

# Commerciële planning: wat zou informatietechnologie kunnen bieden ?

*R. Albers,*

Hoofd Saleslogistiek, Stegeman B.V.

*Ir. A. van de Groep,*

Consultant Management Support Systemen, Matrix Software B.V.

Wychenseweg 112, 6538 SX Nijmegen

Telefoon 080-445566, telefax 080-447711

agro informatica 8(2) / april 1995

## Inleiding

Commerciële planning verschilt in vele opzichten van logistieke, productie- en financiële planning. In veel standaard-(logistieke) softwarepakketten komt commerciële planning er bekaaid vanaf. Zeker wanneer het gaat om flexibiliteit en gebruikersvriendelijkheid en specifieke planningsfuncties.

Wanneer geschreven wordt over marketing en/of verkoopondersteunende systemen wordt meestal de analysefunctie uitgediept. Daar waar planning aan orde komt, wordt meestal de strategische planning behandeld.

Dit artikel gaat over ondersteuning van commerciële planningsfuncties en de rol die informatiesystemen hierin kunnen spelen. Het artikel is geschreven vanuit de optiek van een merkartikelenfabrikant met een grote verscheidenheid aan verspreiden producten en promotionele activiteiten. Ingegaan wordt op verschillende planningssoorten, relevante ontwikkelingen in de branche voor Fast Moving Consumer Goods (FMCG) en de mogelijke bijdrage van een planningssysteem. Het artikel wordt besloten met een aantal specifieke kritieke succesfactoren van een planningssysteem.

## Rol van commerciële planning binnen een bedrijf

Een gedegen planning is een belangrijk middel om activiteiten doelgericht te sturen. Velen die zich in de praktijk bezighouden met het opstellen van plannen ervaren ongetwijfeld dat dit een moeizame en tijdrovende aangelegenheid is. Voor anderen blijft planning zodanig globaal en vrijblijvend dat je nauwelijks kunt spreken van een effectief besturingsinstrument. De mate waarin plannen effectief zijn hangt voor een groot deel af van de effectiviteit van het planningsproces.

Door marktverschuivingen, bestedingsveranderingen en activiteiten van concurrenten is commerciële planning een activiteit die te maken heeft met grote onzekerheden. Algemeen kan worden gesteld dat de complexiteit van de externe en interne omgeving voor bedrijven in FMCG-markt steeds groter wordt en veranderingen steeds sneller optreden. Hierdoor worden doorlopend impulsen tot verandering ervaren. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot de noodzaak vooraf te overwegen welke invloeden op bedrijfsactiviteiten zullen inwerken en hoe hierop moet worden geanticipeerd.

Een gedegen commerciële planning heeft de volgende doelstellingen:

- Zo goed mogelijke verwachting van verkoopresultaten in volume en geld:

Commerciële planning heeft de unieke opgave dat zij vertrekpunt is voor alle afgeleide bedrijfsplannen. Wanneer commerciële plannen niet uitkomen heeft dit negatieve consequenties alle bedrijfsprocessen.

- Voorbereiding op risico's en onzekerheden: Risico's kunnen verkleind worden door problemen in overzienbare deelproblemen te verdelen. Met goede gedetailleerde plannen worden kansen en risico's vroegtijdig onderkend en kan erop worden geanticipeerd.
- Evenwichtige inzet van verkoop- en marketinginspanningen: Commerciële plannen vormen de ruggegraat voor het verrichten van marketingactiviteiten (Marketing-mix). Vooraf wordt overwogen welke samenhangende reeks activiteiten nodig is om bepaalde resultaten te bereiken. Dit vergroot de slagvaardigheid van het bedrijf.
- Een instrument tot procesbeheersing: Afwijkingen ten opzichte van een plan worden snel gelocaliseerd, waardoor inzicht ontstaat of, en eventueel hoe moet worden bijgestuurd, dan wel, of en hoe het plan moet worden bijgesteld. Belangrijke voorwaarde voor een goede signalering is een voldoende gedetailleerd plan en een zo goed mogelijke inschatting van verwachte verstoringen.
- Informeren en involveren van het commercieel team: Plannen is geen eenmalige activiteit maar een voortdurend proces, waarin verschillende discipli-

nes en commerciële functies voortdurend met elkaar in gesprek zijn om uitgangspunten en doelen op elkaar af te stemmen.

- **Leren als organisatie:** Belangrijk hierbij is dat men als team voortdurend leert om gezamenlijk de activiteiten van het bedrijf doelgericht te sturen.
- **Vaststellen van beloning en prestatiepremie:** Prestaties van verkopers, afdelingen en business units kunnen alleen op waarde worden geschat na een onderbouwd onderzoek naar de mogelijkheden.

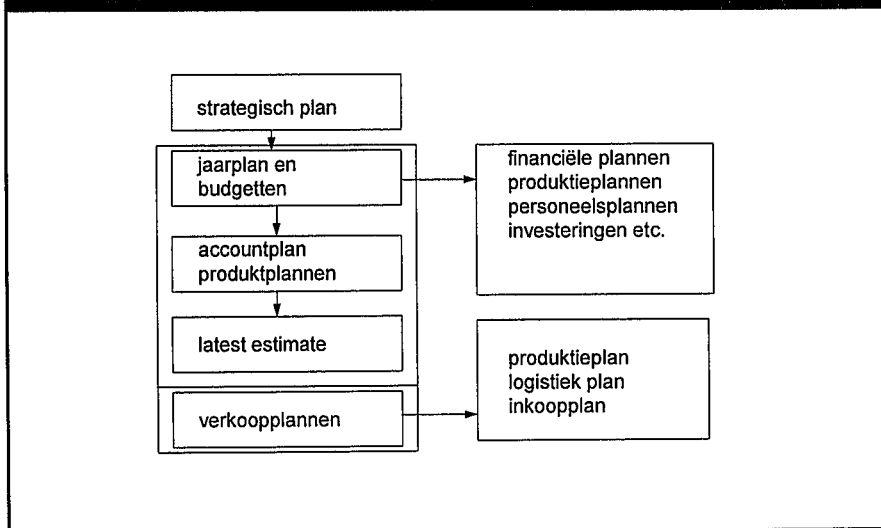
## Risico's van plannen

Ondoelmatige uitvoering van het planningsproces en een ondoelmatig gebruik van plannen kunnen ook grote nadelen veroorzaken. Bijvoorbeeld: een te langdurig planningsproces kan noodzakelijk activiteiten uitstellen en brengt tevens hoge kosten met zich mee. Te veel aandacht voor details kan het bedrijf afleiden van de werkelijke problemen. Onvoldoende onderbouwing en onvoldoende werkelijkheidszin zorgt voor grote onzekerheden. Onvoldoende zekerheid en onduidelijkheid in aannames zorgen voor onvoldoende geloof en draagvlak bij de uitvoerenden. Te strak vasthouden aan het opgestelde plan kan leiden tot starheid. Een planningssysteem kan voor de oplossing van deze knelpunten een rol spelen maar mag hiervoor niet worden misbruikt.

## Knelpunten systemen voor planning

In 1992 deed Matrix samen met de Landbouw Universiteit te Wageningen een onderzoek bij 300 grote bedrijven (100 werknemers) naar knelpunten in managementinformatievoorziening. Grote knelpunten werden met name geconstateerd bij het opstellen van plannen. Managers ervaren de volgende knelpunten als het meest belangrijk: tijdrovendheid van plannen, gegevens niet hanteerbaar en toegankelijk, onvoldoende afstemming van plannen tussen verschillende functionarissen, doorrekenen van consequenties van alternatieven, koppeling tussen verschillende systemen.

Figuur 1 - Samenhang commerciële plannen



Een belangrijke oorzaak van deze knelpunten is terug te voeren op kenmerken van bestaande planningssystemen. Spreadsheets en centrale logistieke bedrijfssystemen worden in de praktijk het meest gebruikt. Echter veel managers ervaren bij deze systemen dat zij in de praktijk zodanig bewerkelijk, inflexibel en gebruikersonvriendelijk zijn dat het maken en bijstellen van plannen in de praktijk onvoldoende wordt ondersteund.

Spreadsheets veroorzaken met name problemen bij de datahandling, onderhoudbaarheid en betrouwbaarheid. Centrale logistieke systemen bieden geen toegespitste commerciële planningsfunctionaliteit.

## Onderscheid in commerciële plannen

In de consumentenpraktijk kunnen we globaal de volgende commerciële plannen onderscheiden:

### Strategische planning

Het gaat hierbij om strategische plannen en keuzen op een hoog aggregatieniveau met een lange planningshorizon (2 jaar). Dit is vooral een aangelegenheid van de directie. Belangrijk is een analysetool dat de meest uiteenlopende ad hoc-vragen kan beantwoorden. Voor deze plannen moeten gegevens ad hoc worden verzameld uit de meest uiteenlopende externe en interne gegevensbronnen. De aard van deze planning is met name creatief en leent

zich niet of nauwelijks tot formalisatie, laat staan voor automatisering.

### Jaarplannen/Budgettering

Vanaf het begin van het jaar tot enkele maanden voor het einde van het jaar vindt bij de meeste bedrijven een planningsproces plaats voor het komende budgetjaar. Startpunt voor deze plannen zijn de doelstellingen van de directie. Deze worden top down verdeeld naar gedetailleerder invalshoeken. Vanuit de gezichtspunten marketing en accountmanagement wordt bottom up naar de targets toegerekend. Belangrijk hierbij is wat gaat er gebeuren bij een zelfde inspanning als vorig jaar, wat zijn belangrijke trends en uitzonderingen (saneringen, introducties), wat wil men waar realiseren en welke marketing instrumenten (met name acties) moeten worden ingezet om dit te bereiken. Ontstane plannen worden voortdurend doorgekeurd op financiële consequenties.

FMCG-bedrijven kennen over het algemeen twee verschillende invalshoeken: een consumentgerichte ('pull') benadering en accountgerichte ('push') benadering. Beide disciplines maken ieder hun eigen plannen. Productmanagers zijn verantwoordelijk voor het behalen van een bepaald marktaandeel en een zekere naambekendheid van een merk. Hij maakt produktplannen waarin promoties en introducties worden voorgesteld. Accountmanagers zijn verantwoordelijk voor de coördinatie van de marketingbeslissingen van

de account en van de eigen organisatie. De accountmanager stelt per account een accountplan op met omzetdoelstellingen. Hij onderhandelt over het assortiment, schapruimten, prijzen, verkoopcondities, inzet van acties.

Naast deze disciplines zijn ook het financieel management en produktiemanagement binnen de jaarlijkse budgettering belangrijke partijen. Alle betrokken partijen kunnen totaal verschillende en zelfs tegenstrijdige doelen hebben. Productmanagement denkt vanuit eigen produkten. Accountmanagement denkt vanuit de klant en het zal hem in principe niet uit maken wat hij verkoopt. Bovendien kunnen de plannen van de account conflicterend zijn met de eigen marketingplannen. Commercie wenst over het algemeen zoveel mogelijk flexibiliteit in productie-activiteiten. Productiemanagement heeft als belangrijke doelstelling zo kostenefficiënt mogelijk te produceren. Zij realiseert dit met maximale volumes. Financieel management denkt van uit maximale marges en kostenbeheersing.

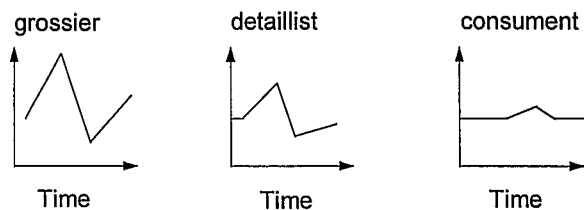
### Periodieke Latest Estimates

Vanaf de implementatie van de jaarplannen worden resultaten, trends en afwijkingen ten opzichte van het plan voortdurend gemonitord. Mede omdat de toekomst zekerder wordt (vanwege duidelijke trends of meer definitieve afspraken met accounts) kunnen plannen realistischer worden ingeschat. Accountmanagers en marketing proberen hun plannen enkele keren per jaar dicht te ramen en daar waar structurele afwijkingen dreigen extra instrumenten in te zetten en/of de plannen bij te stellen. Ook het beheer van verkoop- en marketingbudgetten is een belangrijk aandachtsgebied voor een integraal planningsysteem.

### Maandelijkse en wekelijkse verkoopplanning

Tot nu toe hebben we gesproken over voornamelijk politieke plannen waar bij de grootste nadruk ligt op wat er voor wanneer moet gebeuren. Dit zegt echter niet veel over wat gaat er wanneer gebeu-

Figuur 2 - Keteneffecten



ren. Accountplannen en produktplannen zijn hiervoor een onvoldoende basis.

Maandelijks worden op globaal niveau verkoopplanningen gemaakt om een inschatting te maken over bezetting van de fabriekscapaciteit. Wekelijks wordt circa 9 weken vooruit gepland om te bepalen wat wanneer geproduceerd moet worden en welke middelen en grondstoffen wanneer nodig zijn. Verkoopplanning is voornamelijk een bottom up forecastactiviteit. Verkoopplanning beoogt een optimale benutting van de productiecapaciteit, minimalisering van voorraadkosten, nee-verkopen en het bereiken van zo hoog mogelijke leveranciersperformance.

Verkoopforecast is vaak de taak van de verkoopbinnendienst of trademarketing. Op deze afdeling bevinden zich meestal enkele zeer geroutineerde verkoopplanners. Het korte termijn verkoopplan komt voornamelijk tot stand op basis van orderportefeuille, inschatting van normaalverkopen en plusverkopen van afgesproken acties met accounts. Hij filtert het optimisme van accountmanagers en heeft regelmatig contact met inkopers van Distributie Centra (DC). Bij deze planningsfunctie kunnen veel knelpunten met een goed planningsysteem worden opgelost. De verkoopplanner heeft te maken met zeer gedetailleerde forecasts. Bij versprodukten wordt zelfs gepland op artikel-, DC-, leverdagniveau. Omdat deze plannen voortdurend wijzigen, is planning een zeer tijdrovende en bewerkelijke activiteit. Het pro-

ces bevat vele routinematige handelingen die geautomatiseerd kunnen worden. Het systeem moet voornamelijk ruimte bieden aan interpretatie en creativiteit.

### Verkoopplanning en specifieke aandachtsgebieden

In de branche voor FMCG zijn een aantal factoren van belang die de complexiteit en daarmee de noodzaak van het verkoopplan sterk bepalen:

#### Keteneffecten

Een groot handicap voor de fabrikant is de grote afstand tot de eindgebruiker. Van grote invloed op de korte termijnplanning zijn zogenaamde keteneffecten. Dit betekent dat vraagveranderingen van de consument via tussenliggende schakels versterkt of vertraagd wordt doorgegeven aan de producent. Dit is te wijten aan het inkoopgedrag en de voorraadposities op DC- en detaillistenniveau. Dit zorgt voor onzekerheden in het verkoopplan.

#### Acties

Belangrijk marketinginstrument van een merkartikelenfabrikant zijn acties. Deze acties kunnen afhankelijk van het soort actie en van de diepte van de actie voor grote afzetverhogingen leiden. Acties zorgen met name voor grote schommelingen in de reguliere afzet. Hierbij komt nog dat het succes van acties en introductions vaak zeer onvoorspelbaar is. Zij is af-

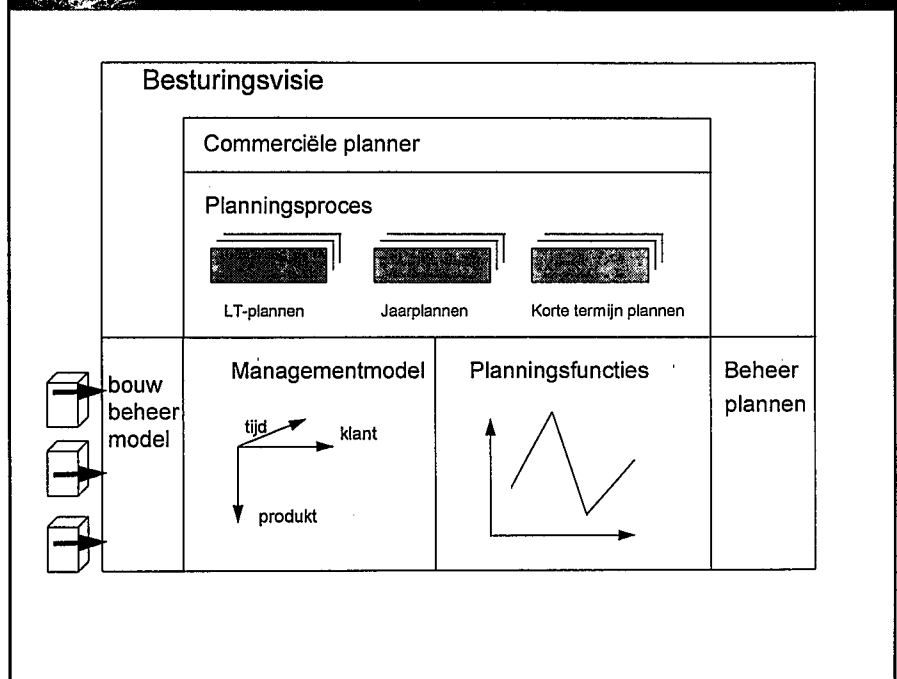
hankelijk van vele factoren die door fabrikant niet zijn te beïnvloeden, zoals concurrentie, tussenhandel en omgeving. Bij acties kunnen keteneffecten een bijzonder storende invloed uitoefenen, bovendien hebben sommige grossiers de neiging meer dan evenredig te hamsteren (forward buying) waardoor weken later nog verstoringen kunnen optreden ten opzichte van de reguliere afzet.

De hoge kosten van acties, de risico's van voorraden producten, inkoop van speciale promotiemiddelen en -verpakkingen en het vergrote risico van de out-of-stock bij de detaillist verhogen de noodzaak van een goed verkoopplan. Er heerst een tendens van groeiende promotionele samenwerking tussen detaillisten en leveranciers. Dit maakt de risico's van verkoopplanning groter omdat steeds specifieker moet worden geproduceerd en ingekocht.

Onderstaand voorbeeld illustreert de onzekerheden bij een verkoopplanning: Ongeveer 3 maanden van te voren worden gesprekken gevoerd en offertes ingediend op het hoofdkantoor voor een actie. Ongeveer 2 maanden van te voren volgt een antwoord en eventueel een principe-accorde. Ongeveer 1 maand van te voren weet de fabrikant meestal om wat voor soort actie het gaat en geeft de detaillist een verwachting van het volume. De daadwerkelijke bestelling van deze actie vindt echter 48 uur van te voren plaats terwijl al weken van te voren moet worden ingekocht en meerdere dagen van te voren op voorraad moet worden geproduceerd.

Probleem bij het opstellen van een verkoopplan is het inschatten van de resultaten van de actie, maar vooral welke effecten dit heeft op de reguliere afzet (baseline) en welke kannibalisatie-effecten op andere producten plaats vinden. Bepalen van baseline vereist naast kennis van de verkoopplanning ook rekenkundige hulpmiddelen om trends, seizoensinvloeden en andere systematische invloeden te bepalen. Om actierisico's goed te kunnen inschatten moet op account-, artikel-, weekniveau worden gepland.

Figuur 1. Aandachtspunten commerciële planning



Om in de toekomst een betere planning te maken en om de winstgevendheid van acties aan de handel te verdedigen is het belangrijk om acties te evalueren. Bij de vraag wat een actie netto heeft opgebracht en hoe rendabel de actie is geweest, is in de praktijk vaak moeilijk te beantwoorden. Dit is onder andere te wijten aan ontbrekende systeemfuncties om baselines te bepalen en aan onzuivere ex-factory gegevens.

### Introductions en saneringen

Producten hebben een korte levenscyclus. Het is van groot belang om structurele vraagveranderingen op tijd te onderkennen. Veel sterke fabrikanten concurreren uiteindelijk om een zo groot en goed mogelijke schappositie.

### Samenwerking met de handel

De handel integreert inkoop en verkoop steeds verder. Zij oriënteert zich steeds meer op de korte termijn, local-marketing en categoriemanagement. Zij beschikt over zeer gedetailleerde databronnen om marktontwikkelingen, resultaten van introductions en acties scherp te volgen. Accountmanagement moet met de handel meedenken middels accountplanning. Voor de meeste detaillisten zijn vooral op logistiek terrein grote kostenbesparingen

te realiseren. Gevolgen voor fabrikant: kortere levertijden, frequente en kleinere leveringen en vergrote afrekening op leveranciersperformance. Het gebruik van scanningdata van de kassa zal meer en meer de goederenstroom in de supply chain gaan sturen. Fabrikanten worden steeds meer verantwoordelijk de voorraad in de winkel. Het 'vandaag voor morgen' project van Albert Hein is hier een voorloper van. Fabrikanten die hierop niet inspelen zullen het erg moeilijk krijgen.

### Aandachtspunten voor een commercieel planningsysteem

Voor een efficiënt en effectief planningsproces voor zowel de jaarplanning als de korte termijn verkoopplanning is een goed planningsstelsel van essentieel belang. Behalve toegespitste planningsfuncties zijn meer factoren van belang wil het stelsel een succes zijn.

### Besturingsvisie

Belangrijk is de aanwezigheid van een planningscultuur waarbij het management stuurt op targets en voorwaarden schept voor het planningsproces. Hierbij gaat het onder andere over heldere procedures, verantwoordelijkheden, spelregels en definitie van de vereiste output geduren-

de het planningsproces. Ook moet er een gemeenschappelijke duidelijkheid zijn over de mogelijkheden en consequenties van stuurinstrumenten. Het komt met name aan op de organisatie, uitvoering en evaluatie van concrete activiteiten.

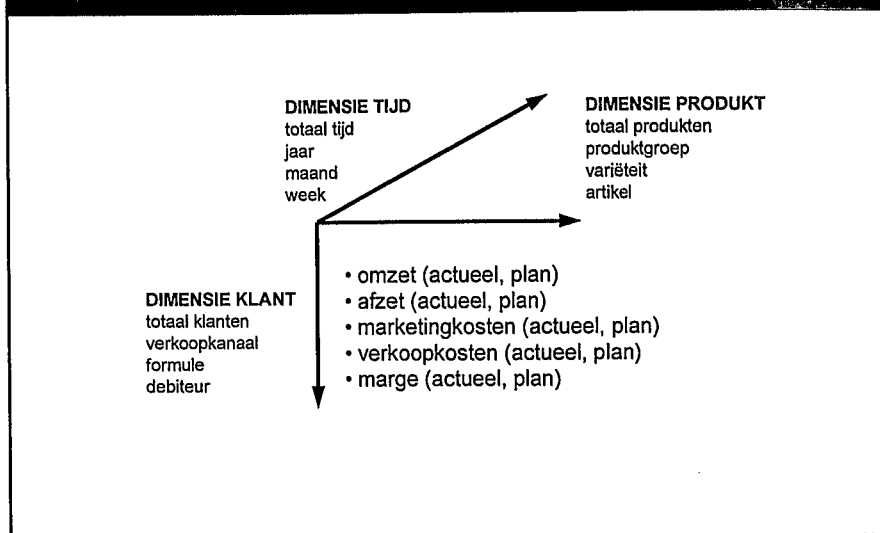
## Kenmerken commerciële planner

Commerciële mensen hebben vaak meer een creatieve en een communicatieve inslag dan een analytische. Zij zijn meer op de toekomst gefixeerd dan om het verleden te evalueren. Ten opzicht van financiële planners is hun interesse en affiniteit met automatisering relatief laag. Zij varen vaak meer op geruchten uit de markt, inzicht en ervaring dan op historische gegevens. Daar komt bij dat het plannen bij productmanagers en accountmanagers vaak een incidentele aangelegenheid is. Uit bovenstaande kan worden afgeleid dat aan een commercieel planningssysteem grote eisen worden gesteld aan gebruikersvriendelijkheid en functionaliteit die aansluit op de creativiteit van de commerciële planner.

## Ondersteuning complete planningsproces

Het succes van een planningssysteem hangt met name af van de mate waarin het systeem een bijdrage kan leveren aan de effectiviteit en efficiëntie gedurende het hele planningsproces. Commerciële planning is een continu proces waarin meerdere specialisaties en disciplines participeren en waarbij uitwisseling van uitgangspunten en afstemming van resultaten belangrijk is. Deze afstemming wordt ondersteund doordat plannen vanuit verschillende gezichtspunten kunnen worden gemaakt en gewijzigd. Bovendien moet het mogelijk zijn om consequenties van plannen naar verschillend optiek door te rekenen. Plannen moeten eenvoudig interactief kunnen worden gewijzigd en er moet met verschillende versies kunnen worden gewerkt. Ook het plannen, evalueren en bijstellen van deelplannen als verkoop- en marketinguitgaven is een belangrijke eis voor een commercieel planningssysteem.

Figuur 4 - Voorbeeld managementmodel



## Multidimensionale modelbenadering

De commerciële planner moet grote hoeveelheden data snel en interactief vanuit verschillende gezichtspunten en detailniveaus kunnen verwerken. Dit vereist een krachtige multidimensionale database. Deze database bevat een expliciet managementmodel met alle relevante commerciële gezichtspunten als artikelen, merken, verpakkingsoorten, accounts, organisaties, rayons, segmenten etc. De planner moet eenvoudig in staat zijn om op elk gezichtspunt of combinatie van gezichtspunten in te 'zoomen'. Door de eenduidige definities op modelniveau worden op analyse- en rapportniveau altijd betrouwbare aggregaties en berekeningen aangeboden.

## Koppeling met uiteenlopende bronsystemen

Een belangrijke reden voor een separate management database is de koppeling van gegevens uit diverse bronnen (zoals ex-factory data, scanning data, financiële data). De managementdatabase moet online of periodiek kunnen interfacen met deze databronnen. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn de beheersfuncties voor de vergelijkbaarheid van gegevens.

## Toegespitste plannings- & analysefuncties

Het systeem moet zowel een interface bieden voor specialisten (frequente gebruikers) als 'managers' (incidentele gebruikers). De 'manager' moet eenvoudig

zelf in staat zijn plannen te maken en resultaten te monitoren (bijvoorbeeld: kleursignaleringen, 'doorzomen' naar afwijkende details), zonder afhankelijkheid van specialisten. De specialist daarentegen heeft uitgebreide interactieve analysefuncties nodig (zoeken naar verbanden en verklaringen, berekenen van trends en eindejaarsverwachtingen). In het algemeen moeten de analyse- en rapportagefuncties niet alleen gericht zijn op het verleden maar vooral gericht zijn op sturing in de toekomst. Voor interne en externe rapportage is tevens een mooie (grafische) presentatie van belang.

Door de veelheid van factoren die invloed kunnen hebben op de resultaten is het commerciële plan moeilijk te formaliseren middels statistische formules en daarom vaak veel meer een kwestie van ervaring, inzicht en 'fingerspitzengefühl'. Het planningssysteem moet daarom vooral tegemoet komen aan de creativiteit van de planner. Door bijvoorbeeld: grafische manipulatiefuncties, integreren van scanningdata en ex-factory data, eenvoudige rekenfuncties als procentuele verhogingen op basis van historische cijfers, allocatiefuncties gebaseerd op ervaringen in het verleden (afzetpatronen, seizoenspatronen, kannibalisatie-effecten etc.).

Voor de commerciële planner is niet elk detail even belangrijk. Een planner moet daarom belangrijke producten en accounts gedetailleerd bottom up kunnen plannen en de overige producten en accounts met

gemiddelde trends en karakteristieken kunnen bewerken. In de FMCG dient het systeem een oplossing te bieden voor assortimenten per account.

Omdat de zekerheid bij plannen in de loop van de tijd toeneemt, moeten plannen op hoge aggregatieniveaus kunnen worden gemaakt om ze vervolgens in de loop van de tijd steeds meer te verfijnen naar lagere detailleringniveaus binnen de dimensies producten, accounts en tijd.

Uiteindelijk zijn belangrijke doelvariabelen productprofitability en accountprofitability. Commerciële plannen moeten daarom eenvoudig kunnen worden doorgerekend op financiële consequenties. Voor de bepaling van een optimale mix van sturinstrumenten kan simulatie een belangrijk hulpmiddel zijn.

## Beheersfuncties ter ondersteuning van het planningsproces

De organisatie van alle commerciële planningsprocessen in een bedrijf vragen goede centrale beheersfuncties als: procedurebeheer, modelwijzigingen (bijvoorbeeld toevoegen nieuwe budgetartikelen en nieuwe segmenten), voorbereiding van een 'start-kubus', autorisatie, consolidatie, versiebeheer, export naar verkoop- en logistieke systemen.

## (Uit)bouw en periodieke beheersfuncties

De initiële bouw van een commercieel planningsmodel is slechts het begin van een continue evolutie van het systeem richting de meest ideale en praktische oplossing. Commerciële informatiebehoefte

is per definitie zeer dynamisch. Planningsmethoden en inzichten veranderen in de loop van de jaren op grond van ervaringen en eisen van het hoofdkantoor. Het systeem moet dus kunnen beschikken over doorgroeimogelijkheden. Wanneer deze aanpassingen eenvoudig zonder programmeren kunnen worden uitgevoerd heeft de commerciële afdeling dit proces zelf in de hand.

Een zeer effectief middel om gezamenlijke duidelijkheid en richting te geven aan dit proces is prototyping.

Tot slot moet het systeem beschikken over uitgebreide periodieke beheersfuncties om het model te updaten, te onderhouden en te checken op consistentie.