

KENT BUDGETTEREN ALS BELEIDSINSTRUMENT EEN REVIVAL?

De kloof tussen waar we heen willen, heen kunnen en moeten, is een lastige horde voor elk strategisch management. Toch zijn er instrumenten om een duurzaam evenwicht te bereiken tussen droom en werkelijkheid. Door al vroegtijdig de strategische doelstellingen te confronteren met de operationele werkelijkheid op de werkvloer, speelt het budgetteringsproces een cruciale rol.

Strategische kloof

Om een gekozen strategie in de praktijk om te zetten, dient de strategische kloof tussen wat we willen bereiken en de capaciteiten waarover onze onderneming dient te beschikken, gedicht te worden. In de bovenste geledingen van de organisatie zijn we bezig met het *richten*. Missie, visie en strategie spelen hierin sleutelrollen. In de buik van de organisatie gaat onze aandacht naar het *inrichten*. We moeten de organisatie zodanig faciliteren dat de richting die we bepaalden, daadwerkelijk kan worden uitgegaan. Aan de basis zijn we bezig met het *verrichten* van de operationele taken binnen de organisatie en het faciliteren van de nodige bedrijfsprocessen die dat mogelijk maken. Zonder overeenstemming tussen deze lagen blijft de realisatie van de strategie onderweg 'haperen'.

Tijdreizigers

De missie is de bestaansreden van de organisatie met de rol en de opdracht. Ze helpt richting geven aan medewerkers (intern) en geeft een eenduidig beeld van de organisatie (extern). De strategie beschrijft de algemene richting waarin de organisatie van plan is te bewegen, teneinde haar doelstellingen te bereiken op vlak van mensen, kennis, financiën, dienstverlening, processen, informatievoorziening, technische infrastructuur en organisatie. Keuzes worden gemaakt en concrete strategische doelstellingen geformuleerd met hefboomen en drijfveren tot verandering. Dit kunnen optimalisaties zijn in de dagelijkse werking, ofwel specifieke projecten die speciaal opgezet worden met duidelijke lan-

getermijndoelen. Voor de verschillende tijdshorizonten bestaan aparte benaderingen: strategische planning op langere termijn (3-5 jaar), jaarplanning (1 jaar) en operationele planning (<1 jaar). In goed draaiende organisaties is er een goede samenhang tussen de verschillende tijdshorizonten. De souplesse waarmee door de tijd kan worden gereisd, is cruciaal.

Nobody said it was easy, no one ever said it would be this hard

De strategische kloof overbruggen is geen sinecure. Bij het budgetteren zijn er twee wezenlijk verschillende benaderingen: top-down en bottom-up, maar idealiter vullen ze elkaar aan.

Jojo

Top-down worden budgetten van bovenaf opgelegd. Het hoger management bepaalt het budget voor de hele organisatie, zonder inspraak van het middenmanagement. Dit gaat zeer vlug en levert gestroomlijnde resultaten op. Nadeel is de lage betrokkenheid van het middenmanagement, waardoor realisatie moeilijk wordt. Weerstand, onvrede en een 'bewijzen dat dit niet kan'-attitude komen veel voor.

Bottom-up bepaalt het middenmanagement deelbudgetten per afdeling die dan geconsolideerd worden op het hoogste niveau. Dit heeft het voordeel dat mensen die de business kennen, veel beter in staat zijn te bepalen wat bereikt kan worden en wat niet. Door deze co-creatie is het eigenaarschap veel hoger. Omdat de



informatie vanuit de basis komt, wordt integratie en kruisbestuiving van kennis bewerkstelligd. Het contact tussen de deelnemers zorgt voor een positieve houding en een gemeenschapsgevoel. Een nadeel is dat mensen het engagement veelal zo laag mogelijk zullen houden. Er is risico op te veel detail, waarbij de veelheid aan informatie eerder verblindend werkt.

Guillotine

Binnen strategisch management meten we typisch de realisatie ten opzichte van de gestelde engagementen af via budgetcontrole. De knipperlichten leiden tot (re)actie, (bij)sturing en verbetering. Prima toch? De managementdoelstellingen kunnen echter onrealistisch zijn, vooral als budgetopstellers niet vertrouwd zijn met het operationele dat gebudgetteerd moet worden. Er is mogelijk te weinig communicatie tussen de budgetopstellers en degene die de verantwoordelijkheid krijgt voor het budget. Budgetten kunnen dan ervaren worden als guillotines... Een gezonde wisselwerking tussen de partijen is dan ook cruciaal.

De reis is belangrijker dan de bestemming

Met het opstellen van budgetten kunnen we een link vormen tussen doelstellingen en resources. Het proces bevordert de communicatie van wat verwacht wordt en leidt tot een concreet stap-

penplan, om steeds de juiste keuzes te maken. Het verbetert het nemen van managementbeslissingen omdat de klemtoon wordt gelegd op toekomstige gebeurtenissen en dito opportuniteiten, en omdat de delegatie van verantwoordelijkheden naar het gepaste operationele niveau gestimuleerd wordt. Daardoor kunnen managers zich focussen op hun specifieke operaties.

Het formuleren en bewaken van budgetten legt communicatiestoornissen bloot, helpt verantwoordelijkheden toe te wijzen en bevordert de transparantie en de onderlinge samenwerking. Door het opstellen van budgetten krijgen organisaties automatisch ook meetinstrumenten voor zelfevaluatie. Daardoor kan het management minder populaire beslissingen nemen en die relateren aan het budget en de onderbouwde wetmatigheden en verklaringen die er aanleiding toe gaven.

Het tempo waarin de markten, klanten en producten veranderen is dermate hoog dat het management de strategische implicaties van nieuwe ontwikkelingen continu dient te kunnen voorzien, inschatten en opvolgen. Het proces om verstandig te budgetteren laat organisaties toe hier gevat mee bezig te zijn. Het budgetteren zelf, veeleer dan het resultaat ervan, kan dan ook gezien worden als een strategische vaardigheid die voor organisaties het verschil kan betekenen tussen slagen en falen... ●

COMPETENTIES OP MAAT VAN UW AMBITIES

EHSAL Management School (EMS) organiseert een ruim aanbod aan managementopleidingen met een verantwoord evenwicht tussen theorie en praktijk. Prominente vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en professoren van Odisee en KU Leuven delen hun ervaring en knowhow met u.

Een greep uit onze programma's voor 2015-2016

- Corporate performance management (CPM)
- Financial controlling
- Financial accounting
- Corporate finance
- Investment adviser
- Postgraduaat Finance
- IT-strategie en organisatie
- Bedrijfskunde
- Projectmanagement

Meer weten?

Bekijk onze website www.emsbrussel.be of bel 02-210 13 08.



EMS is een samenwerking
tussen Odisee en KU Leuven.