worden om het budget voor de rest van het jaar te behalen.
- **Jaarlijks** - Opstellen van nieuwe budgetten. Omdat iedere maand anderhalf jaar vooruit wordt gekeken, is dit slechts nog een druk op de knop!

### 3. Focus op de toekomst

Wanneer de aandacht verschuift van de waan van de dag naar de toekomst, verschuift de werkwijze van 'brandjes blussen' naar 'het direct in één keer goed doen'. De kunst is om te leren van het verleden en de aandacht te verleggen van 'Wat is er misgegaan?' naar 'Wat kunnen we gezamenlijk veranderen om ervoor te zorgen dat we de komende periode de dingen doen die ons het meeste opleveren?'

In de praktijk gaan er meerdere perioden overheen voordat de aandacht is verlegd, het is een proces van kleine stappen voorwaarts en voortschrijdend inzicht. Begin met het rapporteren van activiteiten per afdeling en er zullen direct vragen omhoog komen, waardoor masterdata moeten worden aangepast of processen moeten worden verbeterd. Op een gegeven moment gaan de cijfers leven: de dip komt omdat die ene klant zijn productielijn een week heeft gesloten, de nietlevering ontstaat dat de leverancier de juiste afleverdatum niet had begrepen en de komende piek wordt veroorzaakt omdat het oogsttijd is. Elke periode worden inzichten op nieuwe vlakken opgedaan waardoor steeds minder verrassingen zullen voorkomen. Met als resultaat: steeds meer controle.

Dus door inzicht in achterliggende informatie en door cyclische afstemmomenten worden cijfers in de toekomst continu bijgesteld. Er wordt op ieder moment naar een optimum tussen vraag, capaciteit en de financiële impact gezocht.

#### Leverbetrouwbaarheid van 60 naar bijna 100 procent

Bij een productiebedrijf in het MKB werd wekelijks gekeken naar wat er afgelopen week nog niet was afgeleverd. Wij hielpen hen de focus te verschuiven naar alles wat komende week afgeleverd moest worden. 'Hebben we de juiste mensen én het juiste aantal mensen?', 'Zijn de inkoopdelen aanwezig en zo niet, wanneer staan ze op de planning en is het noodzakelijk de leverancier te vragen versneld te leveren?'

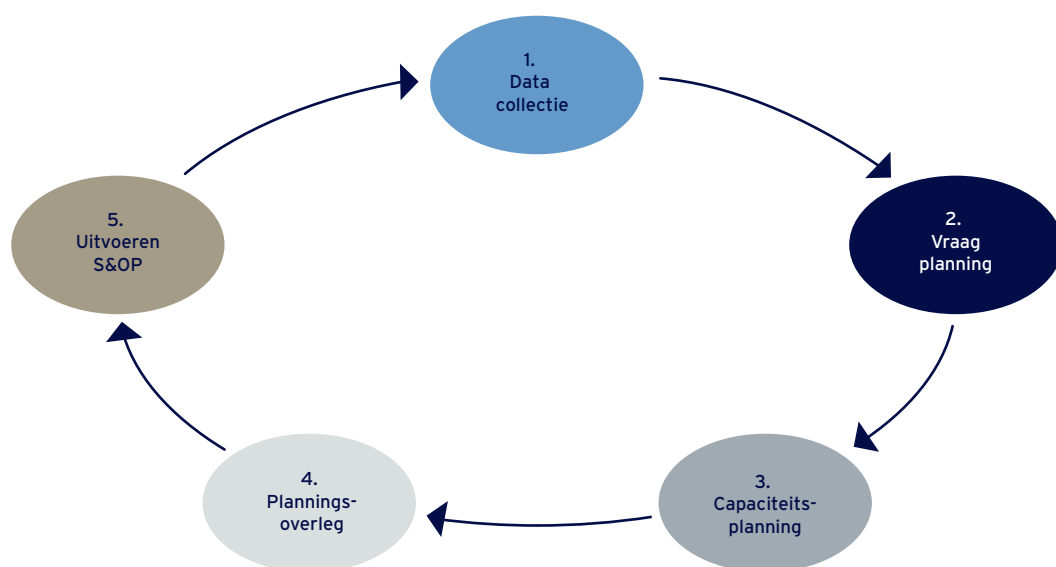
In plaats van beschuldigend naar elkaar te wijzen, gingen mensen elkaar informeren zodra iets wijzigde ten opzichte van de planning. Daardoor kon ook de klant proactief worden geïnformeerd als de levering moest worden uitgesteld. Bij aanvang van het project lag de leverbetrouwbaarheid rond de 60%; na afloop was dat bijna 100%.

Sinds de masterdata in het systeem de realiteit weergaven, was er inzicht in de productietijd van de producten, in de levertijd van grondstoffen en uiteindelijk in de doorlooptijd naar de klanten. Daardoor wisten mensen beter wat de impact van een nieuwe order op de capaciteit zou zijn en konden zij beter plannen. Er wordt voortaan van te voren bepaald wat de juiste afleverdatum is. De Russische roulette maakte plaats voor structuur en overzicht, waarbij alle puzzelstukjes in elkaar worden gezet.

# Integrale Business Planning als proces

Ondanks dat businessplanningen continu op verschillende niveaus en momenten binnen de organisaties worden afgestemd, is er een duidelijke structuur voor de maandelijkse cyclus. Het proces loopt gelijk met het financiële proces waardoor de maandelijkse resultaten naast de budgetten worden gelegd. Deze paragraaf beschrijft de maandelijkse stappen van Integrale Business Planning.

Figuur 2. De maandelijkse stappen in de cyclus van Integrale Business Planning



## 1. Data collectie en analyse

Om de activiteiten van alle betrokken afdelingen goed op elkaar af te kunnen stemmen, moet een organisatie allereerst kunnen terugvallen op betrouwbare en complete gegevens over verkopen, forecast, voorraadpositie en productieaantallen. Deze vormen de basis voor interactie tussen afdelingen. Het delen van dezelfde data voorkomt misverstanden en creëert betrokkenheid. Vervolgens worden de actuele cijfers maandelijks geëvalueerd en afgezet tegen de originele plannen.

## 2. Vraagplanning opstellen

Met behulp van de data uit stap 1, kan er gewerkt worden aan een herziene voorspelling van de vraag in de komende periode. Dit is een 'herziene' voorspelling aangezien de voorspelling van vorige maand wordt herzien. Hoe lang er vooruitgekeken wordt, verschilt per organisatie. In de regel geldt een continu vooruitschuivende periode van 18 maanden.



Om tot een herziene vraagvoorspelling te komen, worden verschillende soorten informatie gebruikt, zoals:

- Gegevens over de nauwkeurigheid van de vraagvoorspelling in de afgelopen periode; - informatie over marketingacties;
- Informatie over activiteiten van concurrenten;
- Economische omstandigheden.

Vaak wordt er op basis van het verleden een model toegepast om de vraag in de toekomst te voorspellen en vullen de verkoop- en marketingafdeling deze informatie aan met hun kennis van de markt. Zij weten bijvoorbeeld dat een klant in de zomer sluit waardoor er twee weken vraag wegvalt, of dat de klant een grote order heeft ontvangen waardoor de vraag met 50% stijgt in een bepaalde maand.

Het is niet de bedoeling om elk detail volledig uit te werken (door te rekenen) maar door focus op de grote getallen, op producten met hoge marges en op producten die veel afwijkingen tonen, ontstaat een uitstekend algemeen beeld. De producten die gelijkmatig verlopen of die nauwelijks impact op de keten hebben, hoeven niet constant te worden getoetst.

### **3. Capaciteitsplanning opstellen**

De herziene vraagvoorspelling wordt overgedragen aan de betrokkenen die verantwoordelijk zijn voor de capaciteitsplanning. Zij voeren vervolgens een aantal analyses uit die leiden tot:

- Aangepaste operationele plannen;
- Rapportages over de capaciteit die de komende periode intern en extern beschikbaar is;
- Overzichten van capaciteitsproblemen in de komende periode.

Voor de verwachte (capaciteits-)problemen stelt Planning scenario's op die de impact zouden kunnen verminderen. Afhankelijk van de waarschijnlijkheid worden deze gedetailleerd. De capaciteitsplannen en -scenario's vormen de input voor het planningsoverleg.

### **4. Planningsoverleg/pre-S&OP**

De voorlaatste stap in de planningscyclus is het maandelijks overleg met de managers over de langetermijnplanning. Hierin worden zowel het vraagplan als het capaciteitsplan besproken. In het kort worden de analyses weergegeven en worden de opgestelde scenario's voor de productieplannen besproken. De managers formuleren een advies voor de te nemen beslissingen. Dit advies wordt voorgelegd in het S&OP.

Een handige 'truc' om te achterhalen of de maandelijks meetings voldoen aan de wensen van de deelnemers is om, zeker in de beginfase, aan het einde van elk overleg een korte evaluatie te doen. Zo kunnen de deelnemers bijvoorbeeld gevraagd worden om in één zin (niet meer!) hun mening weer te geven. Daarmee worden ze gehoord en hebben ze de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het besluitvormingsproces.

## 5. Uitvoerend S&OP

In het uitvoerend S&OP worden de voorstellen uit het pre-S&OP doorgenomen met de Directie. In dit overleg zijn alle eindverantwoordelijken aanwezig (Productie, Sales, Marketing, Inkoop, Finance, Logistiek). De focus ligt sterk op de toekomst en dan niet alleen de komende maand maar juist op de periode van 3 tot 18 maanden vooruit. Het is het moment om te analyseren of het bedrijf op koers is om de doelstellingen te halen of dat er aanpassingen gedaan moeten worden. Juist door het verkregen inzicht in de informatie en de vaste overlegstructuur is dit het juiste moment en het juiste gremium.

Het overleg is ook een goede aanleiding om het over de strategie van de onderneming te hebben: geven we als onderneming wel prioriteit aan de juiste activiteiten, moeten we nieuwe producten ontwikkelen, zitten we wel in de goede markt?

### FrieslandCampina

Dat Integrale Business Planning loont, toont ook FrieslandCampina aan. Vier jaar geleden kon het bedrijf nog net overzien hoeveel melk elke fabriek nodig had. Nu plant het 18 maanden vooruit. Op basis van gemiddelde temperatuur, neerslaghoeveelheden en jaargetijde kan exact worden berekend hoeveel melk er wordt geproduceerd.

Met dit inzicht kan voortdurend bijgestuurd worden. Het bedrijf houdt continu voeling met de markt, zodat het precies weet waar op welk moment welk melkproduct de meeste waarde heeft. Stijgt bijvoorbeeld de marktprijs voor melkpoeder, dan is het nu interessant om melkpoeder te maken.

### Voorwaarden in het proces

De belangrijkste voorwaarde in het proces is dat iedereen zijn taak op het juiste moment uitvoert. Dit vereist een strakke planning. De één is afhankelijk van de input van de ander. Direct na de start van het proces is dit echt een cultuurverandering. Typisch Verkoop die denkt een dag later dan de deadline een nieuwe verkoop door te voeren, maar de deadline is met opzet gezet en er kan echt niet vanaf worden geweken omdat capaciteitsplanning al een planning aan het berekenen is. Verkoop zal eerst een paar keer hard tegen deadlines aanlopen voordat ze leren zich aan de deadline te houden. Het vereist militaire discipline.

Anderzijds betekent het deelnemen aan één van de aangegeven meetings dat de deelnemers voorbereid en ter zake deskundig zijn. 'Vorbereid' houdt in dat de deelnemer op de hoogte is van zijn eigen plannen en, bij voorkeur, betrokken is geweest bij de opgestelde scenario's.

Een belangrijk onderdeel van de Integrale Business Planning is de communicatie van de genomen besluiten en afgesproken acties. Acties moeten opgevolgd worden zodat in ieder geval in het volgende overleg de uitkomsten weer besproken kunnen worden. Maar nog belangrijker is dat de organisatie wordt meegenomen in de besluiten. Dit kan door bijvoorbeeld per afdeling de effecten van de besluiten kenbaar te maken, dit breed uit te dragen en ook weer mee te nemen als input in de bestaande overleggen tussen Inkoop en Logistiek of Onderhoud en Productie etc.

# De weg naar Integrale Business Planning

De weg naar Integrale Business Planning is een groeiproces, dat stap voor stap doorlopen moet worden. In deze paragraaf wordt beschreven hoe dit groeiproces te bevorderen is, wat de voorwaarden voor een succesvolle implementatie zijn en welke knelpunten voorkomen op weg naar een Integrale Business Planning.

Het proces om te komen tot Integrale Business Planning is er één van 'trial and error': vele (kleine, kortdurende) acties ondernemen en vervolgens bezien hoe deze uitpakken in de praktijk. De implementatie is een verandertraject dat vooral de cultuur van de organisatie raakt. Mensen moeten informatie willen delen, open willen staan voor de belangen van anderen en écht willen samenwerken. Het vereist een andere manier van omgaan met elkaar: samen willen verbeteren en niet volhouden in het 'eigen gelijk'.

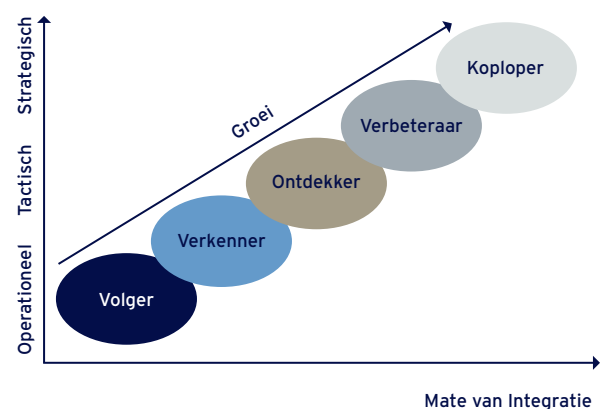
In Integrale Business Planning zouden we de fasen van volwassenheid als volgt kunnen omschrijven:

“Volger - Verkenner - Ontdekker - Verbeteraar - Koploper”.

## Volger

In de fase van 'Volger' is het doel om een operationeel plan te ontwikkelen dat zorgt voor rust in Productie. De beste beginstap is om een gezamenlijk overleg te starten tussen Logistiek, Productie en Verkoop waarin de orders van de komende periodes vergeleken worden met de capaciteit binnen Productie. Dit overleg, waarin Logistiek de coördinatie heeft, kan het beste wekelijks plaatsvinden zodat het daarmee meteen de basis is voor een later overleg in de S&OP cyclus (zie figuur 1, pagina 7).

Figuur 3. De weg naar Integrale Business Planning



### **Verkenner**

In de 'Verkenner'-fase worden vraag en capaciteit steeds beter op elkaar afgestemd. Een ERP-systeem wordt hierbij ingezet als hulpmiddel. De blik vooruit, die in de vorige fase nog beperkt is, wordt steeds ruimer en is zeker langer dan de gehanteerde lever- en doorlooptijd. Dus als een bedrijf twee maanden nodig heeft om aan de vraag van de klanten te voldoen, dan moet er in ieder geval meer dan twee maanden vooruit worden gekeken. In deze fase wordt ook steeds vaker teruggekeken. Resultaten uit het verleden geven geen garantie voor de toekomst, maar zijn wel goede input voor te maken analyses en scenario's.

### **Ontdekker**

Als Verkoop in staat is om de klantvraag beter in beeld te krijgen door nauwer samen te werken met de klant, dan begeeft de organisatie zich in (de richting van) de 'Ontdekker'-fase. Juist de klantcomponent is hierin essentieel, die geeft aan dat de blik niet louter intern gericht is maar dat het eigen handelen wordt afgestemd op wat de markt vraagt. Als dan ook de Directie deel neemt aan het overleg, werkt dat positief op de besluitvaardigheid en het mandaat. Daarmee krijgt de vaste overlegstructuur steeds meer vorm.

De fase van 'Ontdekker' is het ideale moment om naast de eigen prestaties ook de prestaties van de klanten en leveranciers te meten. Zie ook het kader hieronder.

Als blijkt dat het (maandelijkse) overleg nuttig (juiste informatie en keuzes) is voor de aanwezigen, kan de volgende stap worden gezet: verder vooruit kijken.

#### **Zes KPI's**

De effectiviteit van een S&OP proces laat zich moeilijk meten. Maar aan de hand van een zestal strategische KPI's kan er een tendens worden geregistreerd. De zes KPI's zijn:

- Leverbetrouwbaarheid;
- Forecastbetrouwbaarheid;
- Voorraadbetrouwbaarheid;
- Voorraad in weken;
- Percentage 'nee-verkopen' per periode;
- Planningsaccuratesse (wijzigingen ten opzichte van planorders).

### **Verbeteraar**

Verder vooruit kijken werkt goed in combinatie met het analyseren van dezelfde periode uit voorgaande jaren (bijvoorbeeld de afgelopen drie jaren). Daarmee is het mogelijk om nog beter te voorspellen wat klanten zullen vragen, wat de output van Productie zal zijn en wat de effecten op voorraden en levertijden zullen zijn. In zo'n situatie is sprake van een volwassen S&OP proces!

Door in een volwassen S&OP-proces de financiële component toe te voegen, ontstaat een nieuwe dimensie, de organisatie begeeft zich dan in de fase van 'Verbeteraar'. De financiële component betreft niet alleen de waarde van de voorraden en de behaalde omzet en marge, maar heeft ook betrekking op de financiële constructies die kunnen worden ingezet om klanten en leveranciers nauwer te betrekken.

In de literatuur wordt dit Supply Chain Finance genoemd. De aanwezigheid van de managers uit de gehele keten aangevuld met Financiën en Directie geeft een verruiming van het blikveld.

### **Koploper**

Als er sprake is van een uitgekristalliseerd proces, dan bevindt de organisatie zich in de fase van 'Koploper'. De gehele organisatie is dan gericht op het maandelijkse Integrale Business Planning. Belangrijke beslissingen over wel of niet produceren worden in het S&OP overleg genomen, de impact van die beslissingen is geheel doorgerekend en scenario's voor de toekomst liggen klaar. Naast logistieke samenwerking is er verregaande financiële integratie in de keten. Kleine, maar belangrijke leveranciers worden geholpen om hun vermogenspositie op peil te houden door een sterke vereenvoudiging van het facturatieproces. Met belangrijke klanten zijn afspraken gemaakt voor een zo optimaal mogelijke en flexibele keten.

#### **Voorwaarden voor succes**

- Beschikbaarheid van data;
- Aanwezigen bij S&OP moeten 100% beslissingsbevoegd zijn;
- Collectieve verantwoordelijkheid vanuit de deelnemende disciplines en participatie van senior management/directie;
- Discipline, vermogen om samen te werken en bereidheid om te veranderen;
- Personeel dat in staat is om analyses uit te voeren te verwerken en data te interpreteren;
- Deelnemers spreken allen dezelfde 'taal'.

#### **Valkuilen**

- Juiste mens niet op juiste plek;
- Het resultaat is niet direct perfect, het is een ontwikkelingsproces;
- De Directie is niet actief betrokken waardoor het proces aan waarde verliest;
- Onvoldoende tijd voor analyses en voorbereiding, de "waan van de dag" gaat voor;
- Onvoldoende snelheid in de overdracht van informatie.

### **Groeien**

In het gehele proces, tijdens elke stap, geldt het belangrijke adagium "learning by doing". Omdat iedere organisatie anders is en omdat er geen 'harde' overgangen tussen de fasen zijn te definiëren zijn, bestaat er geen instructieboekje voor de implementatie. De juiste mensen op de juiste plaats en commitment van de Directie zijn essentieel.

Een organisatie moet zich niet laten ontmoedigen door de tegenvallers of vertragingen in het proces. Naast voorwaarden voor succes zijn er ook valkuilen aan te wijzen. Het is juist zaak om deze te herkennen, zo mogelijk te ontwijken maar in ieder geval om door te gaan op het pad van volwassenheid.

De praktijk leert wel dat vanaf de start tot aan het moment dat het proces als 'robuust' getypeerd mag worden (in de fase van 'Ontdekker'), er minimaal een half jaar verstreken is. Voor de groei van 'Volger' naar 'Ontdekker' komen termijnen van twee jaar in de praktijk voor.

De groei voltrekt zich langs een terugkerend patroon van inzicht in informatie, vaste overlegstructuur en focus op de toekomst. Telkens als er betere informatie voorhanden is (lees: meer inzicht!) kan een aspect aan de analyses en overleggen worden toegevoegd. Zodoende kan er nog beter vooruit worden gekeken.

#### **Geen beslissingen als valkuil**

Bij een MKB productiebedrijf zaten afdelingen wekelijks samen. Er heerste veel frustratie omdat iedere week werd besproken dat de capaciteit tekortschoot terwijl verkoop de orders gewoon in het systeem bleef zetten met dezelfde leadtimes als altijd. Wat moet je dan als Planning? De enige oplossing om dezelfde leadtimes te hanteren was overwerk maar daar werd geen toestemming voor gegeven. Of de leadtimes moesten worden opgerekt maar ook daar wilde het management niet van horen. Er werden geen keuzes gemaakt en frustraties binnen en tussen de afdelingen groeiden.

Doordat de masterdata inmiddels op orde waren, kon men naar het management met een business case en vragen waar de prioriteit lag: bij lage kosten (geen overwerk) of bij kortere leadtimes. Uiteindelijk is de keuze gemaakt om een bepaalde periode over te werken en om marges van bepaalde producten omhoog te brengen waardoor de vraag verminderde. Hierdoor wist zowel Verkoop als Planning en Productie wat ze te doen stonden en verdween de frustratie. Nu lag de verantwoordelijkheid bij het management die een optimale keuze maakt voor het bedrijf als geheel.

#### **Vooruitblik**

Integrale Business Planning is geen hype, maar een noodzaak. Productintroducties volgen elkaar met de snelheid van het licht op, klanten verwachten steeds betere service en marges staan continu onder druk. Dat geldt niet alleen voor productie-omgevingen. Elke organisatie waar sprake is van vraag en aanbod, zelfs zonder winstoogmerk, heeft baat bij een integraal business planningsproces. Denk daarbij aan banken en verzekeraars; aan ziekenhuizen of aan handelsbedrijven. Bedrijven die hun planningsproces goed ingeregeld hebben, kunnen meekomen in de markt. De voorbije crisisjaren hebben dit aangetoond: bedrijven met een integraal planningsproces waren in staat beter bij te sturen bij tegenwind en staan er nu beter voor dan hun concurrenten!

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de business development manager Hilbrand van der Kooi: [Hilbrand.van.der.kooi@yacht.nl](mailto:Hilbrand.van.der.kooi@yacht.nl)

## **Over Yacht**

Yacht is dé verbindende kracht tussen professionals en organisaties die het verschil willen maken. Dit doen wij vanuit onze overtuiging dat werk dat ertoe doet mensen gelukkig maakt. Ons doel is optimaal resultaat: professionals uitdagend werk bieden waarmee zij de organisaties van onze opdrachtgevers blijvend verbeteren. Yacht is, vanuit acht kantoren door heel Nederland, actief in acht vakgebieden: IT, Finance, Engineering, Legal, HRM, Marketing & Communications, Supply Chain Management & Procurement en Sociaal Domein.