

**VU Executive Education Institute
EMFC Program (vh Controllersopleiding)**

Annual Update 2010

Planning & Control waar staan wij?

Prof. dr. F.A. Roozen

Prof.dr. H.B.A. Steens

Amsterdam, 18 maart 2010

Agenda

- Omgaan met verandering: Wat leren wij van het verleden? – een aftrap
- Welk inzicht geeft recent onderzoek?
- Welke betekenis heeft dit voor de toekomst?
- Enige stellingen als afsluiting

Aftrap 1: Hoe reageert Finance op behoefte aan slagvaardiger bedrijfsvoering

4 April, 2010

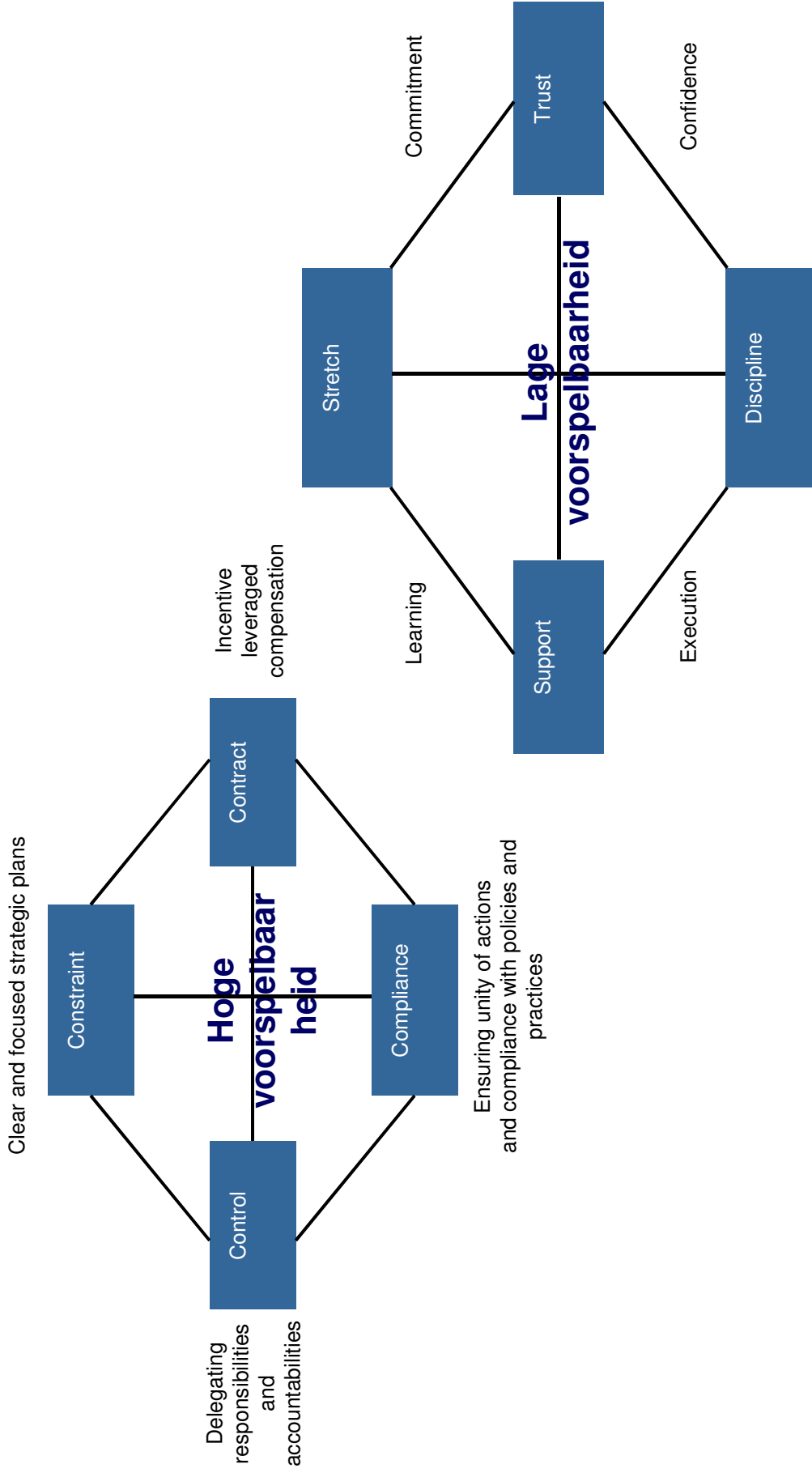
-
- increase targets, measures and controls
 - improve financial and accounting expertise
 - tighten top-down planning and control
 - manage costs through tighter budgets
 - measure to tighten accountability
 - manage risk through better procedures
 - reduce targets, measures and controls
 - improve business analysis skills
 - enable local management to respond to events
 - eliminate costs/activities that do not add value
 - measure to learn and improve
 - manage risk by raising competences

control by detailed analysis and measurement

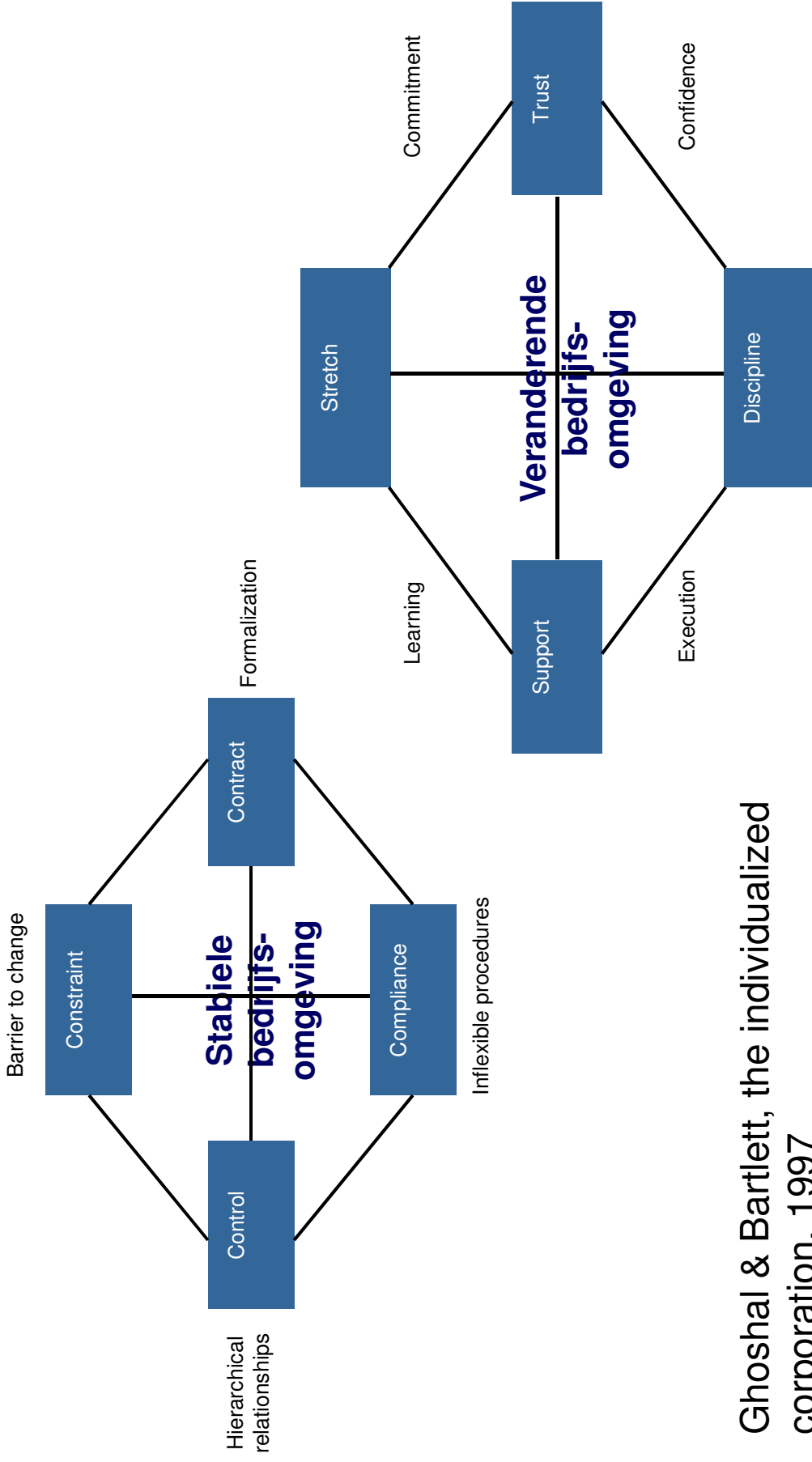
control supporting local decision making with measures designed to support learning & improvement

Jeremy Hope, Reinventing the CFO, 2006

Aftrap 2: Welke besturingsfilosofie werkt?



Aftrap 2: Welke besturingsfilosofie werkt?



Ghoshal & Bartlett, the individualized corporation, 1997

Aftrap 3: Wat is in nabije toekomst de context voor Control?

- Tasks and obligations precisely defined
 - Control, authority and flow of information hierarchical
 - Operating rules and procedures top down implemented
 - Hierarchical structure reinforced by locating knowledge and control tasks at the top
 - Communication is downward and vertical and consists mainly of decisions to implement
- ↑
Veranderende bedrijfsomgeving
- ↓
Stabiele bedrijfsomgeving
- Tasks evolve and defined by the nature of the problem faced
 - Network structure of control, authority and information
 - Boundaries replace rules
 - Knowledge and control located where decisions are made in the network
 - Communications are lateral and consist primarily of sharing information and advice

Burns & Stalker, the management of innovation, 1961

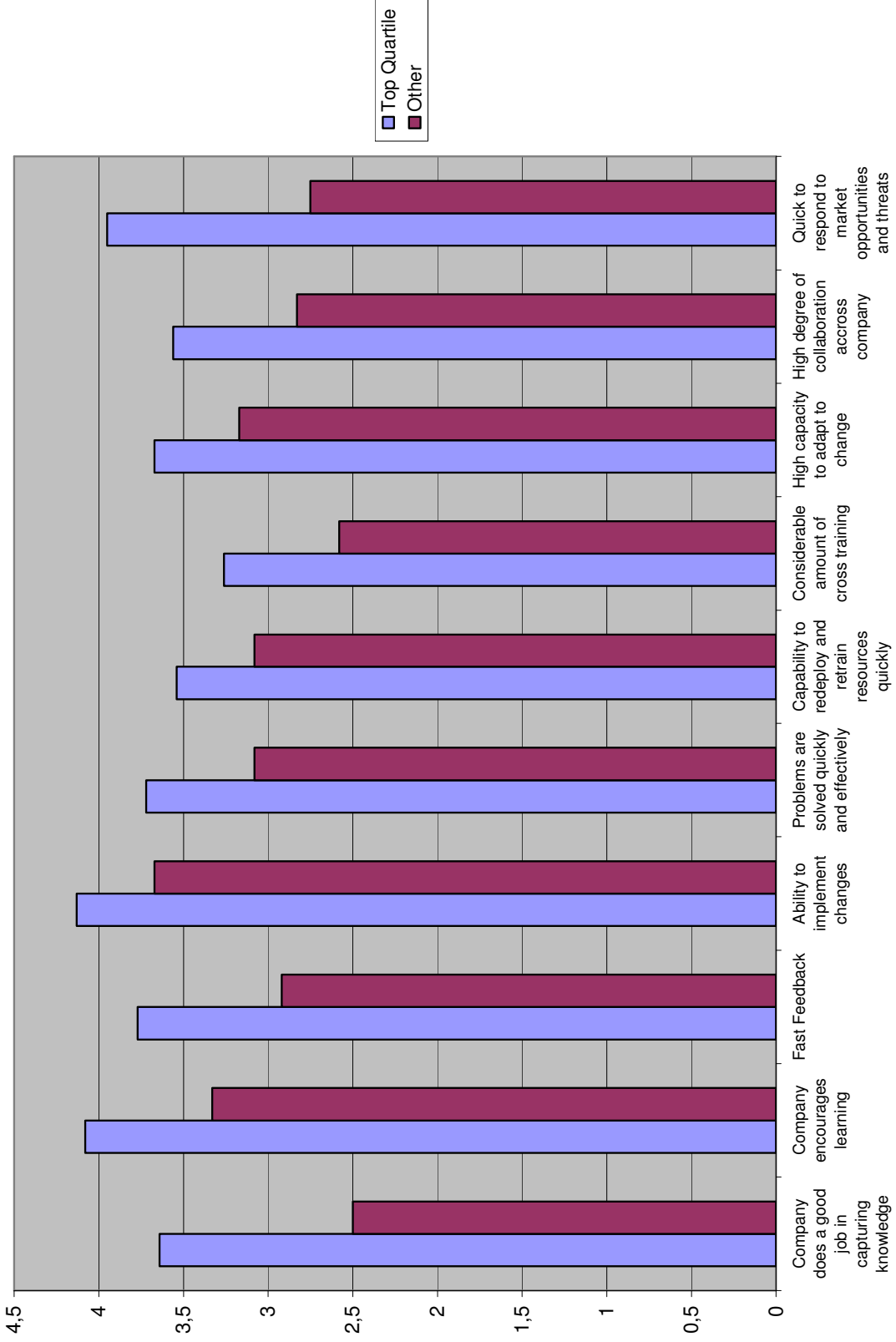
Aftrap 4: enige stellingen als afsluiting

- Plan-do-check-act is an old and narrow, cybernetic view of planning and control that hampers learning and adaptability
- Benchmarking planning and forecasting practices from outstanding companies can be misleading as it prevents managers from focusing on what is unique to their situation
- All that chasing best-in-class brings is a model of professional planning that fails to add value because it is not fit for purpose
- There is a stunning mismatch between planning and forecasting approaches and the dynamics of the markets in which firms operate; as a consequence finance is not able to provide useful decision support to the business

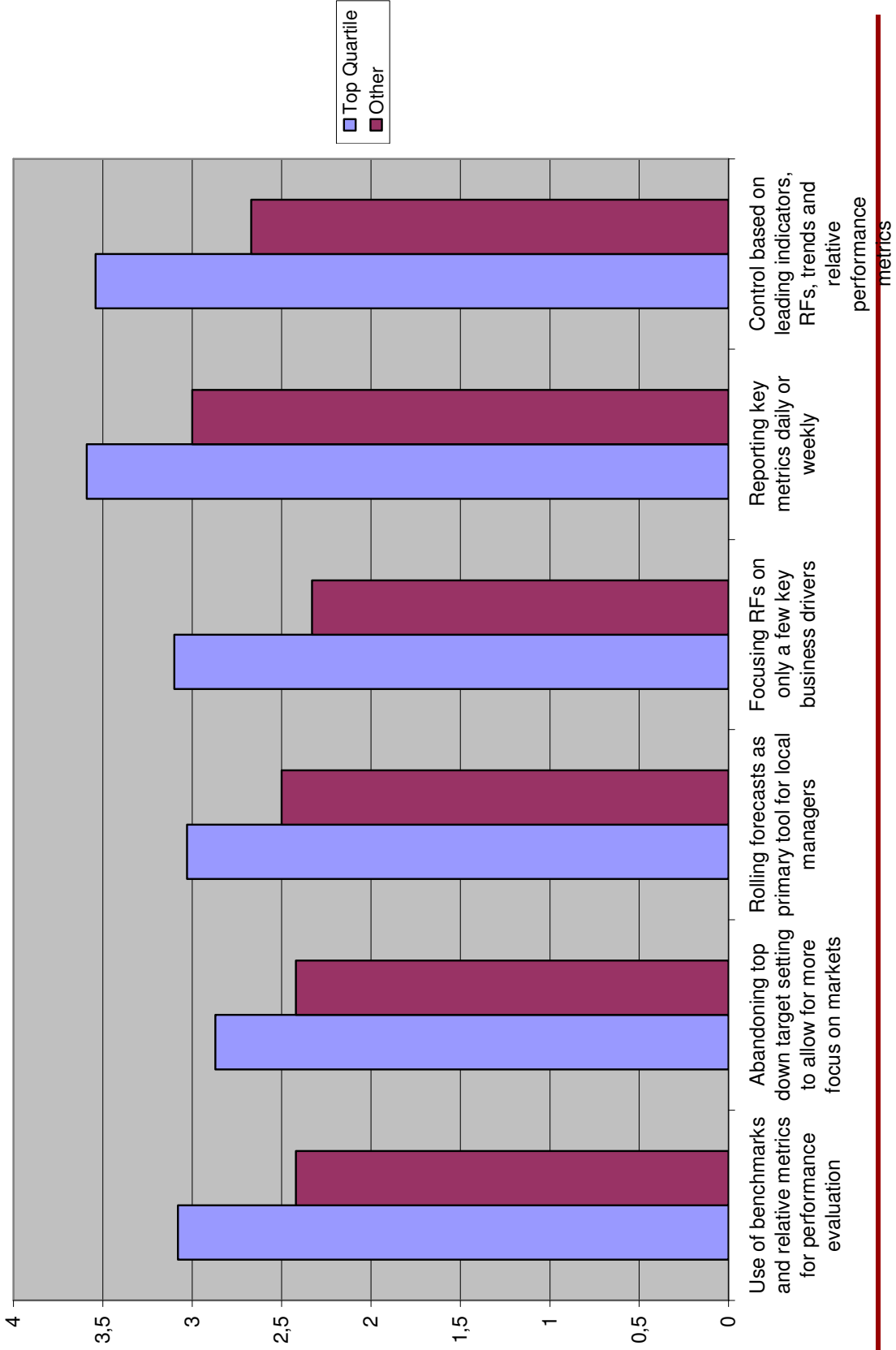
Onderzoeksvragen

- Scoren goed presterende organisaties in een turbulente wereld, hoger op meetlat voor agility?
- Vinden wij bij hoger op de meetlat voor organizational agility presterende organisaties anders ingerichte en anders gebruikte planning en control processen?
- Welk effect heeft een toename van turbulentie voor goed presterende organisaties op de gebruikte planning en control systemen?

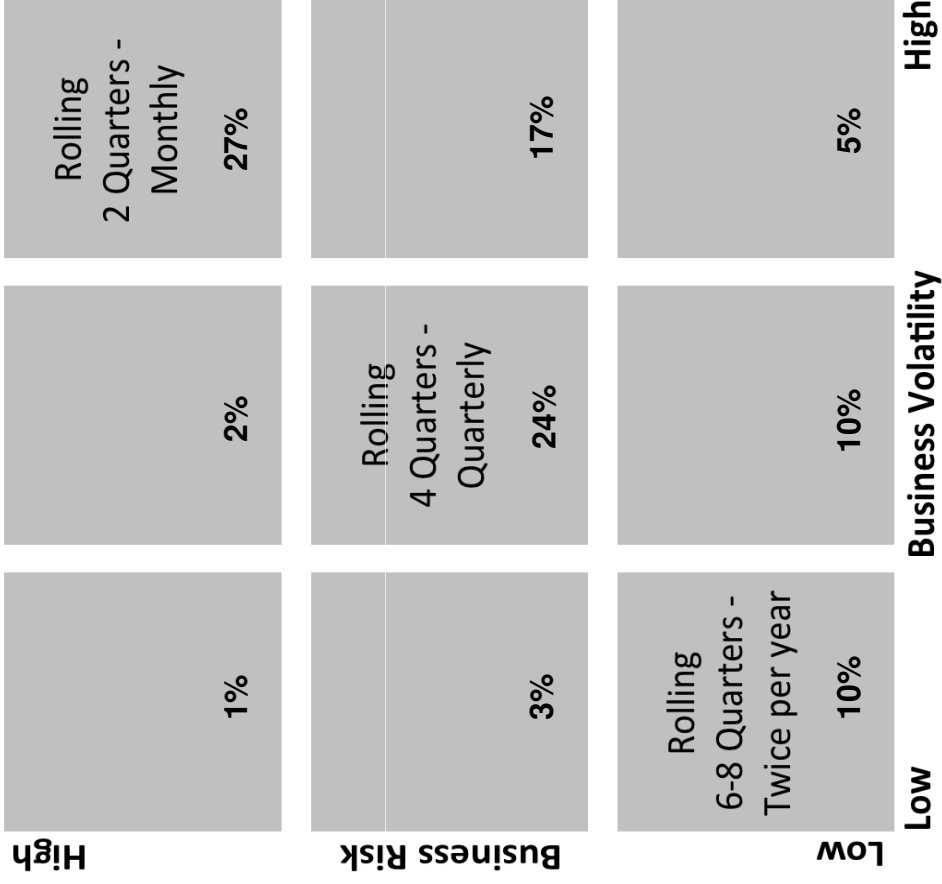
Waarin onderscheiden 'top-quartile' bedrijven zich



Wat doen 'top-quartile' bedrijven anders



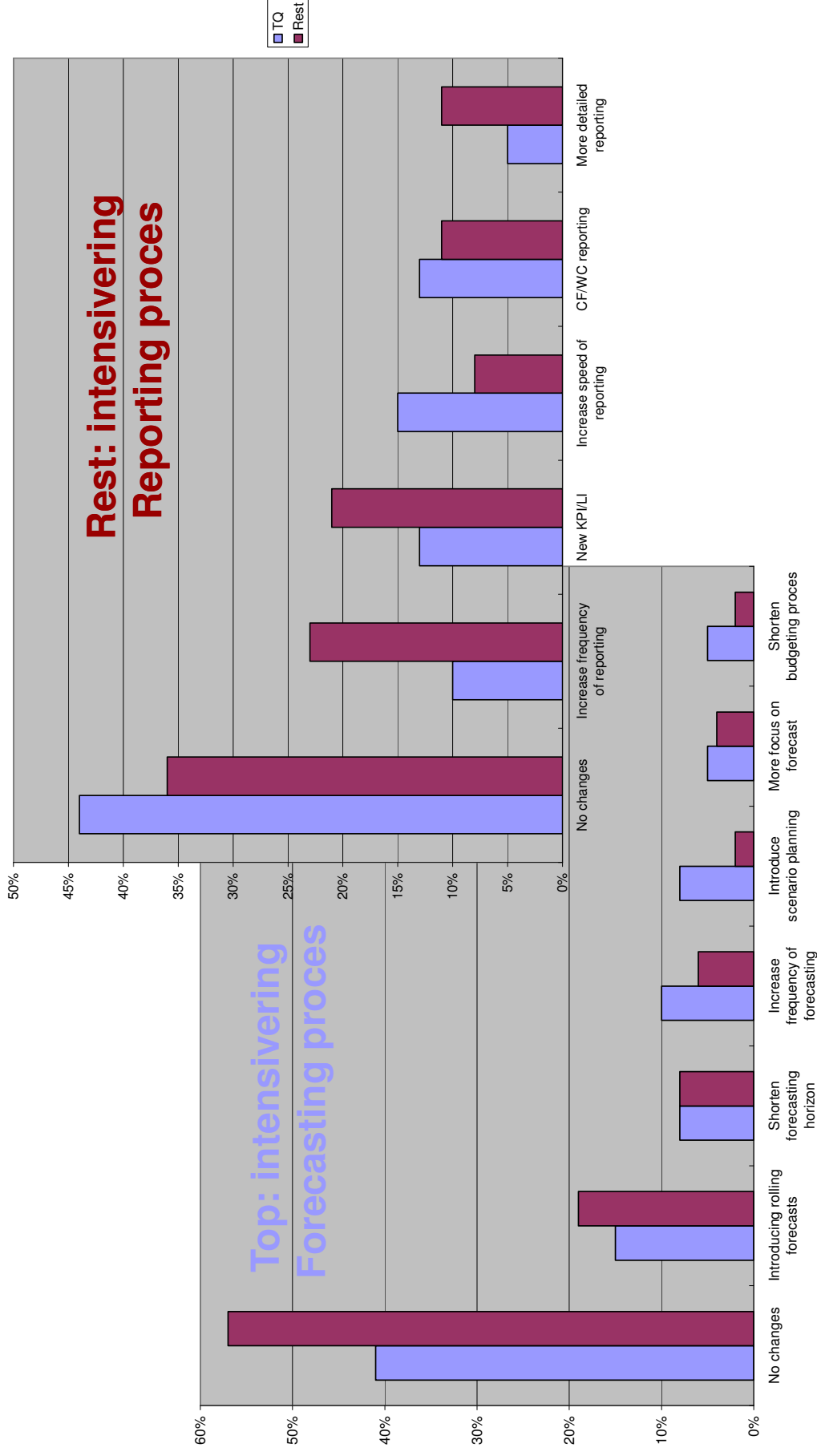
Volatiliteit als reden voor toepassing van RF



n=39/53/92	RF als primair management instrument
TQ	41%
Rest	23%
Totaal	30%

n=39/53/92	percentage met relatief hoge volatiliteit	RF als primair management instrument
TQ	77%	31%
Rest	77%	17%
Totaal	77%	23%

Hoe reageren bedrijven op turbulentie – planning en rapportage processen



Effect verandering volatiliteit op toepassing RF

	percentage met relatief hoge volatiliteit	RF als primair management instrument	Forecasting frequentie omhoog	Forecasting horizon verkort
n=39/53/92				
TQ	77%	31%	10%	8%
Rest	77%	17%	6%	8%
Totaal	77%	23%	8%	8%

	percentage met toenemende volatiliteit	RF als primair management instrument	Overweegt RF in te voeren
n=39/53/92			
TQ	33%	10%	5%
Rest	30%	11%	11%
Totaal	32%	11%	9%

Wat valt hiervan te leren?

- Top Quartile gekenmerkt door hogere score op Agility
 - richt zich meer op samenwerking, het vergaren van kennis en het vergroten van het lerend vermogen;
 - Zij vertrouwen daarbij op snelle terugkoppeling en 'cross-training' zodat slagvaardig te reageren is op kansen en bedreigingen;
- Planning en control van Top Quartile gaat meer uit van 'leading indicators', rolling forecasts, trendrapportages en relatieve prestatiemaatstaven
 - Trends, relatieve maatstaven en benchmarks voor het meten van de prestaties;
 - Rolling forecasts om voortdurend de acties aan te kunnen passen aan verandering in de omgeving;
 - Dagelijks en wekelijks te rapporteren leading indicators om tijdig bij te kunnen sturen;
- Toegenomen turbulentie leidt bij Top Quartile tot intensivering van het forecasting proces en relatief minder aandacht voor het rapportageproces

Finance in 2010 en daarna: Verbetering een illusie !

Leren wij van het verleden en passen wij onze P&C systemen aan?

	Poor	Professional
Business planning	Fixed annual cycle with emphasis in financial targets and action plans	Driven by periodic evaluation of strategic uncertainties and business plan assumptions; periodic contingency planning to stress test impact of major shifts
Annual planning	Annual targets and rolling forecasts to support exception reporting	Budget or forecast as input in ongoing dialogue between management levels
Reporting	Extensive report on performance indicators and financial results	Few business drivers to support review discussions
Cost Management	Traditional cost or ABC system providing only limited insight in cost structure	Advanced cost management system providing insight in process costs and product, customer and channel profitability allowing for value enhancing portfolio and business process decisions
Analytics	Absent	Intensive use to support learning and decisions making

...om voorbereid te zijn op de volgende economische dip

	Poor	Professional
Business planning	Annual process considered bureaucratic, time consuming, delivering outdated plans once drafted	Facilitates more frequent discussions on assumptions and uncertainties; focus on strategic priorities
Annual planning	Budget deemed useless, forecasting competency poorly developed	Shortening scope of forecasts, intensifying discussions of developments
Reporting	Extensive report focused on accountability hinders strategic and operational review	Simplify and focus on the few business drivers that provide early warning signals
Cost Management	Cutting costs and staff at the cost of competencies, value drivers, future product and customer profitability and employee & supplier morale	Allows for cost and value driven product, customer and channel portfolio adjustments and optimization of business processes
Analytics	Awareness that the absence of adequate insight/grip is an acute need	Intensified use of analytics to spot trends and developments

... en zijn wij dan ook bereid om onze P&C systemen anders te gebruiken

	In stead of steering through hierarchy	These companies steer on dialogue
Underlying principles	Command and control 'Try harder'	Commitment 'Try something different'
Management behavior	Refine action patterns (single loop learning) Management by exception	Change action patterns (double loop learning) Management by dialogue
Information generation	Formal reporting systems using strategic performance indicators (diagnostic control) Link between management performance and reward	Dialogue by managers from various parts of the organization (Interactive control) Engagement in subordinate decision making
Organizational context	Managers report in the hierarchy	Use of informal, non-hierarchical settings like lateral linkages

Tot slot: Enige stellingen

- Economische crisis toont eens en te meer aan dat jaarplanproces verworden is tot niet-waarde toevoegend ritueel
- Actieve participatie van Finance in het planningsproces staat de ontwikkeling van een effectieve forecasting competentie in de weg
- Aan budget ontleende taakstellingen leiden niet tot betere prestaties
- Objectieve beoordeling van prestaties is gebaat bij vergelijking met de prestaties van peers
- Ondernemingen zijn beter af met eenvoudige P&C instrumenten die vooral snel terugkoppelen en daarmee een voedzame bodem bieden voor dialoog
- Die dialoog moet niet gericht zijn op WAT te doen bij van plan afwijkende resultaten maar HOE plannen gerealiseerd kunnen worden
- Back to basics in P&C is een voorwaarde voor een effectievere besturing van de onderneming