

Budgetteren is bijzonder belangrijk, ook voor KMO's

Jo Sanders

Vennoot

Hoofd E & Y Entrepreneurial Consulting

Inleiding

Grote ondernemingen werken sinds lang met budgetten en kennen de positieve effecten ervan.

K.M.O.'s daarentegen vinden heel dikwijls dat "budgetten toch nooit uitkomen" en dat "onjuiste voorspellingen tijdverlies zijn".

Met deze stelling gaan K.M.O.'s echter voorbij aan de fundamentele doelstellingen van het budgetteren namelijk plannen, coördineren en controleren.

Het eerste deel van dit artikel geeft een overzicht van het budgetteren in het algemeen. Het tweede deel past deze algemene aanpak toe op K.M.O.'s.

Het budgetteren

Budgetteren = Previsieel beleid

Wanneer men over budgetteren spreekt, dekt deze vlag verschillende ladingen. "Forecasting" is één techniek.

Budgetteren gelijk stellen aan het forecasten van de verkoopcijfers is een te enge visie, het is slechts het voorspellen van de toekomst, waarbij men verschillende scenario's kan voorzien.

Budgetteren of het echte previsieel beleid gaat een stap verder, waarbij men toekomstige verkoopcijfers en kosten inschat, die formeel aanvaard worden door de medewerkers. Of méér nog, het feit dat de medewerkers ernaar zullen streven om de vooropgezette cijfers te halen.

Een budget opstellen

Een budget opstellen is het cijfermatig in beeld brengen van de **doelstellingen** en **actieplannen**, het is een hulpmiddel om te controleren en om de plannen uit te voeren.

We zitten hier dus in het hart van het management, namelijk plannen, coördineren en controleren (uitvoering); men moet het budgetteren beschouwen als een basistechniek om te kunnen managen.

Schematisch kan men deze managementfuncties als volgt voorstellen :

Hierbij is het de taak van de ondernemingsleiding om een strategie vast te leggen. Deze strategie wordt vertaald in Doelstellingen en Objectieven die omgezet worden in kwantitatieve of meetbare gegevens.

De kunst van het budgetteren is het bereiken van een evenwicht tussen het ambitieuze en het haalbare, tevens een zo efficiënt mogelijke combinatie van **inputs** om zo maximaal mogelijk **outputs** te bereiken en zo groot mogelijke marges te halen.

Natuurlijk zal de bedrijfsleiding tijdens de uitvoering van het budget voortdurend moeten controleren en indien nodig moeten bijsturen.

Voordelen van het budgetteren

Plannen

Onder het motto "gouverner, c'est prévoir" moet elke ondernemingsleider plannen.

Door het budgetteren worden **streefcijfers** vooropgezet, zonder

Ook voor KMO's is budgetteren een 'must'.

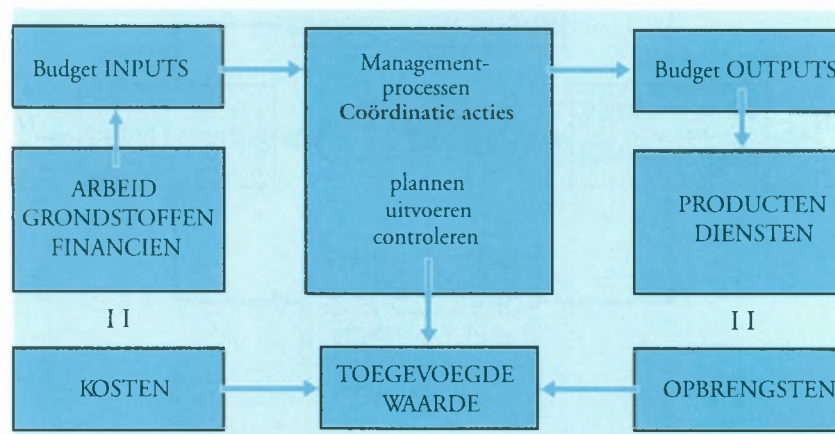
Het budgetteringsproces doet plannen, zorgt ervoor dat de afdelingen met elkaar praten, doet coördineren en biedt streefcijfers aan om te delegeren en te evalueren.

deze cijfers is de onderneming stuurloos, worden de problemen niet voorzien, zijn er geen afwijkingen gekend die dus zeker niet worden verklaard; men zal teveel worden beïnvloed door de dagdagelijkse gebeurtenissen en door het blussen van branden.

Prestatiebeoordeling

Medewerkers hebben normen nodig onder het motto "you get what you measure". Budgetteren laat toe om, in een gecoördineerd proces, aan alle medewerkers normen en cijfers aan te bieden.

Gedurende het jaar worden de prestaties beoordeeld door het vergelijken van de actuele en de gebudgetteerde cijfers. Het is zinvoller om deze vergelijking te maken dan de vergelijking uit het verleden, omwille van het feit dat de externe omstandigheden en/of de strategie van de onderneming gewijzigd werd.



Coördineren en communiceren

Coördinatie en communicatie tussen de verschillende afdelingen en personen is noodzakelijk opdat *dezelfde doelstellingen* worden bereikt.

Het is daarom absoluut noodzakelijk dat de verschillende afdelingshoofden 100 % achter het budget staan en dat de ondernemingsleider, indien nodig, als scheidsrechter optreedt tussen afdelingshoofden of afdelingen.

Het budgetteringsproces

Voor het verloop van het budgetteringsproces zie figuur 1.

Het budgetteren maakt deel uit van het plannen binnen de hele onderneming. Daarom moet de onderneming starten met het formeel bepalen van de ondernemingsdoelstellingen: de “missie” en de “strategie”, die worden vertaald in een “Business Plan” of een Lange Termijnplan.

Hieruit leidt men vervolgens het korte termijnplan of Budget af dat bestaat uit een gedetailleerd verkoopplan en verschillende deelbudgetten, waarbij continu een interactie is, gezien de middelen van de onderneming beperkt zijn.

Daardoor worden de Korte Termijnbeslissingen een onderdeel van een Lange Termijnplan.

Via een interactief spel van “geven en nemen” tussen de verschillende afdelingen en het topmanagement, komt men ten slotte tot de optimale combinatie van in te zetten middelen voor een geplande **output**, die beantwoorden aan de doelstellingen van de onderneming op lange en op korte termijn.

Middel tot delegatie van bevoegdheden

Budgetten moeten zo opgesteld worden dat een afbakening van bevoegdheden en verantwoordelijkheden mogelijk is waarbij aan de verschillende managers streefcijfers worden gegeven van de domeinen die ze zelf kunnen beïnvloeden.

Hoe budgetten implementeren

Wie neemt het initiatief en wie participeert ?

De kernvraag is hier of de bedrijfsleider welomlijnde doelstellingen moet formuleren voor de medewerkers, die vervolgens deelbudgetten moeten invullen, of dat medewerkers actief moeten deelnemen aan het bepalen van de streefcijfers in het budget.

De *top-down aanpak* laat de ondernemingsleider toe om zijn visie over de evolutie van de onderneming door te drukken.

De *bottom-up aanpak* maakt gebruik van de gedetailleerde kennis van de afdelingshoofden.

In elke onderneming moet men een evenwicht vinden tussen die twee mogelijkheden.

Hoe implementeren ?

Bij het budgetteringsproces moet men dus rekening houden met een evenwicht tussen *top-down* en *bottom-up*.

Heel dikwijls gaat men tewerk in zes stappen :

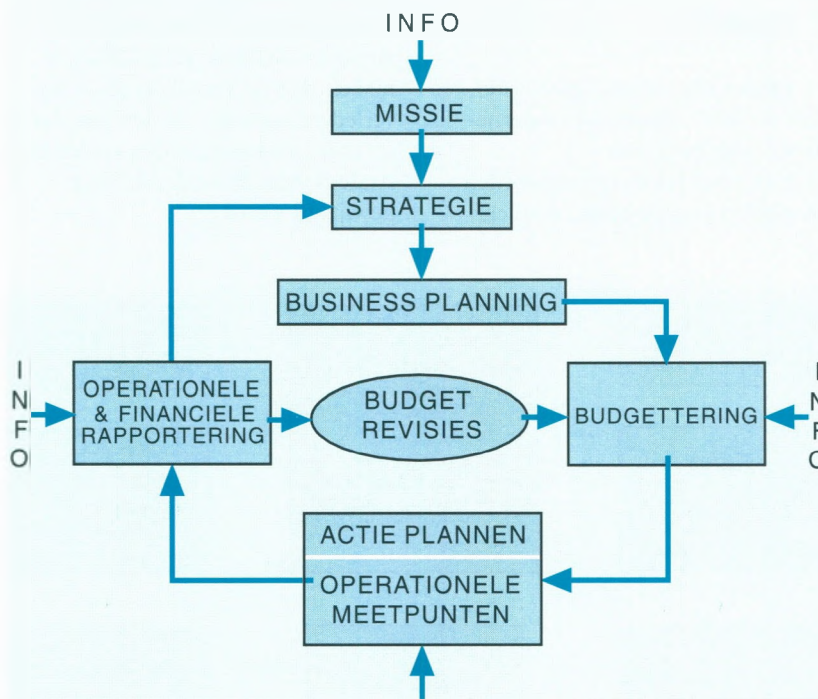
1. De ondernemingsleiding bepaalt de ondernemingsdoelstellingen.
2. De afdelingshoofden bepalen hun streefcijfers en noden naar middelen (mensen, investeringen ...).
3. De leiding coördineert de deelbudgetten.
4. De ondernemingsleiding bepaalt prioriteiten en in functie hiervan past men deelbudgetten aan.
5. De afdelingshoofden maken gedetailleerde budgetten.
6. De ondernemingsleiding rondt af en bepaalt specifiek objectieven en actie-plannen per afdeling.

Evaluatie en renumneratie

Men kan de realisatie van de budgetten gebruiken om medewerkers te beoordelen en hieraan de evaluatie van de vergoedingen koppelen.

De ondernemingsleiding moet echter rekening houden met het gevaar dat sommige afdelingshoofden enkel nog in functie van het budget reageren en dat ze hun streefcijfers te gemakkelijk haalbaar stellen.

Figuur 1
Het budgetteringsproces



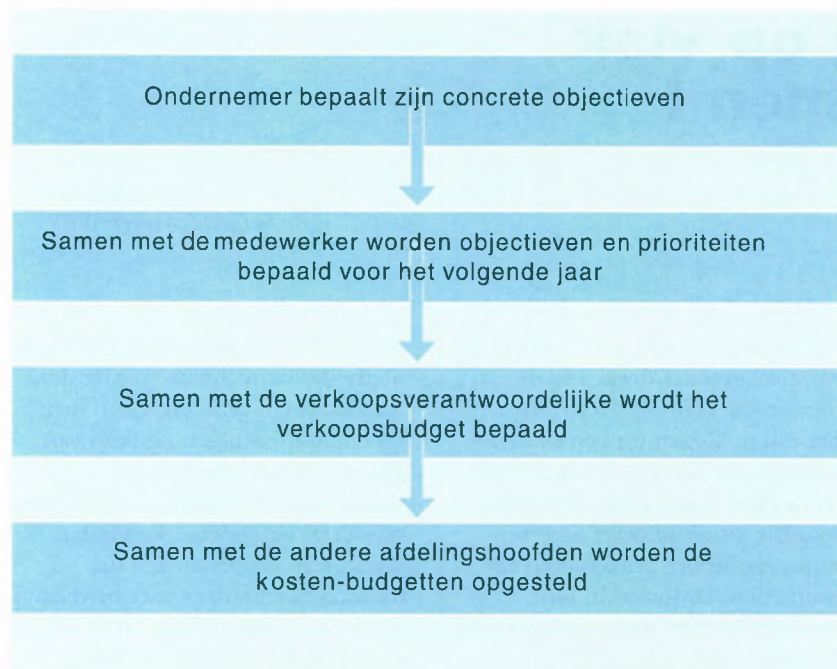
Budgetteren in KMO's

Budgetteren werd nogal eens voorbehouden voor grotere ondernemingen.

De basisfuncties van het management met name plannen, coördineren en controleren zijn echter dezelfde in alle ondernemingen.

Het is duidelijk dat het ook in K.M.O.'s *noodzakelijk* is om te budgetteren, maar door de aard van de onderneming moet men veel meer aandacht schenken aan het “plannen” dan aan het “controleren”, gezien in K.M.O.'s de bedrijfsleider heel dikwijls het ondernemingsgebeuren van zeer dichtbij, persoonlijk en op een informele wijze controleert.

Figuur 2
Stappenplan bij het invoeren van een budget in een K.M.O.



Natuurlijk hebben K.M.O.'s, vergeleken met grote ondernemingen, veel minder vat op de omgevingsfactoren. Daarom moeten ze veeleer inspelen op opportuniteiten dan dat ze deze

kunnen creëren. Dit is een reden te meer om goed te plannen, (zie figuur 2).

Tevens is het voor een K.M.O. belangrijk om afwijkingen van de gebudgetteerde streefcijfers op te

volgen. Deze afwijkingen laten immers toe om toekomstige financiële problemen te onderkennen en aldus zeer snel de nodige acties te treffen.

Hierbij onthoudt de ondernemingsleider dat zijn objectieven moeten beantwoorden aan vier criteria, (zie figuur 3).

Conclusie

Het is juist dat een budgetteringsproces in een K.M.O. leidt tot wat meer bureaucratie. Een informeel proces van plannen en coördineren wordt immers geformaliseerd, neergeschreven en opgevolgd.

De opvolging van budgetten vereist ook dat de onderneming een analytische boekhouding heeft waarbij omzetten, maar vooral de kosten uitgesplitst worden per verantwoordelijke.

Tegenover deze inspanningen staat echter een veel beter management.

Het budgetteringsproces doet de toekomst plannen, doet de afdelingen met elkaar praten, doet coördineren, biedt streefcijfers aan om te delegeren en te evalueren.

Budgetteren doet tevens de medewerkers inzien hoe de onderneming functioneert als geheel. Een zekere openheid over de cijfers is daarom wenselijk.

Rome werd ook niet op één dag gebouwd en zo ook kan men het budgetteringsproces jaar na jaar verbeteren.

Ten slotte één advies:
start vandaag!

Figuur 3
Vier criteria bij het bepalen van objectieven

- S** = Simpel : Hoe eenvoudiger, hoe beter.
- M** = Meetbaar : onmeetbare objectieven zijn geen objectieven.
- A** = Aanvaardbaar : alleen haalbare objectieven zijn goed.
- C** = Compatibel : de objectieven mogen elkaar niet tegenspreken.

Brusselle Enterprises nv

Westendelaan 1, 8620 Nieuwpoort

Tel. 058/23.25.13

Fax 058/23.05.76

Aanneming van draai-, frees-, slijp- en kotterwerk,
zowel conventioneel als op CNC-machines
Vol- en halfautomatisch lassen