

KMO BRIEF

NIEUWSBRIEF VOOR DE ONDERNEMER



ARTESIA BANK



DVV

ERNST & YOUNG

HET BELANG VAN BUDGETTEREN

In heel wat ondernemingen - vaak grotere - wordt er al jaren met budgetten gewerkt. Ondernemingen maken jaarlijks een raming van welke uitgaven en inkomsten ze verwachten.

Deze KMO-brief belicht de verschillende aspecten van budgetteren. We gaan nader in op de effecten van budgetteren en bekijken de fundamentele doelstellingen, nl. plannen, coördineren en controleren. We willen aantonen dat iedere onderneming - ongeacht haar omvang - baat heeft bij de positieve effecten van budgetteren.

BUDGETTEREN = TOEKOMSTGERICHT BELEID

Wanneer men over budgetteren spreekt, dekt deze vlag verschillende ladingen.

'FORECASTING' is er daar één van. Men mag het forecasten van de verkoopcijfers echter niet aan budgetteren gelijkstellen. Forecasten komt overeen met de toekomst voorspellen, waarbij er verschillende scenario's mogelijk zijn.

BUDGETTEREN of het echte toekomstgerichte beleid gaat een stap

verder. Men schat toekomstige verkoopcijfers en kosten in die formeel aanvaard worden door de medewerkers.

EEN BUDGET PLANNEN

Budgetteren werd nogal eens voorbehouden aan grotere ondernemingen. Maar eigenlijk zijn de basisfuncties van het management, m.n. plannen, coördineren en controleren, in alle ondernemingen (ongeacht de omvang) hetzelfde.

VEERTIENDAAGSE NIEUWSBRIEF

m.m.v. Artesia Bank, BACOB Bank, ERNST & YOUNG en DVV Verzekeringen.
Uitgave: AKSIS.
Verschijnt niet in juli.

HET BELANG VAN BUDGETTEREN

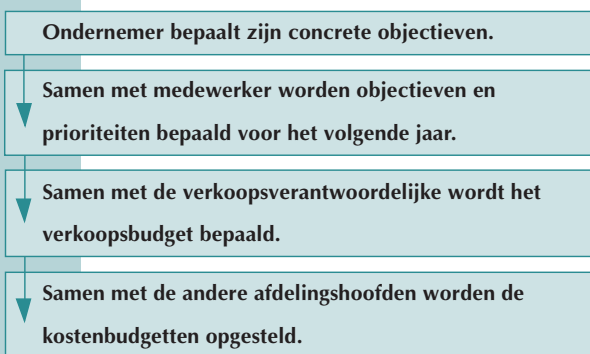
1. Budgetteren = toekomstgericht beleid.
2. Een budget plannen.
3. Criteria voor de objectieven van budgetten.
4. Een budget opstellen.
5. Het budgetteringsproces.
6. Middel tot delegatie van bevoegdheden.
7. Wie implementeert de budgetten ?
8. Hoe gebeurt de implementatie ?
9. Voordelen van het budgetteren.
10. Conclusie.

Wel moet men in een KMO veel meer aandacht besteden aan het **'plannen'** dan aan het **'controleren'**, aangezien de bedrijfsleider in KMO's heel dikwijls het ondernemingsgebeuren van zeer dichtbij, persoonlijk en op een informele wijze controleert.

Natuurlijk hebben KMO's, vergeleken met grote ondernemingen, veel minder vat op de omgevingsfactoren. Daarom moeten ze eerder inspelen op de opportuniteit dan dat ze er één kunnen creëren. Dit is een reden te meer om goed te plannen.

Tevens is het belangrijk om afwijkingen van de gebudgetteerde streefcijfers op te volgen. Deze afwijkingen laten immers toe om toekomstige financiële problemen te identificeren en aldus zeer snel de nodige acties te ondernemen.

Stapsgewijs plan bij het invoeren van een budget:



Budgetteren betreft dus het wezenlijke van management, nl. plannen, coördineren en de uitvoering controleren. Budgetteren is een basistechniek om te managen en heeft dus een managementfunctie.

Het is de taak van de ondernemingsleiding om een strategie vast te leggen. Deze strategie wordt duidelijk gemaakt in doelstellingen en objectieven die dan weer vertaald worden in kwantitatieve of meetbare gegevens.

De kunst van het budgetteren is het bereiken van een evenwicht tussen het ambitieuze én het haalbare. Men probeert daarbij ook een zo efficiënt mogelijke combinatie van inputs te hebben, om op die manier zo veel 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.

TIP

De follow-up van een budget is even belangrijk als het opstellen zelf.

CRITERIA VOOR DE OBJECTIEVEN VAN BUDGETTEN

Hierbij onthoudt de ondernemingsleider dat zijn objectieven moeten beantwoorden aan vier criteria.

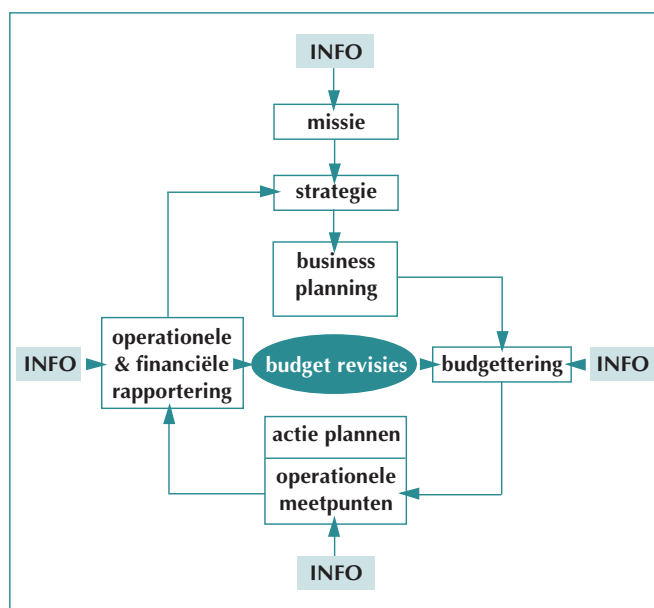
- S**IMPEL: hoe eenvoudiger, hoe beter.
- M**EETBAAR: onmeetbare objectieven zijn geen objectieven.
- A**ANVAARDBAAR: alleen haalbare objectieven zijn goed.
- C**OMPATIBEL: de objectieven mogen elkaar niet tegenspreken.

TIP

Stel eenvoudige en meetbare doelstellingen op.

HET BUDGETTERINGS-PROCES

Het budgetteringsproces verloopt volgens het volgende schema:



Het budgetteren maakt deel uit van het plannen binnen de hele onderneming. Daarom moet de onderneming beginnen met het formeel bepalen van de ondernemingsdoelstellingen. De 'missie' en de 'strategie' worden omgezet in een 'Business Plan' of een langetermijnplan.

EEN BUDGET OPSTELLEN

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

Hieruit leidt men het kortetermijnplan of budget af. Het budget bestaat uit een gedetailleerd verkoopplan en verschillende deelbudgetten, waardoor er continu interactie is.

Daardoor worden de actieplannen en kortetermijnbeslissingen een onderdeel van een langetermijnplan. Via een interactief spel van 'geven en nemen' tussen de verschillende afdelingen enerzijds en het management anderzijds, vindt men tenslotte de optimale combinatie van in te zetten middelen voor een geplande output, die beantwoordt aan de door de onderneming gestelde doelstellingen op lange én op korte termijn.

MIDDEL TOT DELEGATIE VAN BEVOEGDHEDEN

Budgetten moeten zo opgesteld worden dat een afbakening van bevoegdheden en verantwoordelijkheden mogelijk is waarbij de verschillende managers streefcijfers krijgen van de domeinen die ze zelf kunnen beïnvloeden. Die 'operationele meetpunten' zijn de basis voor de operationele en financiële rapportering.

WIE IMPLEMENTEERT DE BUDGETTEN ?

Wie neemt het initiatief en wie participeert ?

DE TOP-DOWN-AANPAK

De bedrijfsleider formuleert welomlijnde doelstellingen voor zijn medewerkers die dan deelbudgetten invullen. Die aanpak laat de ondernemingsleider toe om zijn visie over de evolutie van de onderneming door te drukken.

DE BOTTOM-UP-AANPAK

De medewerkers nemen actief deel aan het bepalen van de streefcijfers in het budget. Die aanpak maakt gebruik van de gedetailleerde kennis van de afdelingshoofden.

TIP

Budgetten worden het best bepaald door de bedrijfsleiders en de medewerkers samen: er wordt gebruik gemaakt van het langetermijnszicht van de bedrijfsleider en de gedetailleerde kennis van de medewerkers.

HOE GEBEURT DE IMPLEMENTATIE ?

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

Heel dikwijls gaat men in 6 stappen te werk:

- De ondernemingsleiding bepaalt de ondernemingsdoeleinden.
- De afdelingshoofden bepalen hun streefcijfers en noden naar middelen (mensen, investeringen,...).
- De leiding coördineert de deelbudgetten.
- De ondernemingsleiding bepaalt prioriteiten en in functie hiervan past men deelbudgetten aan.
- De afdelingshoofden maken gedetailleerde budgetten.
- De ondernemingsleiding rondt af en bepaalt specifiek objectieven en actieplannen per afdeling.

VOORDELEN VAN HET BUDGETTEREN

ER IS EEN PLANNING

Door het budgetteren worden streefcijfers vooropgezet. Zonder die cijfers is de onderneming stuurloos, de problemen worden niet voorzien. De afwijkingen worden niet opgemerkt en dus zeker niet verklaard. Men weet niet of men al dan niet goed aan het werken is. De dagelijkse gebeurtenissen hebben te veel invloed op de onderneming. Men denkt te weinig op lange termijn.

DOELSTELLINGEN VAN DE MEDEWERKERS

Budgetteren laat toe om, in een gecoördineerd proces, alle medewerkers normen en cijfers aan te bieden. Ze weten wat de onderneming wil dat ze bereiken.

Gedurende het jaar worden de prestaties beoordeeld door het vergelijken van de actuele en de gebudgeteerde cijfers. Een vergelijking met gegevens uit het jaar zelf is aanzienlijk zinvoller dan een vergelijking met gegevens uit het verleden. Externe omstandigheden en/of de strategie van de onderneming kunnen immers gewijzigd zijn.

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

TIP

De ondernemingsleiding moet 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.

ER IS ONDERLINGE COMMUNICATIE

IN HET BEDRIJF

Alleen door communicatie tussen de verschillende afdelingen en personen kunnen dezelfde doelstellingen worden bereikt. Het proces van budgetteren leidt ertoe dat iedereen op dezelfde golflengte zit.

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

CONCLUSIE

Het is juist dat een budgetteringsproces in een KMO tot wat meer bureaucratie leidt. 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 verplicht het bedrijf de toekomst te plannen, laat de afdelingen met elkaar praten, laat coördineren, biedt streefcijfers aan om te delegeren en te evalueren.

Door budgetteren zien de medewerkers ook in hoe de onderneming als geheel functioneert. Een zekere openheid over de cijfers is daarom wenselijk.

TIP

Een goed budget opstellen is een leerproces van jaren. Een budget kan tijdens het jaar andere vormen aannemen, naarmate de omstandigheden in en rond het bedrijf veranderen.

Houd er rekening mee dat u uw budget in de loop van het jaar moet aanpassen.

Tekst: Jo Sanders, Entrepreneurial Consulting, Ernst & Young

VEERTIENDAAGSE NIEUWSBRIEF van AKSIS m.m.v. Artesia Bank, BACOB Bank, ERNST & YOUNG en DVV Verzekeringen.

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER: AKSIS bvba, Ivo Ribbens, Achterheide 9, 2870 Puurs.

PRIJS: 2500 BEF/jaargang, incl. btw. (Verschijnt niet in juli)

ABONNEMENTEN:

- BACOB Bank C.V., Directie Communicatie, Trierstraat 25, 1040 Brussel. Tel. 02/285.15.49. Fax 02/285.15.70. e-mail: communicatie@bacob.be.
- ERNST & YOUNG, Marcel Thirylaan 204, 1200 Brussel. Tel. 02/774.91.11. Fax 02/774.90.90. e-mail: info@ey.be.
- DVV Verzekeringen, Dienst Corporate, Livingstonelaan 6, 1000 Brussel. Tel. 02/286.68.66. Fax 02/286.70.69. e-mail: info@dvvlap.be.

Mits bronvermelding mogen artikels uit deze publicatie overgenomen worden. De adviezen die in dit blad voorkomen worden alleen bij wijze van inlichting verstrekt. Voor hun juistheid aanvaardt wij geen aansprakelijkheid. De verwerking van uw persoonlijke gegevens is onderworpen aan de wet van 08.12.92 betreffende de bescherming van het privé-leven. Ze worden opgenomen in ons marketingbestand. U kunt uw recht op inzage en rechtzetting uitoefenen.

