

Budgettering og forecasting Undgå disse syv faldgruber



Hvorfor overhovedet budgettere?

Vi hører ofte fra virksomheder, at budgettet allerede er forældet, når det godkendes, og at planlægning, budgettering og forecasting (PBF)-processen er alt for tids- og ressourcetrækkende. Ydermere ser vi ofte, at processen er en finansfokuseret øvelse med lille relevans i forhold til styringen af virksomheden. Det er Deloitte's holdning, at **den første faldgrube** er, at der mangler fælles forståelse af formålet med PBF.

I første omgang skal I som virksomhed gøre jer klart, hvorfor I planlægger, og hvad planerne skal bruges til. Er det for at eksekvere strategien, opnå større omkostningsbevidsthed, få beslutningsstøtte eller andre formål? – Resten af PBF-designet følger af formålet.

Når formålet er klarlagt, skal I sikre, at I har styr på de øvrige seks faldgruber:

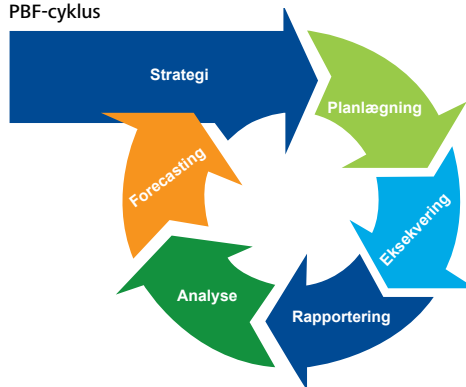
1. Strategien er ikke på plads
2. Ansvar og roller er ikke klarlagt
3. Der mangler forretningsforståelse
4. Modellerne er ikke tilpasset formålet
5. Manglende dynamik og simulering
6. Tidshorisont og frekvens er fastlåst

Værdien af en god PBF-proces

En god PBF-proces øger værdien, fordi planlægningen bliver forretningsorienteret fremfor at være en selvstændig ekspeditionsøvelse i finansfunktionen. Troværdigheden øges, når kvaliteten og rettidigheden forbedres. PBF-processen får sin berettigelse, når beslutningerne kan træffes hurtigere og i bedre kvalitet, og når der er øget fokus på fremtidige resultater og aktiviteter fremfor historiske data.

Når PBF-processen også bliver integreret med både strategiarbejdet og den operationelle planlægning, bliver planlægningen i meget højere grad en værdiskabende aktivitet – se figuren på side 2.

PBF-cyklus



PBF-cyklingen er baseret på strategien, der er fundamentet for planlægningen. Derefter følger en eksekvering og rapportering med fokus på de strategiske initiativer. På basis af analyser foretages omfordelinger, der dernæst giver input til forecastet.

1. Strategien er ikke på plads

Hånden på hjertet: Er jeres processer afstemt imellem strategiu dmeldingen og PBF? Er strategien klar ved budgetkickoff, og er den på et stadie, der gør det muligt for forretningen klart og entydigt at fokusere og eksekvere på de rigtige initiativer? Alt for mange virksomhedsstrategier forbliver i "skyn". En strategi såsom "vi skal vækste 5 procent på top-linjen" er ikke en strategi, men en målsætning. Strategien skal fortælle, hvordan vi ønsker at opnå vores målsætninger – hvilke initiativer vi prioriterer at gennemføre. De strategiske initiativer er hele fundamentet for vores planlægning.

For eksempel er der stor forskel på at erhverve nye kunder, fastholde eksisterende kunder og prioritere test og kvalitet fremfor leverancesikkerhed.

Kontaktpersoner



Christian Jensby
Partner
cjensby@deloitte.dk
Tlf. +45 30 93 59 28



Ulrik Linder Jakobsen
Partner
ujakobsen@deloitte.dk
Tlf. +45 30 93 50 15



Martin Lundbye
Senior Manager
mlundbye@deloitte.dk
Tlf. +45 20 87 97 99

2. Ansvar og roller er ikke klarlagt

“Jeg troede ikke, det var mit ansvar” – Vi har set, at der i en virksomheds planlægning eksisterer flere versioner af eksempelvis omsætningen, fordi funktionsområder ikke får afstemt planerne eller ikke er enige om, hvem der er endeligt ansvarlig.

Det hænder også, at processen afvikles i en rækkefølge, hvor efterfølgende led i processen ikke har tid til at vente på, at de foregående led bliver færdige med deres planlægning.

Det er vigtigt at få klarlagt såvel rækkefølge som roller og ansvar – for eksempel hvem der i sidste ende har ansvaret for, at antal solgte styk er retvisende.

3. Der mangler forretningsforståelse

“Hvorfor gennemføre hele forecast-øvelsen, hvis opdateringen kan laves på bagsiden af en konvolut?”

Der er ingen grund til at gennemføre en rebudgettering på alle områder vel vidende, at intet af betydning har ændret sig. Forecastet bør fokusere på de områder, der er ændret væsentligt eller har et specielt strategisk fokus, hverken mere eller mindre.

Vi hører ofte, at finansfunktionen ikke er i stand til at forstå og sparre med forretningen om dens data og aktiviteter – der mangler simpelthen forretningsforståelse. PBF bliver blot en gentaget ekspeditionsøvelse. Det er centralt for en god PBF-proces, at finansfunktionen er i stand til at agere som forretningens sparingpartner, så planerne bliver mere nærværende for forretningen. Det er endvidere essentielt, at PBF-procesens resultat er en realistisk forventning til resultatet og ikke et udtryk for ønsker og håb.

4. Modellerne er ikke tilpasset formålet

“Planlagt salg per produktnummer er vigtigt for mig, så jeg kan produktionsplanlægge” – Det er en typisk fejl i mange PBF-processer, at én model forsøger at håndtere alles behov for planlægning. Her er der to væsentlige komplikationer:

1. Finansfunktionen fokuserer på konti, og forretningen på aktiviteter.
2. Summen af detaljer i de enkelte detailmodeller bliver alt for omfattende for én model.

Det er fundamentalt for en god PBF-proces, at de enkelte modeller er tilrettet de respektive funktioner, men uden at alle detaljer trækkes hele vejen op til den samlede plan.

I den overordnede plan er der ikke plads til alle de lokale dimensioner såsom produktnumre, kundegrupper, kampagner, ansættelsestrin og detaljer såsom kilometer kørt per sælger, som forretningen har behov for at planlægge på.

Denne disciplin kræver, at I har gjort jer klart, hvad der er vigtigst at simulere og måle på centralt.

5. Manglende dynamik og simulering

“At kunne foretage simuleringer og håndtere afledte effekter er essentielt for os” – Mange virksomheder er ikke i stand til at simulere på scenarier såsom øgede omkostninger til support ved en stigning i salget.

Det er Deloitte's erfaring, at brug af drivere giver to store fordele – det giver øget gennemsigtighed, og det forbedrer brugen af ressourcer i PBF-processen.

Den øgede gennemsigtighed kommer fra, at de enkelte forretningsenheder vil være i stand til at planlægge på et antal aktiviteter (driverne) ganget med en værdi per aktivitet, for eksempel antal supportkald gange en gennemsnitspris eller antal kundebesøg gange gennemsnitsomsætning. Den forbedrede brug af ressourcer vil være et resultat af, at det bliver muligt at foretage justeringer på et aggregeret niveau, for eksempel antal FTE gange en gennemsnitlig lønsats i stedet for at skulle have fat i samtlige budgetsansvarlige.

6. Tidshorisont og frekvens er fastlåst

I forhold til den tidsperiode, PBF skal løbe over, er det igen markedsvilkårene, der sætter rammerne – Der er stor forskel på at planlægge to år frem i tiden inden for telesektoren sammenlignet med byggesektoren. Andre faktorer spiller også ind såsom investeringshorisont, strategiske initiativer, type af produkter og markedsvilkår. Det er god praksis at planlægge resten af indeværende år og efterfølgende finansår. Dette imødekommer finanskalenderperspektivet og giver samtidig mulighed for løbende 12-måneders rulling af forecast.

Modenhedsniveauer i PBF

