

VOORWOORD

Fieke Korporaal

Steeds vaker komen managers onder zware druk te staan om de beloofde resultaten te halen, steeds strakker wordende accountingregels en steeds meer managers worden vervolgd wanneer zij de regels overtreden. Na het lezen van deze Fiducie zult u geheel op de hoogte zijn van mogelijke oplossingen voor deze problemen.

De heer Hartmann zal deze Fiducie openen met de nieuwe kijk op deze problematiek van organisatieplanning en –beheersing. Deze nieuwe kijk wordt "*Beyond Budgeting*" (BB) genoemd. Hij bespreekt in zijn artikel hoe het BB initiatief tot stand is gekomen en eindigt met drie interessante constatering.

De heer de Waal zal op zijn beurt alles bespreken over het budget; Wat is een budget en wat is het fundamentele probleem van een budget? Het artikel zal worden afgesloten met een beschrijving en analyse van het BB model.

In het derde artikel zal de heer Rijn de principes van BB belichten, het gevolg hiervan op het management control systeem en de inbedding hiervan in de organisatie.

Er zijn ook bedrijven die hebben besloten hun budgetteringssysteem af te schaffen. In dit artikel zal de heer Groot nagaan wat hiervan de reden kan zijn. Vervolgens zal hij proberen te schetsen wat deze organisaties voor de budgettering in de plaats stellen. Zijn artikel sluit af met de hamvraag: zijn we uiteindelijk beter af zonder budgettering?

Omdat budgettering een voornaam onderdeel is van het ondernemingssysteem van interne beheersing, en daarmee van goede corporate governance, is er voor de heer van Horn gereede aanleiding om in dit vijfde artikel te toetsen of de voorstellen van BB een aanvaardbaar alternatief opleveren voor de doelstellingen van het budgetteren.

In het zesde artikel zullen Bram Coomans en Paul Gaalman een situatie weergeven van een volkomen hypothetische onderneming. Zij zullen vervolgens globaal schetsen hoe de plannings- en budgetteringscyclus er uitziet en welke valkuilen deze onderneming zoal tegen kan komen.

Het is voor het management van belang grip te krijgen op de prestaties van de onderneming. Voor dit 'managen van de performance' is een systeem vereist dat het management in staat stelt te sturen op zowel financiële als niet-financiële indicatoren. Zo'n systeem, wat een Performance Management-systeem genoemd wordt, zal behandeld worden door de heer Lobry en de heer Willigenburg.

Deze laatste Fiducie van dit jaar zal na al deze leerzame en interessante artikelen afgesloten worden door een tevens zeer spraakmakend artikel. De heer Jong zal eindigen met een artikel waarin hij de discussie aanwakkert over toekomstige management systemen. Dit systeem zal gelden als alternatief voor de huidige vorm van budgetteren.



COLOFON

Fiducie is het vakspecialistisch magazine van de Financiële Studievereniging Amsterdam (FSA). De FSA is de studievereniging voor studenten die verbonden zijn aan de economische faculteit van de Vrije Universiteit te Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam. De artikelen in Fiducie hebben betrekking op de vakgebieden Accountancy, Controlling, Treasury en Beleggingsleer.

Redactie & Lay-out

Judith Brons
Madelon Peso
Fieke Korporaal

Bestuur FSA

Ronald Beck
Michiel Beudeker
Fieke Korporaal
Michiel de Jonge
Rob Speek

Abonnementen en advertenties

Fiducie verschijnt vier keer per jaar. De abonnementsprijs bedraagt € 15,- (exclusief 6% BTW) per jaar. Betalingen op gironummer 74.58.722 t.a.v. Financiële Studievereniging Amsterdam. Voor advertenties kan contact worden opgenomen met het bestuur van de FSA.

© 2004 FSA

Hoewel bij deze uitgave de uiterste zorg is nagestreefd kan voor de aanwezigheid van eventuele (druk)fouten en andersoortige onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaardt de auteur(s), redacteur(en) en uitgever in deze geen aansprakelijkheid.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Foto omslag beschikbaar gesteld door:
Joeri Worm

ADVERTEERDERS

ABP www.abp.nl	26
AKZO Nobel Nederland N.V. www.akzonobel.nl	32
Atos KPMG Consulting www.atoskpmgconsulting.nl	16
De Nederlandsche Bank www.dnb.nl	63
Deloitte www.deloitte.nl	48
Ernst & Young www.ey.nl	4
Mazars www.mazars.nl	54
KPMG www.kpmg.nl	30
KPN www.carriere.kpn.com	42
McKinsey & Company www.mckinsey.nl	64
Optiver www.optiver.nl	25
PricewaterhouseCoopers www.pwc.nl	1
TPG www.optiver.nl	10
OC & C Strategy Consultants www.occ.com	41

INHOUD FIDUCIE

4. TO BOLDLY GO WHERE NO ONE HAS BEEN BEFORE!

PROF. DR. FRANK G.H. HARTMANN

Organisaties lijken maar niet tevreden te kunnen zijn met hun systemen van interne planning en beheersing. In de laatste decennia zien we als gevolg daarvan een stroom van innovatieve technieken op het gebied van kostencalculatie (Activity Based Costing - ABC), informatisering en logistiek (Enterprise Resource Planning - ERP) en prestatiemeting (Balanced Scorecard - BSC, Economic Profit). Enkele van deze technieken komen voort uit technische vernieuwing van de mogelijkheden van management accounting en control. De huidige, ondernemingsbrede, ERP-systemen zijn daarvan een goed voorbeeld. Andere vernieuwingen spelen zich af op het conceptuele niveau; zij hangen samen met de managementfilosofie die in een onderneming wordt aangehangen.

8. ONETHISCH MANAGEMENTGEDRAG BESTRIJDEN MET BEYOND BUDGETING

DR. A.A. DE WAAL

Steeds strakker wordende accountingregels en het vervolgen en mogelijk opsluiten van de managers die deze regels overtreden, is feitelijk het paard achter de wagen spannen. De schade is immers al aangericht. Daarnaast is het onwaarschijnlijk dat alle zich misdragende managers altijd zullen worden gepakt. Toch moet er iets gebeuren want het tempo waarin de financiële schandalen zich aaneenrijgen neemt steeds meer toe. Het is daarom beter om naar preventie te kijken: waarom gedragen managers op alle organisatieniveaus zich op de 'foute' manier, waarbij ze zowel hun eigen reputatie als die van de organisatie op het spel zetten? Vaak beginnen de problemen wanneer ambitieuze chief executive officers een specifieke winstgroei beloven aan de aandeelhoudersmarkt. Daarnaast zitten de moeilijkheden al ingebakken in de combinatie van budgettering en prestatiebeloning. Dit artikel kijkt naar een mogelijke oplossing voor de problemen: *de invoering van beyond budgeting*.⁸

13. INBEDDING BEYOND BUDGETING GEËN SINECURE

REMCO RIJN RC

Wie de principes van beyond budgeting wil invoeren zal ook zijn management control systeem moeten aanpassen waarvan het budget één van de componenten is. Dit artikel zal gaan over de principes van beyond budgeting, het gevolg hiervan op het management control systeem en de inbedding hiervan in de organisatie.

21. DE BELOFTEN VAN BEYOND BUDGETING VOOR GOED BESTUUR

PROF. DR. T.L.C.M. GROOT

Eén van de meest invloedrijke middelen die de financieel manager en de controller ten dienste staan bij het besturen van de onderneming is het instrument van de budgettering. Bedrijven als DuPont, General Motors en Siemens hebben budgettering in de jaren twintig van de vorige eeuw ontwikkeld als middel om kosten en cash flows te plannen en te beheersen. Sindsdien is budgettering door veel profit en non-profit organisaties omarmd als een effectieve besturingsmethode.

24. CORPORATE GOVERNANCE VERSUS BEYOND BUDGETING

DRS H.A.L.M. VAN HORN RA RC

Enron, Worldcom, Tyco, Xerox, Vivendi, Parmalat, KPN, Getronics, Ahold, Hagemeyer, Numico, Laurus, Shell, Wessanen: de boekhoudschandalen, falende strategieën en mislukte overnames vliegen ons om de oren. Geen enkel bedrijf lijkt er meer voor te zijn gevrijwaard. Met de snelheid van het licht nemen nationale regeringen hun tegenmaatregelen. De ene corporate governance code na de andere verschijnt. Aan een Amerikaanse beurs genoteerde Nederlandse ondernemingen zijn nog maar nauwelijks gestart met de implementatie van de Sarbanes-Oxley Act, of de Nederlandse Corporate Governance Code is alweer verschenen in december 2003. De boodschap is duidelijk: de bestuurlijke touwtjes moeten weer strakker worden aangehaald. Maar, hoe verhoudt deze boodschap zich tot het vrijheidsdenken van Beyond Budgeting?

32. BEYOND BUDGETING: NIEUWE APPROACH OF OUDE WIJN IN NIEUWE ZAKKEN?

BRAM COOMANS

EN PAUL GAALMAN

De top (dat is trouwens alleen de Raad van Bestuur?) gaat de hei op en "doet een dagje strategie". Er is ook nog iemand die aantekeningen maakt en dat later uitwerkt in Powerpoint sheets; et voilà de missie, visie en strategische doelen zijn klaar! Nu kunnen de controllers de planinstructies maken en starten met het lastig vallen van de organisatie; het "echte planproces" is gestart!

37. VAN STRATEGIE NAAR REALISATIE, PERFORMANCE MANAGEMENT IN DE FINANCIËLE SECTOR

DR. R.E.R. LOBRY

DRS. A.E. WILLIGENBURG MMC

De financiële sector is sterk in beweging. Financiële instellingen zullen nieuwe wegen moeten inslaan. Het is noodzakelijk strategieën voor de komende jaren uit te zetten en door een dynamische, continue herijking van de strategie een concurrerende positie te verwerven in de markt. Het is voor het management van belang grip te krijgen op de prestaties van de onderneming. Door actief te sturen op activiteiten die een bijdrage leveren aan het realiseren van de strategie en activiteiten te elimineren die geen bijdrage leveren worden de prestaties verhoogd. Performance Management kan hierbij helpen.

42. NOT BY NUMBERS ALONE

"Budgeting doesn't work anymore - but we can't afford to lose central strategic control"

GILLES J. JONG

There is no denying that budgeting is a serious cause of frustration in many organizations. It is also clear that budgeting is reaching the limits of what it can do in its current shape and form. The Beyond Budgeting concept offers a solution: replacing fixed predetermined management models with more adaptive ones and replacing hierarchies and centralized leadership with a more self managed work environment with devolved decision making and performance accountability. A key assumption underlying these principles is that today's business environment can no longer be managed effectively top down style: change, disruption, and opportunity just knock so often that decision making has to move to the trenches.

TO BOLDLY GO WHERE NO ONE HAS BEEN BEFORE!

PROF. DR. FRANK G.H. HARTMANN RC¹

Organisaties lijken maar niet tevreden te kunnen zijn met hun systemen van interne planning en beheersing. In de laatste decennia zien we als gevolg daarvan een stroom van innovatieve technieken op het gebied van kostencalculatie (Activity Based Costing - ABC), informatisering en logistiek (Enterprise Resource Planning - ERP) en prestatiemeting (Balanced Scorecard - BSC, Economic Profit). Enkele van deze technieken komen voort uit technische vernieuwing van de mogelijkheden van management accounting en control. De huidige, ondernemingsbrede, ERP-systemen zijn daarvan een goed voorbeeld. Andere vernieuwingen spelen zich af op het conceptuele niveau; zij hangen samen met de managementfilosofie die in een onderneming wordt aangehangen. Hoewel dit soort vernieuwingen wel vaak leidt tot praktische aanpassingen in de manier waarop management accounting en control technieken worden toegepast, zoals ABC en de BSC, zit hun innovatieve karakter vooral in de nieuwe kijk op de problematiek van organisatieplanning en -beheersing. Dat laatste geldt mijns inziens in sterke mate voor een recente loot aan de management accounting en control stam, de 'beyond budgeting' filosofie.

Tabel 1: De 10 redenen waarom budgetten problemen veroorzaken

1. Budgets are time consuming and expensive. Despite the advent of powerful computer networks and multi-layered models, budgeting remains protracted and expensive. The average time consumed is between four and five months. It also involves many people and absorbs up to 20 to 30 percent of senior executives' and financial managers' time. Some organizations have attempted to place a cost on the whole planning and budgeting process. Ford Motor Company figured out this amounted to \$1.2 billion per annum.
2. Budgets provide poor value to users. The perception of the value provided by the budgeting process varies widely. In one firm it was apparent that the group board thought the budget gave them control, whereas operating managers thought it was completely irrelevant to their needs. One of the primary reasons that financial directors rank budgetary reform as their highest priority is that their staffs spend too little of their time adding value. One conclusion from a 1999 global best practices study was that finance staff spent 79 percent of their time on "lower value-added activities" and only 21 percent of their time analyzing the numbers.
3. Budgets fail to focus on shareholder value. Budgets focus on internally negotiated targets which tend to be incremental changes from the previous period's outcomes. The result is a target that is inwardly comfortable to you, yet appears outwardly difficult to your superior. There is no focus on the maximization of customer or shareholder value.
4. Budgets are too rigid and prevent fast response. The evidence suggests that only 20 percent of firms change their budgets within the fiscal cycle. Another survey result shows that 85 percent of management teams spend less than one hour per month discussing strategy.
5. Budgets protect rather than reduce costs. "Use it or lose it" is the manager's mantra. Not spending the budget is a cardinal sin in most organizations. The result is that superiors invariably question why the resource is needed and are understandably reluctant to allow it to pass into the budget for the next period.
6. Budgets stifle product and strategy innovation. "Never take risks." It is just not worth it. If it's not in the budget, you might be exposed. Anyhow, if you did take a risk and it worked out well, your superior probably thought of it first! And if it didn't work out, your job might be on the line.
7. Budgets focus on sales targets rather than customer satisfaction. Though everyone wants to satisfy customers, that is not how they are measured and rewarded. So they meet the sales target, persuade customers to buy their products, and convince them that their slow-moving stock really is a great deal!
8. Budgets are divorced from strategy. According to a recent cover article in Fortune magazine, around 70 percent of companies surveyed were poor at executing strategy—a massive indictment of the performance management capabilities of budgets.
9. Budgets reinforce a dependency culture. The way to survive and prosper in a budgeting environment is to do what you're told, meet the budget (but never beat it!).
10. Budgets lead to unethical behaviour. Managing the results (also known as cooking the books) is a frequent outcome of budgeting. Many finance managers are well versed in "managing the slack" and feeding it into the results when needed. However, as we have seen, this practice can border on outright fraud.

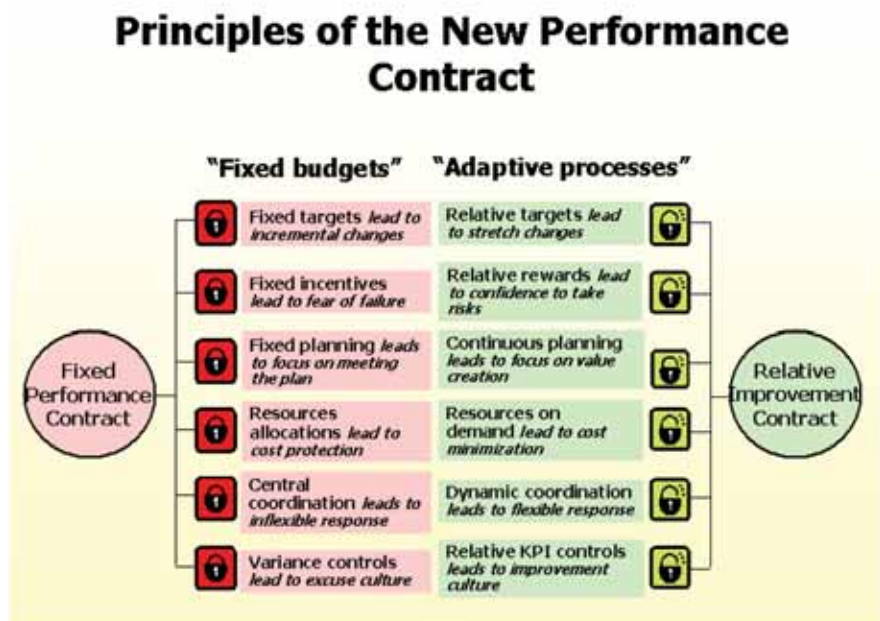
Bron: www.beyondbudgeting.com

Beyond Budgeting (BB) wordt gepropageerd door verschillende auteurs, waaronder Jeremy Hope en RobIn Fraser. De laatste gaf in de jaren 90 leiding aan een werkgroep van het CAM-I² die zich richtte op geavanceerde budgettering. Deze werkgroep was gestart vanuit de gedachte dat traditionele budgettering in de huidige competitieve markt niet meer voldeed (Zie tabel 1).

Na intensief veldonderzoek constateerde de werkgroep een behoefte aan een planning en control instrument dat nauwer aansloot bij de behoefte van strategische veranderingen van het ondernemingsbeleid (Woodcock 1994). Bovendien concludeerde de werkgroep dat het niet slechts zou moeten gaan om betere budgettering, zoals in Activity Based Budgeting werd voorgesteld, maar dat het nodig was de control *cultuur* binnen organisatie te veranderen. De werkgroep adviseerde daarom om te werken aan instrumenten die cultuurverandering ondersteunden, om de band tussen budget en prestatiebeloning

te verbreken en om het planningsysteem te zien als een katalysator van communicatie, commitment en organisatieverandering. Een

Figuur 1: De zes principes van vernieuwde processen



Bron: www.beyondbudgeting.com

en ander werd neergelegd in het rapport *A conceptual Framework for Advanced Budgeting* (CAM-I).³

Beyond Budgeting: theorie en praktijk

In vervolg hierop werd in 1997, in het Verenigd Koninkrijk, een nieuw initiatief gelanceerd dat bekend is geworden onder de naam 'Beyond Budgeting Round Table' (BBRT). Ook van deze expertiseclub kunnen ondernemingen lid worden die van mening zijn dat traditionele budgettering haar langste tijd heeft gehad. Hope en Fraser (2003) merken over het begin van dit initiatief op:

We had long held the view that budgeting is fundamentally flawed. We believed that in today's conditions the solution was not better budgeting, but rather abandoning budgeting entirely and building an alternative management model. Few shared our view. Fewer still were prepared to fund serious research into it (p. xiii).

Inmiddels is het Beyond Budgeting initiatief behoorlijk gegroeid. Voortgaand conceptueel en empirisch werk (e.g. Fraser en de Waal 2001) hebben geleid tot een toename van de kennis omtrent de behoefte aan verandering van de huidige budgetteringsprincipes en het succes ervan in de praktijk. Op de eigen webpagina van de BBRT, die overigens de moeite van het bestuderen waard is, staan

Tabel 2: De twaalf principes van Beyond Budgeting

Process-based Principles	Devolution-based Principles
1. Base goals on maximizing performance potential	1. Provide a governance framework based on clear principles and boundaries.
2. Base evaluation and rewards on relative improvement contracts with hindsight.	2. Create a high-performance climate based on relative success.
3. Make action planning a continuous and inclusive process.	3. Give people freedom to make local decisions that are consistent with governance principles and the organization's goals.
4. Make resources available as required.	4. Place the responsibility for value creating decisions on front line teams.
5. Coordinate cross-company actions according to prevailing customer demand.	5. Make people accountable for customer outcomes.
6. Base controls on effective governance and on a range of relative performance indicators.	6. Support open and ethical information systems that provide "one truth" throughout the organization.

Bron: www.beyondbudgeting.com

de principes van het BB-filosofie uitgelegd. Deze principes vallen uiteen in principes over het organisatorisch proces in het algemeen, inclusief het planning en control proces, en over de manier van leidinggeven. Ten aanzien van de eerste zet de BBRT de principes van BB af tegen die van 'fixed performance contracts' (zie figuur 1). Ten aanzien van dit laatste stelt de BBRT een hoge mate van 'empowerment' voor; vergaande decentralisatie en delegatie van verantwoordelijkheden aangevuld met de benodigde bevoegdheden. Hier wordt het contrast met traditionele budgettering gevormd door het verschil tussen 'self-managed teams' in plaats van 'central control' (zie figuur 2 op de volgende bladzijde).

Beyond Budgeting: analyse

Het BB initiatief is nog in volle gang en het

is moeilijk om op dit moment te bepalen in hoeverre ondernemingen massaal 'beyond budgeting' zullen gaan en ook of de principes ooit tot succesvolle implementatie zullen leiden. Hierover zijn trouwens wel verschillende verwachtingen mogelijk, omdat enerzijds de BB-principes als zodanig weinig tegenstanders zullen vinden, maar, anderzijds, er toch een aantal aanzienlijke problemen zijn op te lossen om de huidige budgettaire praktijk (zie Hartmann, 2000) wezenlijk te veranderen. Tot slot van dit overzicht zijn daarom drie constatering van belang.

1. Beyond Budgeting sluit aan bij diverse beschouwingen in de literatuur over nieuwe managementstructuren en -stijlen die in moderne organisaties nodig zijn. In ruime zin hebben theoretici

als Drucker (1988, *The Coming of the New Organization*), Demarest (1997, *Understanding Knowledge Management*), Grant (1997, *The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice*) en Volberda (1996, *Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments*, Volberda, 1998) zich bezig gehouden met het concept van de flexibele en lerende organisatie. Dergelijke organisaties kenmerken zich door verschillen met traditionele organisaties, zoals in tabel 3 hieronder staat samengevat. Dit betekent dat het gerechtvaardigd is om te voorspellen dat de BB-filosofie in een grote behoefte in praktijk en theorie voorziet die de belangstelling ervoor nog wel even hoog zal houden.

2. 'Beyond Budgeting' sluit, in nauwere zin, overigens aan bij het recente werk van Simons (1995, 1999) naar 'interactive control'. Simons toont aan dat zelfs relatief traditionele budgetteringsprocessen toch van strategisch belang kunnen zijn, omdat zij ondanks hun statische en technische karakter leiden tot intensieve (strategische) communicatie en discussie in de onderneming. Dit betekent zowel een ondersteuning voor het gedachtegoed van BB, als een afzwakking van het revolutionaire karakter ervan.
3. Budgetten vervullen diverse rollen. Een belangrijke rol van het budget als 'fixed performance contract' is haar motivationele werking. Het afschaffen hiervan zou nog wel eens het grootste obstakel kunnen zijn in het accepteren van de BB-filosofie. Uit psychologisch onderzoek (zie Hartmann, 2000), komt als sterke bevinding naar voren dat individuen door heldere en moeilijke targets worden gemotiveerd. Indien men het budget die rol niet wil toedelen, zal er een alternatief moeten zijn. Dat alternatief is niet zo snel gevonden. Ook de kosten van een

Tabel 3: Karakteristieken van traditionele en nieuwe organisaties.

Characteristic	Traditional organization:	New organization:
Production routine	Mass production	Mass customization
Technology imperative	Technological determinism	Technological discretion
Information systems	Legacy information systems	Multi purpose information systems
Task demarcation	Well-defined tasks	Ambiguous tasks
Task complexity	Simple tasks	Complex tasks
Core labor force	Core of production workers	Core of knowledge workers, and periphery of part-time and temporary workers
Tightness of labor relations	Life-time employment	Employability
Degree of specialization	Integration	Outsourcing
Decision making	Centralized	Decentralized, workers being empowered
Managerial challenge	Control	Flexibility
Dominant control mode	Cybernetic	Interactive
Perfect control	Achieving ex ante plans	Realizing ex post potential

Bron: Hartmann, F.G.H. en Vaassen, E.H.J. (2003)

dergelijk alternatief zullen expliciet in de beoordeling moeten worden meegenomen.

Het valt dus nog even af te wachten hoe en in hoeverre de BB-filosofie zal leiden tot al dan niet ingrijpende wijzigingen in de wijze waarop ondernemingen hun planning en controlcyclus inrichten. In een recent interview (Siebelink 2004) laat Jeremy Hope wat dat betreft ruimte voor enige relativering van het concept van BB. *De Round Table voert geen kruistocht tegen het budget op zich. Kern van het probleem is namelijk niet het budget zelf, maar het prestatiecontract met vaste normen waar het budget aan ten grondslag ligt. Kosten inschatten, inkomsten modelleren: dat moet nu eenmaal. Probleem is dat die getallen vervolgens worden gefixeerd en er stimuli aan worden gekoppeld om ze te behalen.*

Laten we met interesse afwachten.

Footnotes

- ¹ Hoogleraar Management Accounting en Control, Nijmegen School of Management.
- ² Het CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing – International) is een internationale expertisegroep van academici en professionals die thematisch vraagstukken op het gebied van management adresseren. Ondernemingen kunnen lid zijn van deze groep.
- ³ Zie ook Hope en Hope (1996, 1997)

Literatuur

Demarest, M. (1997). *Understanding Knowledge Management*, Long Range Planning, 30/3, pp. 374-384.

Drucker, P.F. (1988). *The Coming of the New Organization*. Harvard Business Review (January-February).

Fraser, R en A. De Waal (2001). *Beyond Budgeting: Report on an Exploratory Survey*. CAM-I BBRT.

Grant, R.M. (1997). *The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice*. Long Range Planning 3 (June).

Hartmann, F.G.H. (2000). *The appropriateness of APM: Toward the Further Development of Theory, Accounting, Organizations & Society*, 25/4/5, pp. 423-457.

Hartmann, F.G.H. en E.H.J. Vaassen (2003), *The*

Figuur 2: De zes principes van decentralisatie en delegatie (bron: www.beyondbudgeting.com)



Bron: www.beyondbudgeting.com

Changing Role of Accounting Information Systems: Balancing Control and Flexibility, in: Management Accounting in the Digital Economy, A. Bhimani ed., Oxford University Press.

University Press.

Hope, T. en J. Hope. (1996). *Transforming the Bottom Line. Managing Performance with the Real Numbers*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Hope, J. en T. Hope. (1997). *Competing in the Third Wave. The Ten Key Management Issues of the Information Age*. Harvard Business School Press.

Hope, J. en R. Fraser (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston Harvard University Press.

Siebelink, J. (2004). *"Philips budgetteert op anabole steroïden, FINEXT*.

Simons, R. (1995). *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.

Simons, R. (1999). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.

Volberda, H.W. (1996). *"Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments"*. Organization Science. Vol. 7. No. 4. p. 359-374.

Volberda, H.W. (1998). *Building The Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford: Oxford

ONETHISCH MANAGEMENTGEDRAG BESTRIJDEN MET *BEYOND BUDGETING*

DR. A.A. DE WAAL MBAⁱ

Steeds strakker wordende accountingregels en het vervolgen en mogelijk opsluiten van de managers die deze regels overtreden, is feitelijk het paard achter de wagen spannen. De schade is immers al aangericht. Daarnaast is het onwaarschijnlijk dat alle zich misdragende managers altijd zullen worden gepakt. Toch moet er iets gebeuren want het tempo waarin de financiële schandalen zich aaneenrijgen neemt steeds meer toe. Het is daarom beter om naar preventie te kijken: waarom gedragen managers op alle organisatieniveaus zich op de 'foute' manier, waarbij ze zowel hun eigen reputatie als die van de organisatie op het spel zetten? Vaak beginnen de problemen wanneer ambitieuze chief executive officers een specifieke winstgroei beloven aan de aandeelhoudersmarkt. Daarnaast zitten de moeilijkheden al ingebakken in de combinatie van budgettering en prestatiebeloning. Dit artikel kijkt naar een mogelijk oplossing voor de problemen: *de invoering van beyond budgeting*.ⁱⁱ

Wat is een budget?

Budgetteren is het proces waarin vaststelling van het prestatiecontract voor het komende jaar plaatsvindt. Budgetteren moet heldere operationele actieplannen opleveren die gericht zijn op het verbeteren van de kritische succesfactoren en waardebestuwers van de organisatie, het efficiënt en op de juiste plekken inzetten van middelen, en het stellen van (financiële en niet-financiële) doelen voor het komende jaar (De Waal, 2002). De meeste budgetcycli hebben een frequentie van een jaar. Hoe wordt een budget ontwikkeld en waarvoor wordt het gebruikt (figuur 1)?

Vanuit de missie wordt een strategisch plan gemaakt dat beschrijft waarop de organisatie zich de komende jaren gaat richten. Vanuit het

Figuur 1: Ontwikkeling en functies van het budget



strategische plan vindt de vertaling plaats naar een concreet plan voor het komende jaar: het budget. Met behulp van het budget controleert de organisatie, meestal maandelijks, of deze nog *on track* is, dat wil zeggen of de normen (*targets*) zoals neergelegd in het strategische plan en het budget wel worden gehaald. Aan het einde van het jaar vinden beoordeling en (een deel van de) beloning plaats op basis van een vergelijking van de gerealiseerde resultaten met de normen in het budget.

In het proces van planning en control heeft het budget meerdere functies. Het is een financiële vertaling van de strategie en vormt een voorspelling van de te bereiken doelen voor het komende jaar. Het normeert deze doelen en de te maken kosten voor het komende jaar, het coördineert de activiteiten en middelen om die doelen het komende jaar te halen, het dient

als de basis voor delegatie en *control* en is ten slotte de basis voor de (variabele) beloning. De Beyond Budgeting Round Table (BBRT^{III}) definieert het budget als 'een prestatiecontract dat de organisatie met haar managers afsluit voor het komende jaar'. De organisatie mag dan ook verwachten dat managers hun gedrag afstemmen op het vervullen (en wellicht overtreffen) van dit prestatiecontract.

De bovengenoemde definitie kan als te nauw worden gezien, het budget heeft immers ook nog andere doeleinden zoals het bepalen van autorisatieniveaus, de communicatie van doelen en het voorspellen van toekomstige resultaten. Daarnaast bestaan er ook nog meerdere evaluatiestijlen waarin het budget verschillende rollen speelt (Emmanuel et al., 1998):

- *Budget-constrained style* (budgetgebonden stijl) - Managers worden strikt afgerekend op de mate waarin ze in staat zijn geweest het budget te realiseren. Als ze het budget niet hebben gehaald vindt er geen bonusuitkering plaats.
- *Profit-conscious style* (winstbewuste stijl) - Centraal staat het resultaat dat een manager met zijn business unit weet te realiseren. Het budget dient hierbij slechts als flexibele richtlijn.
- *Non-accounting style* (niet cijfermatig georiënteerde stijl) - Het budget speelt een ondergeschikte rol bij de beoordeling van de prestaties van managers. De managers zijn wellicht niet eens op de hoogte van het budget.

In de definitie die door de BBRT wordt gehanteerd, ligt de nadruk op het budget als repressiemiddel in de budgetgebonden

(*budget-constrained*) stijl: de stijl waarbij managers strikt worden afgerekend op de mate waarin ze in staat geweest zijn hun budget te realiseren. Ons inziens is deze nadruk terecht want de *budget-constrained* stijl is een van de meest toegepaste stijlen in de Westerse wereld.^{iv} De *non-accounting* stijl mag dan nu nog veel gebruikt worden binnen de non-profitsectoren, ook daar neemt de toepassing van de *budget-constrained* stijl snel toe. De *profit-conscious* stijl kan weliswaar intern binnen een business unit worden toegepast, de resultaten van die unit zullen toch door de moedermaatschappij worden afgemeten tegen een budget.

Budgettering en prestatiebeloning

Een fundamenteel probleem van het budget als vast prestatiecontract is dat organisatieleden hun gefixeerde normen in een bepaalde vaste tijd (meestal een jaar) moeten behalen om een bonus te kunnen krijgen. Dit werkt volgens de BBRT manipulatie, oprekken van (ethische en boekhoudkundige) grenzen en soms regelrechte fraude in de hand (Gary, 2003; Krell, 2003). Dergelijk gedrag maakt dan ook onderdeel uit van de budget- en prestatiebeloningssystemen van veel organisaties (Jensen, 2001). In dit soort systeem wordt een bonus pas uitgekeerd wanneer de prestatienorm ('de drempel') is gehaald. Deze bonus stijgt vervolgens evenredig met het stijgende resultaat tot een bepaald maximum. Dit betekent dat een manager die afgerekend wordt op het halen van een vooraf gestelde norm twee dingen zal doen. Allereerst zal de manager proberen om de te stellen normen zo laag mogelijk te houden, zodat ze gemakkelijk te halen zijn. Vervolgens zal de manager, zodra

de norm is vastgesteld, alles in het werk stellen om de normen te halen, zelfs als dat schadelijk kan zijn voor de onderneming (figuur 2).

Figuur 2 laat zien dat een manager altijd zal proberen om tenminste 80% van de prestatienorm te halen. Dit is te bereiken door of de omzet 'naar voren te halen' door bijvoorbeeld extra korting in december te geven of een prijsverhoging op 2 januari aan te kondigen of de kosten naar het volgende jaar vooruit te schuiven zodat de winst nog in

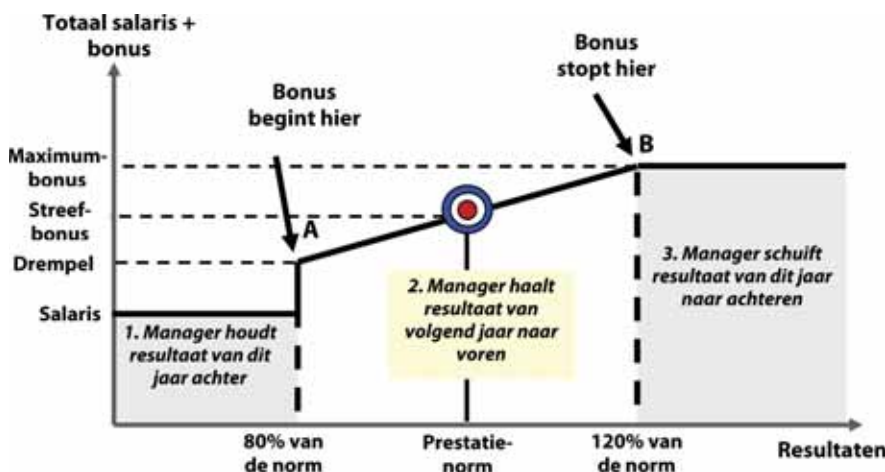
'Dit gedrag kan op alle niveaus binnen de organisatie voorkomen ...'

het lopende jaar gehaald wordt (situatie 1 in figuur 2). Als de manager echter meent dat hij niet in staat is om dit jaar de normen te halen, zal hij of zij proberen de omzet en winst in het lopende jaar zo laag mogelijk te houden door kosten van het komende jaar nog in dit jaar op te voeren. Hierdoor zal de norm het komende jaar gemakkelijker gehaald kunnen worden, en kost het de manager in het lopende jaar niets (situatie 2). Ten slotte wordt de manager, door het maximum dat gesteld is aan de bonus, niet uitgedaagd om meer dan 120% van de prestatienorm te halen omdat hij daarvoor niet extra beloond zal worden (situatie 3). Dit gedrag kan op alle niveaus binnen de organisatie voorkomen (Leaf, 2002) en zal blijven bestaan zolang de organisatie met vaste normen en daaraan gekoppelde bonussen blijft werken. Een mogelijke oplossing is het werken met relatieve en dynamische normen: normen die gesteld worden ten opzichte van de concurrentie en die kunnen variëren in de loop van het jaar, al naargelang de economische omstandigheden. Managers worden vervolgens beoordeeld op hun werkelijke prestaties ten opzichte van wat maximaal mogelijk was gezien de economische ontwikkelingen en de resultaten van de concurrentie. De manager heeft dan geen reden meer om omzet of kosten door te schuiven naar volgende jaren.

Budgettering en fraude

Bovenstaande problemen worden nog verergerd wanneer de chief executive officer (CEO) aan investeerders belooft dat

Figuur 2: Gedrag veroorzaakt door het traditionele prestatiebeloningssysteem (Jensen, 2001)



de organisatie volgend jaar een specifiek percentage aan omzet- en winstgroei zal laten zien. Maar wanneer gedurende dat jaar blijkt dat het beloofde percentage niet haalbaar is, zijn de consequenties over het algemeen zwaar: de aandelenkoers gaat omlaag, de reputatie van de CEO krijgt een deuk, de waarde van de CEO's aandelenopties daalt, en de managers kunnen fluiten naar hun bonus. Onder deze druk van falen is de stap naar onethisch gedrag en zelfs fraude makkelijk(er) gezet. Het probleem hiervan is dat, zodra de organisatie op deze tredmolen is gestapt, het nagenoeg onmogelijk is er weer vanaf te stappen. De verleiding is te groot, en de dwang te sterk, om groei te blijven beloven en om vervolgens de cijfers dusdanig te manipuleren dat de beloftes worden nagekomen. Aangezien het prestatiecontract dat de CEO heeft afgesloten met de aandelenmarkt wordt onderbouwd door een piramide van soortgelijke prestatiecontracten tussen managers op verschillende organisatieniveaus, zal het disfunctionele en onethische gedrag zich als een lopend vuurtje door de gehele organisatie verspreiden.

Dit is al langere tijd aan de gang. Hoewel veel mensen zijn opgeschrikt door de schandalen bij Enron, WorldCom, Ahold en Parmalat, waren er begin jaren negentig van de vorige eeuw een aantal soortgelijke gevallen. Gillette werd betrappt op het zogenaamde 'trade loading', het volstoppen van de distributiekkanalen aan het einde van elk kwartaal om de verkoopcijfers kunstmatig te verhogen. Coca-cola gebruikte de winsten op de verkoop van haar bottelaars om de inkomsten te egaliseren. Citicorp negeerde bepaalde buitengewone lasten bij het presenteren van de groeicijfers. Ook Europese bedrijven als Marconi en het toenmalige SwissAir deden soortgelijke dingen (Player, 2003). Blijkbaar hebben we toen niets geleerd want in dit decennium lijken de fraudegevallen alleen maar groter te worden. Steeds weer zien we organisaties agressieve normen stellen om vervolgens managers onder zware druk te zetten die normen te halen. De uitkomst blijkt niet het recept voor exceptionele prestaties te zijn (of de markt moet per ongeluk net flink groeien) maar een enorme worsteling aan het einde van elk kwartaal en jaar om maar manieren te vinden (goedschiks of – vaker - kwaadschiks) de beloofde resultaten te behalen. Met als

logische consequentie stijgende stressniveaus en een dalende moraal bij managers.

Een betere manier

Is het voor het bereiken van goede resultaten echt nodig dat vaste prestatiecontracten moeten worden afgesloten tussen managers op de verschillende organisatieniveaus? Of is er een ander manier waarop dezelfde, of liefst nog betere, prestaties kunnen worden behaald, zonder dat hele hordes van managers (en niet te vergeten accountants) hun goed naam en gezond verstand op het spel hoeven te zetten? Sinds 1998 zoekt de BBRT naar een antwoord op deze vraag, een antwoord dat onder meer het probleem van de disfunctionele relatie 'vast prestatiecontract – prestatiebeloning' moet oplossen. Na onderzoek te hebben gedaan bij een aantal organisaties die het jaarlijkse budget en de vaste normen daarin geheel of gedeeltelijk hadden afgeschaft, kwam de BBRT tot de conclusie dat het in de praktijk mogelijk is het vaste prestatiecontract in zijn totaliteit af te schaffen. Om organisaties een hulpmiddel hiertoe aan te reiken, ontwikkelde de BBRT een speciaal managementmodel: het beyond-budgetingmodel. Kern in dit model is dat managers niet langer worden beoordeeld op basis van een *vast* prestatiecontract maar dat dit gebeurt op basis van een *flexibel* prestatiecontract. Die flexibiliteit komt tot uiting door het gebruik van relatieve en dynamische normen die gedurende het jaar hoger of lager kunnen worden, al naar gelang de prestaties van de concurrentie en de ontwikkeling van de markt. Daarbij worden voortschrijdende prognoses (*rolling forecasts*) toegepast die zes kwartalen vooruit kijken naar de ontwikkelingen en de ingeschatte consequenties daarvan voor de organisatie. Managers worden vervolgens aan het einde van het jaar achteraf beoordeeld op hun prestaties ten opzichte van wat maximaal mogelijk was. Omdat de initiële normen worden gesteld ten opzichte van benchmarkcijfers van de concurrentie, bestaat er een sterke neiging om die resultaten te overtreffen waardoor maximalisatie van de prestaties plaatsvindt.

Het beyond-budgetingmodel stelt dat organisaties moeten veranderen van een organisatie met top-down control naar een organisatie met bottom-up *empowerment*. Voor

veel organisaties is dit de beste manier om zich aan te passen aan de snel veranderende wereld van het informatietijdperk. Het gebruik van voortschrijdende prognoses en de beschikking over actuele informatie zorgt ervoor dat organisaties sneller kunnen reageren op veranderende marktomstandigheden. Managers stellen de kortetermijnprognose op en worden op juistheid van deze voorspelling beoordeeld. Zowel het niet behalen als het overtreffen van de prognose wordt in principe gezien als een prestatie die verbeterd kan worden, omdat in beide gevallen de manager de markt blijkbaar niet goed heeft 'gelezen'. De zelfsturende teams richten zich rechtstreeks op de klant en de markt, waardoor ze direct de juiste beslissingen kunnen nemen en zo snel kunnen reageren op ontwikkelingen. Omdat deze teams worden beoordeeld op het resultaat ten opzichte van wat behaald had kunnen worden, blijven mensen gemotiveerd om continu het beste resultaat te behalen. Daarnaast wordt er —door te werken met kleine, zelfsturende teams— een meer ondernemende cultuur gecreëerd, waarin de beste mensen behouden blijven en deze gestimuleerd worden om creatief te zijn en bestaande processen steeds beter uit te voeren. Omdat budgetten niet vooraf aan de teams worden gealloceerd, wordt alleen geld besteedt aan die plannen die passen binnen de strategie van de organisatie. Dit zorgt voor efficiënte operationele processen en projecten, waarbij goed gelet wordt op de kosten.

Het beyond-budgetingmodel bestaat uit twaalf principes (Hope & Fraser, 2003). De eerste zes principes betreffen het tot stand brengen van een flexibele organisatiestructuur waarin bevoegdheden worden gedelegeerd naar de medewerkers die direct contact hebben met klanten. De principes zeven tot en met twaalf betreffen het ontwerpen van een managementproces dat hierop is aangepast. De twaalf principes worden hierna uitgelegd.

Flexibele Organisatiestructuur

1. Zelfsturende eenheden (self-governance framework) - Decentraliseer de hiërarchische organisatiestructuur naar zelfsturende eenheden. Gebruik geen centraal besturingsstelsel met veel regels en procedures. Geef managers de bevoegdheid

om hun eigen 'onderneming' te runnen. Gebruik de hiërarchische structuur alleen bij besluiten die voor alle eenheden van invloed zijn. Omdat de zelfsturende eenheden klein zijn, is de organisatie flexibeler en minder gecompliceerd en zullen de exploitatiekosten dalen.

2. Handlingsvrijheid (empowered managers) - Geef organisatieleden de vrijheid en mogelijkheid om te handelen naar eigen inzicht. Pas geen strakke control toe waardoor mensen beperkt worden in hun bewegingsvrijheid. De managers in de zelfsturende teams

..hoe als beyond-bugetingorganisatie om te gaan met de investment community?

dienen naar eigen inzicht te kunnen handelen binnen de normen, waarden en strategische grenzen zoals gesteld door de organisatie. Ze zijn verantwoordelijk voor doelen op middellange termijn en kunnen zelf beslissen op welke manier ze die doelen het beste kunnen bereiken.

3. Resultaatverantwoordelijkheid (*accountability for outcomes*) - Maak mensen verantwoordelijk voor het behalen van competitieve resultaten, niet voor het halen van vastgestelde normen per afdeling of functie. Beoordeel managers achteraf op wat ze hebben behaald en in vergelijking met wat behaald had kunnen worden. Bepaal niet vooraf wat het resultaat zou moeten zijn, want dan zouden organisatieleden naar dat resultaat toe kunnen rekenen.
4. Netwerk organisatie (*network organization*) - Richt de organisatie zodanig in dat de zelfsturende eenheden onafhankelijke, klantgerichte units vormen. Het is van belang dat alle zelfsturende eenheden zich op de markt richten en op het leveren van waarde aan klanten. Op deze manier kunnen ze flexibel insprijngen op veranderende wensen van de klant of plotselinge kansen en bedreigingen in de markt.
5. Marktgerichte coördinatie (*market coordination*) - Bepaal op basis van vragen

en behoeften van de externe markt (de klanten en potentiële klanten) de inrichting en organisatie van processen en activiteiten van de organisatie en van de verschillende zelfsturende eenheden. Dit betekent dat de markt leidend is en niet de traditionele hiërarchische centrale planning, budgetten en *controls*. De ondersteunende centrale activiteiten (zoals personeels- en ICT-diensten) worden met behulp van *service-level agreements* tussen de zelfsturende eenheden afgesproken (interne markt). De zelfsturende eenheid kan zelf bepalen hoeveel ondersteunende diensten het wil afnemen; de centrale ondersteunende eenheden worden uitgedaagd om deze diensten zo efficiënt mogelijk te leveren.

6. Coachend leiderschap (*supportive leadership*) - Daag organisatieleden uit en begeleid (*coach*) hen daarbij. Vermijd bevelen. De managers in de zelfsturende eenheden moeten risico's kunnen nemen en fouten kunnen maken, zonder er direct op 'afgerekend' te worden. Seniormanagers treden op als mentoren en zorgen voor de benodigde afstemming met en tussen de afdelingsmanagers.

Adaptief managementproces

7. Relatieve normen (*relative targets*) - Versla de concurrentie, niet het budget. Richt de strategie op het verslaan van concurrenten en de markt en bepaal de te behalen normen ten opzichte van de concurrentie en de markt. Betrek managers bij het bepalen van normen; dit werkt sterk motiverend. Werk de normen continu bij op basis van prestaties en ontwikkelingen van concurrenten en de markt.
8. Continue strategieontwikkeling (*adaptive strategies*) - Maak het strategieproces een continu en bottom-up proces, niet een top-down jaarlijks proces. Het ontwikkelen van een strategie gebeurt meestal eenmaal per jaar. Maar veranderende marktomstandigheden kunnen ervoor zorgen dat de strategie gedurende het jaar al niet meer actueel is. Het is daarom belangrijk de strategie voortdurend aan te passen aan de

omgeving, op basis van signalen en input van 'onderuit' de organisatie.

9. Vooruitkijkende systemen (*anticipatory systems*) - Gebruik vooruitkijkende systemen. Maak geen kortetermijn-correcties om binnen het budget te blijven, maar maak elke periode een overzicht van de belangrijkste financiële en niet-financiële indicatoren. Maak vervolgens voor deze indicatoren voortschrijdende prognoses die voorbij het financiële jaareinde kijken. De prognoses moeten losstaan van het beloningssysteem, zodat het onafhankelijke voorspellingen kunnen zijn. Het seniormanagement ondersteunt de managers van de zelfsturende eenheden bij het bepalen en formuleren van de acties naar aanleiding van de prognoses.
10. Vraaggestuurde toewijzing van middelen (*resources on demand*)-Alloceer resources daar waar ze nodig zijn, niet op basis van het jaarlijkse budget. Laat zelfsturende eenheden zelf de hoeveelheid middelen bepalen die nodig is om aan de marktbehoeften te kunnen voldoen en laat ze ondernemingsplannen maken op basis waarvan seniormanagement de middelen alloceert. De hoeveelheid middelen die de eenheden gebruiken kan dus verschillen gedurende het jaar. Er is geen sprake van vaste budgetten die elk jaar opgemaakt 'moeten' worden omdat anders volgende jaar het budget lager zal zijn.
11. Snelle informatievoorziening (*fast, distributed controls*) - Zorg dat informatie snel beschikbaar is, in hoofdlijnen is aangegeven, en voor iedereen toegankelijk is. Verspreid niet onnodig veel details. Kijk niet alleen naar terugkijkende indicatoren (*feedback*), maar ook naar vooruitkijkende indicatoren (*feed forward*). Gebruik een brede set van prestatie-indicatoren om de resultaten van de zelfsturende eenheden te vergelijken met de doelen, andere eenheden binnen de organisatie en de concurrentie. Het seniormanagement kijkt in hoeverre de zelfregulatie van de zelfsturende teams werkt en of dit bijsturing vereist.
12. Competitiegerelateerde teambeloning

(relative team rewards) - Baseer de beloningen op de competitieve resultaten van het totale bedrijf en de klantgerichte units. Gebruik geen beloningsstructuur op basis van vooraf bepaalde normen, maar baseer de beloning op de relatieve prestatie ten opzichte van bepaalde concurrenten. Doordat de beloning gebaseerd is op een combinatie van individuele beloning en groepsbeloning, wordt het groepsgevoel gestimuleerd.

Effecten van beyond budgeting

Dat de belangstelling voor het beyond-budgetingmodel groeiende is, is te zien aan het toenemende aantal organisaties dat sinds 1998 is overgegaan tot gehele of gedeeltelijke invoering van het model. Voorbeelden zijn: Ahlsell, Beckers, Borealis, Bulmers, Coors Brewers UK, Deutsche Bank, IKEA, Leyland Trucks, Philips, Rhodia, Sight Savers International en Unilever UK. Deze organisaties noemen als voordelen van beyond budgeting: lagere kosten (van zowel de managementprocessen als de organisatiestructuur), hogere handelingsnelheid en grotere betrokkenheid van medewerkers. Een sprekend voorbeeld is Svenska Handelsbanken dat sinds 1970 voortdurend bezig geweest is met het invoeren en verfijnen van wat nu de beyond-budgetingprincipes worden genoemd. Sinds de midden jaren zeventig presteert Svenska beter dan al haar concurrenten op nagenoeg elk denkbare prestatie-indicator, zoals return on equity, total shareholder return, earnings per share, cost-to-income ratio, en klanttevredenheid.

Een interessante vraag is hoe als beyond-budgetingorganisatie om te gaan met de *investment community* (analisten, investeerders, banken). Veel managers zijn vooral bang voor de reactie van de analisten, wat zullen die zeggen wanneer de organisatie geen vaste winstverwachtingen meer afgeeft? Het antwoord is dat de analisten niet langer de belofte van de CEO als een standvastige basis (maar, zoals we gezien hebben, in werkelijkheid meer een basis van drijfzand) voor hun prestatie-inschattingen van de organisatie meer zullen (kunnen) nemen. De analisten moeten zelf de cijfers voor de

prestatie-inschattingen gaan berekenen en bepalen, wat hen dwingt zich echt te verdiepen in de organisaties onder hun 'hoede'. Het gesprek tussen de CEO en de analisten zal daardoor merkbaar aan kwaliteit winnen. Er zijn al een aantal CEOs, zowel in Amerika, Engeland als Nederland, die niet langer (vaste) winstverwachtingen afgeven. Zo gaf Barry Diller, CEO van USA Networks, aan dat hij niet langer onderdeel wilde zijn van een proces dat hij een 'kabuki dans' (AdW: Japans volkstoneel) noemde. Ceo Jim Kilts weigerde zich, na de overname van Gillette, te laten dwingen om voorspellingen te doen (Player, 2003). Analisten worden tegenwoordig in toenemende mate uitgenodigd om organisaties te bezoeken waar managers bepaalde strategische informatie met ze bespreken. Op basis hiervan kunnen ze vervolgens hun verwachtingen samenstellen.

Tot slot

Veel van de organisaties die de BBRT onderzocht heeft, zeggen dat het doorbreken van het schadelijke 'bonusgedrag' een belangrijk voordeel van beyond budgeting is. De vraag is in hoeverre dit bonusgedrag ook voorkomt bij Nederlandse organisaties. In Nederland wordt het budget namelijk vaak gebruikt om te bepalen hoeveel personeel en materieel ingezet kan worden en om de kosten te beheersen. De discussie die momenteel binnen Nederland gaande is over prestatiebeloning en de relatie met prestatie management en budget (De Waal, 2003), en niet te vergeten de Nederlandse financiële schandalen, zijn een indicatie dat een dergelijk bonusgedrag hier inderdaad voorkomt en dat beyond budgeting een reële optie moet vormen voor Nederlandse organisaties. Het invoeren van de twaalf beyond-budgetingprincipes, en vooral het vervangen van vaste door relatieve en dynamische normen, zal niet alle onethische praktijken uit kunnen roeien, maar het zal zeker veel van de onderliggende oorzaken verwijderen (McGee, 2003).

Endnotes

ⁱ André de Waal is zelfstandig adviseur, associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management en docent Management Accounting aan de postdoc controllersopleidingen van de Universiteit van

Amsterdam en de Erasmus Universiteit. Hij is lid van de *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT), een Britse organisatie die alternatieven voor het budgetteringsproces onderzoekt. Zijn website: www.andredewaal.nl. Begin 2004 publiceerde André, samen met Eelco Bilstra en Pascale Ottens, in de reeks *Controlling in de Praktijk: Beyond Budgeting, het praktische alternatief voor budgetteren* (Kluwer, no. 62)

ⁱⁱ De auteur dankt Steve Player voor de eerste opzet en versie van dit artikel.

ⁱⁱⁱ De Beyond Budgeting Round Table is een internationaal not-for-profit managementresearch consortium, bestaande uit vertegenwoordigers van profitorganisaties, non-profitorganisaties en de academische wereld

^{iv} Zie de resultaten van een wereldwijd onderzoek van Answerthink naar het gebruik van het budget binnen grote organisaties (www.answerthink.com/news_and_events/press_release_1999)

Referenties

- Emmanuel, C., D. Otley & K. Merchant (1998), *Accounting for management control*, Thomson
- Gary, L. (2003), *Why budgeting kills your company*, HBS Working Knowledge
- Hope, J. & R. Fraser (2003), *Beyond budgeting, how managers can break free from the annual performance trap*, Harvard Business Press
- Jensen, M. (2001), *Paying people to lie: the truth about the budgeting process*, Harvard Business School Working Paper 01-072
- Krell, E. (2003), *The case against budgeting*, Business Finance, July
- Leaf, C. (2002), *Temptation is all around us*, Fortune Magazine, november
- McGee, S. (2003), *Breaking free from budgets*, Inc., October
- Player, S. (2003), *Ensure Ethical Reporting and Better Corporate Governance, Attack the Causes*, Beyond Budgeting Round Table USA
- Waal, A.A. de (2002), *Minder is meer, competitief voordeel door beyond budgeting*, Holland Business Publications
- Waal, A.A. de (2003), *Prestatiebeloning, wat is het en werkt het?*, *Kwaliteit in Praktijk*, katern C1-5, september, Kluwer

INBEDDING BEYOND BUDGETING GÉÉN SINECURE

REMCO RIJN RC¹

Wie de principes van beyond budgeting wil invoeren zal ook zijn management control systeem moeten aanpassen waarvan het budget één van de componenten is. Dit artikel zal gaan over de principes van beyond budgeting, het gevolg hiervan op het management control systeem en de inbedding hiervan in de organisatie.

Principes Beyond Budgeting

Het budget wordt tegenwoordig door veel managers gezien als een verouderd mechanisme dat toekomstige groei remt. Budgetten hebben traditioneel een planningshorizon van één jaar en eventuele forecasts hebben tot doel om aan te geven of en in hoeverre het budget gehaald zal worden. Dit wordt vaak nog ondersteund door een beloningssystematiek die managers aanspoort om binnen hun verantwoordelijkheidsgebied van het budget, het maximale te bereiken wat op ondernemingsniveau wel eens suboptimaal kan zijn. Omdat de omgeving van organisaties snel veranderd gelden de vooronderstellingen die in een budget zitten niet voor één jaar: vasthouden aan het traditionele budget wordt dan contraproductief.

Ook is de realiteit voor veel bedrijven vandaag de dag dat ze niet zo snel, als dat ze zouden willen, kunnen reageren op nieuwe kansen en bedreigingen in de markt. Ze realiseren zich dat ze nummer één, twee of drie in de markt moeten zijn willen ze nog aantrekkelijke marges kunnen realiseren. Dit vraagt van bedrijven dat ze capabele mensen hebben die dicht op de markt zitten en die met een grote mate van zelfstandigheid besluiten kunnen nemen. Innovatieve oplossingen moeten bedacht worden die zichzelf in korte tijd terugverdienen en continue moet de focus liggen op kostenreducties.

In een dergelijke omgeving past een traditioneel budget niet. Het jaarlijkse ritueel om te komen tot een budget is gebaseerd op de gedachte dat de strategie vastgelegd is en in het budgetproces wordt het éérste jaar van deze strategie uitgewerkt per verantwoordelijkheidscentrum (bijvoorbeeld kostenplaats). In de praktijk passen bedrijven hun tactieken

meermalen per jaar aan en is er geen sprake van een in beton gegoten strategie.

Hope en Fraser zijn de grondleggers van het Beyond Budgeting gedachtegoed. Zij betogen dat het traditionele budget daarom afgeschaft moet worden en dat bedrijven hun besturingsmodel moeten inrichten aan de

FIGUUR 1: Componenten van MCS

Componenten MCS	Doel (Frequentie)	Laagste Detailniveau
Strategisch Plan	➤Bepalen van product markt technologie combinaties op ondernemingsniveau (jaarlijks). Hoe ziet de toekomstige onderneming eruit.	➤Op entiteitsniveau ➤Planninghorizon van 5 jaar verdeeld in jaren
Middellange Termijn of Tactische Planning	➤Bepalen doelen en beschikbare middelen van de product markt technologie combinaties (jaarlijks) incl. benodigde investeringen	➤Op afdelinggroepniveau (bijv. servicecentrum) ➤Planninghorizon van 3 jaar verdeeld in jaren
Budget	➤Afstemmen jaardoelstellingen incl. beschikbare middelen per kostenplaats van een manager (Jaarlijks)	➤Op kostensoort en per kostenplaats ➤Per maand
Realisatie en voortgangsrapportages	➤Toetsen of budget op einde periode gehaald wordt (maandelijks) ➤Verschillenanalyse incl. toelichting	➤Op kostensoort en per kostenplaats ➤Per maand
Beoordelingssystematiek	➤Zorgen voor doelcongruentie tussen de organisatie en persoonlijke doelen (jaarlijks)	➤Op product- en afdelingsniveau ➤Per maand
Beleid en procedures	➤De processen in de organisatie dienen het mogelijk te maken om de organisatiedoelen te behalen binnen beleidsmatige grenzen (ad hoc)	➤Beleid en procedures gelden voor alle medewerkers ➤Procuratieschema gekoppeld aan functieniveau en competentie

hand van de volgende vijf principesⁱⁱ:

1. Gebruik rolling forecasts, geen budget
2. Versla je concurrenten, niet je budget
3. Denk fundamenteel, niet in (kleine) verbeterstappen
4. Stop met individuele targets, beloon alleen op bedrijfsbrede doelstellingen
5. Vertrouw de medewerkers, schrijf niet in detail voor

Dit artikel zal ingaan op deze principes en aangeven wat de gevolgen zijn voor het management control systeem (MCS) van een onderneming waarvan het traditionele budget een belangrijk component vormt.

Management Control Systeemⁱⁱⁱ

Berry et al (1995) definiëren management control als het proces om organisaties te leiden naar vastomlijnde patronen in hun activiteiten in een snel veranderende omgeving

Afgeleid van Van Horn^{iv} (2002) kan Management Control ingezet worden om een drietal doelen te bereiken:

1. Strategic Control: waarborgen dat de strategische doelstellingen gehaald worden
2. Financial Control: zeker stellen dat de ondernomen activiteiten voldoen aan de rendementseis van de aandeelhouders
3. Risk Control: zeker stellen dat de activiteiten door de organisaties worden ontplooid binnen een beleidsmatig vastgestelde bandbreedte van mogelijkheden en risico's

En om dit gestalte te geven zal er een systeem ontworpen moeten worden: een stelsel van samenhangende routines en procedures. Een Management Control Systeem (MCS) wordt daarom gedefinieerd als de formele, op informatie gebaseerde routines en procedures die door managers gebruikt worden om bepaalde patronen in de activiteiten van de onderneming te onderhouden of te veranderen. Een MCS bestrijkt de gehele organisatie, maar is toch onopvallend.

Een MCS bestaat doorgaans uit een samenstel van componenten:(zie figuur 1)

Een goed opgezette MCS zorgt ervoor dat

de verschillende componenten op elkaar voortbouwen en dat er niet teveel overlappen zijn in de mate van detaillering. Met betrekking tot de timing van deze componenten ziet men in de praktijk dat het strategisch plan en het middellange termijn plan aan het begin van het boekjaar is, terwijl het budgetproces in het tweede helft van het boekjaar start. Een wezenlijk verschil tussen het strategisch plan en het budget is dat de eerste omschreven is in activiteiten van de organisatie en de tweede in verantwoordelijkheden per manager.

In de componenten van een MCS zit ook altijd een planning & control systeem die in nauwe relatie staat tot de normbepaling. In het navolgende zal ingegaan worden op het planning & control systeem en de verschillende mogelijkheden voor de bepalingen van de normen.

Het planningsproces (zie bijgaande figuur) kan gekenmerkt worden door een feedforward systeem: de doelstellingen worden door strategieformulering vertaald naar targets. Tijdens dit proces wordt duidelijk in hoeverre de doelstellingen haalbaar zijn en wat de risico's zijn. Het maken van een scenarioanalyse geeft hierbij de gevoeligheid aan van de organisatie op bepaalde externe gebeurtenissen. Het management weet hierdoor waarop zij moet letten en zou zelfs al contingentieplannen kunnen uitwerken voor als het risico ook

daadwerkelijk uitpakt.

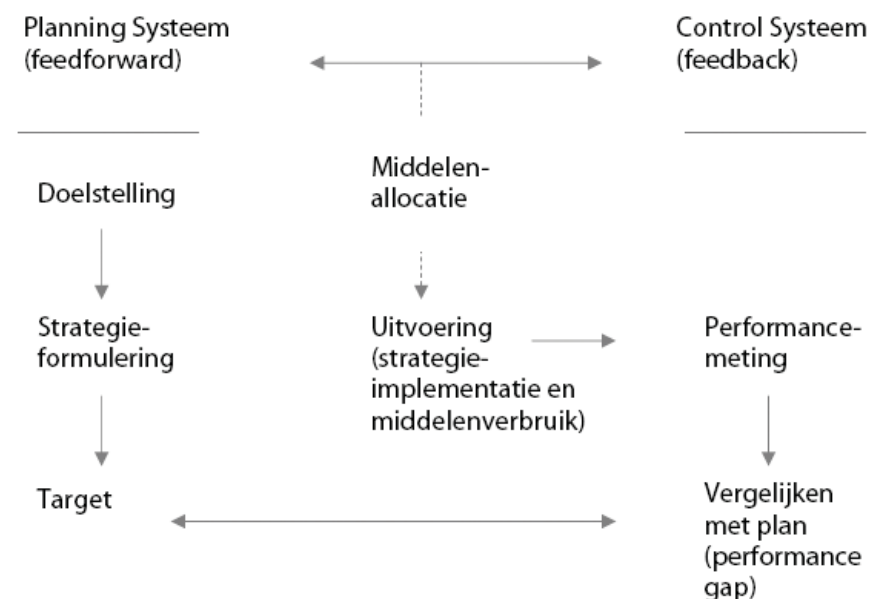
Het control proces is een feedback systeem. De uitkomsten van de activiteiten van de onderneming worden middels een aantal parameters vergeleken met de planning zodat bepaald kan worden in hoeverre de doelstellingen verwezenlijkt worden. Het verschil wordt de performance gap genoemd (zie model van Downs 1966). De feedforward en feedback systemen moeten er voor zorgen dat dit verschil – de zogenoemde performance gap - geminimaliseerd word.

Behalve dat de componenten van een MCS goed op elkaar afgestemd moeten zijn zal ook de planning & control systeem goed in deze componenten verwerkt moeten worden. Dit geldt overigens in mindere mate voor de component "beleid en procedures".

De strategische, financiële en risico doelen van een MCS vertalen zich in normen. Een onopgelost vraagstuk is wat in absolute zin de beste normzetting is. Emmanuel (1990) heeft wel vijf manieren geïnventariseerd voor de normbepaling zoals die in de praktijk voorkomen:

1. Op basis van de vorige perioden zoals de voorlaatste periode of dezelfde periode een jaar eerder.
2. Normeren met vergelijkbare organisaties. Dit kunnen zowel interne als externe

FIGUUR 2: Planning & controlsysteem



benchmarks zijn.

3. Inschatting van toekomstige performance (ex ante). Dit wordt ook wel de voorcalculatie genoemd.
4. Bepaling van wat bereikt had kunnen worden (ex post). In dit kader wordt ook weleens gesproken over toegestane kosten: de gerealiseerde aantallen vermenigvuldigen met de ex ante normen.
5. De performance noodzakelijk om bepaalde gedefinieerde doelen te bereiken.

De normzetting is een belangrijk gegeven voor het planning&control systeem. Te hoge of te lage normen zullen een toename in de performance gap laten zien.

Waarom zoveel aandacht voor het Management Control Systeem? Volgens Simon (1994) bestrijkt het MCS de gehele organisatie en beïnvloedt het (vaak) onopgemerkt het doen en handelen van de medewerkers in de organisatie. In potentie is een MCS dus een belangrijke hefboom voor het doorvoeren van de principes van beyond budgeting in een organisatie

In het vervolg van dit artikel zal eerst nagegaan worden wat de principes van beyond budgeting voor gevolgen hebben voor het MCS en vervolgens zal aangegeven worden hoe dit "nieuwe" MCS ingebed kan worden in een organisatie.

De principes van beyond budgeting toegepast op het MCS

1 "Gebruik rolling forecasts, geen budget"

Volgens het eerste principe van beyond budgeting moet de component "jaarbudget" vervangen worden door een rolling forecast. Veelal zijn forecasts in de praktijk "year to end" en wordt in feite alleen gekeken of de jaardoelstellingen gehaald worden en of er aanvullende maatregelen nodig zijn om dit te waarborgen (de zogenaamde "corrective actions"). Een kenmerk van een rolling forecast is dat de planningshorizon constant gehouden wordt: dat wil zeggen er wordt bijvoorbeeld voortdurend zes kwartalen vooruit gekeken. Als uitgangspunt voor de

lengte van de planningshorizon neemt men de tijd die nodig is om beschikbare capaciteit (mensen en middelen) in lijn te brengen met de markt vraag.

Een tweede kenmerk van de rolling forecast is de toepassing van het zero based budgeteringsprincipe (de rolling forecast technieken komen in feite grotendeels overeen met die van budgetteren): hierbij wordt geen vergelijk gemaakt met het verleden. Uitgangspunt zijn de activiteiten die in de komende periode gedaan worden en de bijbehorende capaciteit en kosten. De reeds aanwezige capaciteit wordt hierbij als een gegeven beschouwd. Voornaamste doel van ZBB is kostenbeheersing. Dit staat in contrast met de veel gebruikte techniek van "incrementeel budgetteren" waarbij de realisatie van de vorige periode als uitgangspunt genomen wordt en waarbij procentueel iets opgeteld (opbrengsten) of afgetrokken wordt (kosten).

De precieze wijze van de inrichting van het rolling forecast proces is afhankelijk van hoe de doelen strategisch, finance en risk control nagestreefd worden. Hierbij kunnen vehikels als de Business Balanced Scorecard en Activity Based Costing gebruikt worden. In algemeen kan men stellen dat rolling forecast in de regel branchespecifiek is.

2 "Versla je concurrenten, niet je budget"

In een beyond budgeting context wordt op hoog niveau de normering bepaald volgens de zogenaamde "peer performance related measurement". Deze lijkt nog het meeste op de tweede manier van Emmanuel. Hierbij definieert elk bedrijfs onderdeel hoe het zal presteren ten opzichte van zijn directe en van zijn indirecte concurrent. Een directe concurrent is er een uit de eigen industrie: een onderneming die gelijksoortige producten maakt die makkelijk te substitueren zijn. Een indirect concurrent is bezien vanuit klant een onderneming die in dezelfde behoefte voorziet. In de auto-industrie kan Ford bijvoorbeeld Volkswagen als zijn directe concurrent zien, maar de NS (vervoer) als zijn indirecte concurrent.

Voordeel van deze methode is dat de focus extern gericht is: in plaats van intern de

eigen budgetdoelstellingen te proberen te verslaan, zal men kijken hoe de onderneming ten opzichte van de concurrentie presteert. In goede en in slechte marktomstandigheden zal men redelijk objectief kunnen vaststellen of de onderneming het relatief goed heeft gedaan.

3 "Denk fundamenteel, niet in (kleine) verbeterstappen"

Met betrekking tot de inrichting van een MCS gaat dit ook over de normzetting van een aantal parameters zoals productiviteit, snelheid van leveren of van de productontwikkeling, kosten en efficiency. Bij het zetten van nieuwe targets zou niet zozeer de vraag moeten zijn of de nieuwe targets intern geaccepteerd worden door de superieuren, maar wat het maximale haalbare is. Het eerste wordt vaak bereikt door als uitgangspunt de vorige periode van bijvoorbeeld het budget te nemen en daar dan "iets" bij op te tellen. Het tweede door fundamentele vragen te stellen zoals hoe kan ik mijn onderneming in omvang verdubbelen de komende vijf jaar of mijn kosten reduceren met 20%.

4 "Stop met individuele targets, beloon alleen op bedrijfsbrede doelstellingen"

Dit onderdeel heeft vooral betrekking op de component "beleid en procedures". In de kern komt het erop neer dat hoge individuele beloningen veelal disfunctioneel gedrag in de hand werken, terwijl het beloningstelsel gericht moet zijn om medewerkers te motiveren en om te stimuleren een bijdrage te leveren aan de prestaties van de hele groep. Gezien de lengte van dit artikel en de specifieke problematiek rondom het beloningenbeleid zal dit hier niet verder worden uitgewerkt.

5 "Vertrouw de medewerkers, schrijf niet in detail voor"

Ook hier ligt de nadruk op aanpassingen in de component "beleid en procedures". Veel procedures zijn erop gericht dat organisatiemiddelen niet ongeoorloofd de organisatie verlaten. Hierbij is de negatieve gedachte dat de "de mens in beginsel goed is, maar geneigd tot al het kwaad". Uitgebreide goedkeuringsprocedures vertragen de snelheid van handelen die vaak nodig is om een "deal"

binnen te halen. Volgens dit principe moeten de bevoegdheden om besluiten te mogen nemen lager in de organisatie uitgebreid worden: de "empowerment" gedachte vraagt wel het vertrouwen van het naast hogere management.

Voorlopige Conclusie

De vijf principes van beyond budgeting betekenen dat de verschillende componenten van het Management Control Systeem aangepast dienen te worden. Het traditionele budget verdwijnt en wordt vervangen door een rolling forecast met een vast planningshorizon. Hierbij moet goed gekeken worden hoe dit ingepast wordt met de andere componenten van het MCS. Binnen beyond budgeting is vooral veel aandacht voor de normzetting: deze wordt relatief gemaakt ten opzichte van een aantal "peers".

De praktijk is weerbarstiger

Organisaties die overwegen om beyond budgeting principes in te voeren, kampen vaak met één of meerdere van onderstaande problemen:

- De relatie tussen waardetoevoegende activiteiten en de uitkomsten daarvan worden vaak slecht onderkend.
- Bedrijfsactiviteiten staan vaak niet in relatie tot de strategie waardoor aandeelhouders niet goed weten waar ze aan toe zijn.
- Het planningsproces, het rapportageproces en de prestatiemeting worden vaak niet als een samenhangend geheel gezien.
- Transparantie in de bedrijfsvoering wordt niet gegeven en een analyse van winstgevendende klanten is vaak niet mogelijk.
- Focus op strategisch belangrijke zaken gaat vaak verloren doordat er veel tijd wordt besteed aan het verzamelen en analyseren van te gedetailleerde informatie.
- Processen en procedures kunnen vaak niet snel aangepast worden bij organisatorische wijzigingen of bij verschuiving van de focus van het management.

Vaak worden de oorzaken gezocht in gebrekkig werkende IT systemen die niet geïntegreerd zijn of onderdeel zijn van een slechte IT architectuur. Daarnaast wordt ook

de communicatie van de topleiding naar de rest van de organisatie genoemd. Deze zou te abstract zijn en te weinig houvast geven voor de implementatie van nieuwe initiatieven. Het afschaffen van het budget en het vervangen door een rolling forecast heeft dus veel meer voeten in de aarde: de principes hebben vaak een hoog boardroom gehalte!

Vanuit deze "startsituatie" uit de praktijk zal dus bepaald moeten worden hoe de gewenste situatie van een MCS eruit ziet om vervolgens stapsgewijs naar dit einddoel te gaan werken. Het laatste deel van dit artikel zal gaan over hoe dit eindplaatje vorm krijgt en hoe het vervolgens ingebed kan worden in de organisatie.

Implementeren van de beyond budgeting principes

Voor de invoering van beyond budgeting principes kan men gebruik maken van het vier perspectievenmodel. Aan de hand van dit model kan men bepalen wat de toekomstige gewenste situatie is. In het hiernavolgend zal per perspectief (Management en Organisatie, Proces, IT ondersteuning en Mensen & Cultuur) een aantal onderdelen uitgewerkt worden. Voorafgaand aan een project – in het vooronderzoek - worden deze besproken met

de opdrachtgever, waarbij het uitgangspunt is dat men positief staat ten opzichte van de beyond budgeting principes: de stakeholders zijn overtuigd.

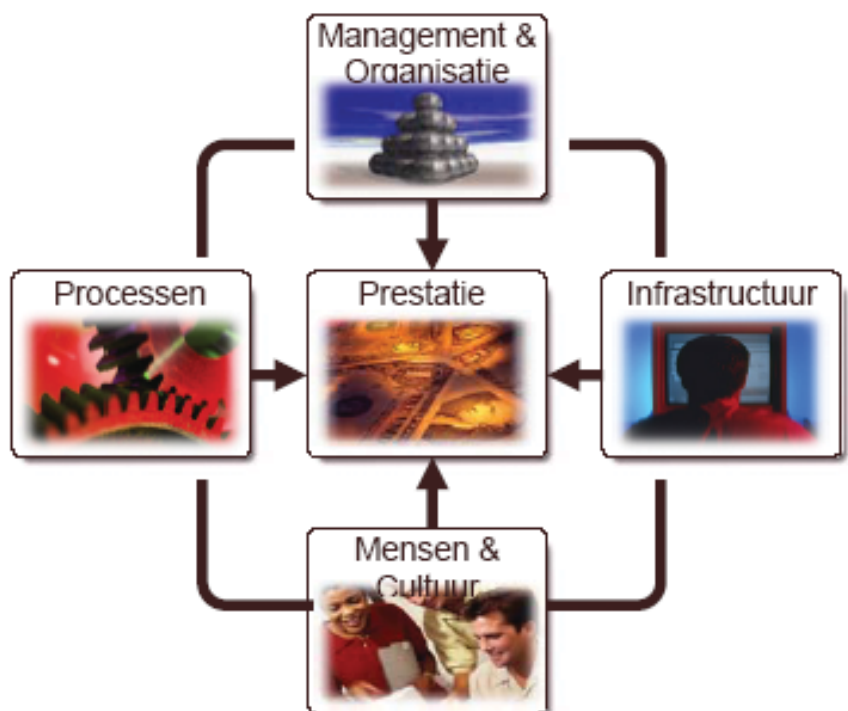
Management en Organisatie:

Dit perspectief behandelt de inrichting van de organisatie alsmede het besturingsmodel. Vanuit het MCS volgens de Beyond Budgeting principes zal hier ingegaan worden op de peer performance measurement, het bedrijfsmodel, de kostprijs- en transferprijsbepaling.

Peer performance measurement:

Een belangrijk onderdeel hierbij is de bepaling van de directe en indirecte concurrenten. Of meer in het algemeen: met wie wil je je meten en op welke aspecten. Vaak is de industrieleider de logische keuze, echter niet altijd zijn alle bedrijfsactiviteiten vergelijkbaar. De kunst hierbij is om middels een aantal acceptatiecriteria te komen tot een afgewogen keus. De benoeming van een indirecte concurrent (die in een zelfde behoefte voorziet) is vaak nog veel moeilijker, maar de discussie die hieromheen ontstaan zijn des te nuttiger omdat ze de kern van het bestaan van een bedrijf raken.

FIGUUR 3: Het 4-perspectieven model



Als de "peers" benoemd zijn en ook bepaald is op welke parameters zoals bijv. omzet, aandelenkoers, internationale rankings, etc... geconcurrereerd wordt, dan moet er bepaald worden in hoeverre er relatief beter of misschien wel slechter gepresteerd wordt. Is bijvoorbeeld 5% meer omzetgroei behalen dan je concurrent realistisch of misschien wel niet ambitieus genoeg?

Dan volgt nog een lastige exercitie: het vertalen van deze normen naar de lagere echelons. Managers op diverse niveaus moeten begrijpen wat er van ze verwacht wordt. Vanwege het publieke karakter van de informatie met betrekking tot de peers is deze informatie meestal op hoog abstractieniveau. Een valkuil is nu om terug te vallen op het oude vertrouwde budgetproces voor de lagere echelons, omdat er op dat niveau geen informatie beschikbaar is. De eerder in het artikel behandelde feedforward en feedback mechanismen in het planning & control systeem dienen ervoor om te toetsen of de normzetting realistisch is.

Over al deze onderwerpen zullen afspraken gemaakt dienen te worden die stand houden in goede en in slechte tijden. Besluitvorming over hoe het besturingsmodel er concreet gaat uitzien en wat de gevolgen zijn voor de individuele managers vragen om een zorgvuldig begeleid proces waarin iedereen begrijpt wat de principes zijn en waarom hiervoor gekozen is. Vervolgens is het voor het draagvlak raadzaam om managers enige autonomie te geven over de inrichting binnen de vastgestelde kaders.

Het (financiële) bedrijfsmodel: "one version of the truth" wordt er wel eens geroepen wat zoveel inhoudt als dat over de verschillende organisatieonderdelen heen met dezelfde definities gewerkt wordt. Op papier is dat logisch: omzetgegevens van verschillende bedrijfsonderdelen zouden bijvoorbeeld zonder meer bij elkaar opgeteld moeten kunnen worden, echter in de praktijk kan het blijken dat het ene bedrijfs onderdeel kortingen reserveert uit de omzet, terwijl het andere onderdeel de douanekosten in mindering brengt.

Het bedrijfsmodel maakt alle verbanden tussen de organisatieonderdelen inzichtelijk in monetaire eenheden en (lieft ook) in

kwantiteiten. Het legt het verband tussen het grootboek en de rapportages (bijv. balans en de verlies en winstrekening) en geeft de consolidatie van verschillende organisatieonderdelen weer. Hedendaagse software geeft daarnaast de mogelijkheid om over verschillende dimensies de gegevens te rangschikken (bijv. omzet over regio's, productonderdelen, en omzet per valutagebieden, etc...)

"One version of the truth" betekent ook dat de definities van omzet, kosten, etc... eenduidig bepaald worden en dat nieuwe grootboekrekeningen, dimensies, kostenplaatsen en allerlei coderingsystematieken zeer spaarzaam uitgebreid worden. Om dit te bewerkstelligen is het verstandig om het beheer van de modellen hetzij in zijn geheel te centraliseren of dit te doen in een aantal "hubs" met daarbij duidelijke procedures. Wordt het voor de organisatie praktisch onmogelijk gemaakt om onderhoud te plegen aan het bedrijfsmodel dan zal er na verloop van tijd een aantal subadministraties ontstaan waarmee het ideaal van een gezamenlijk gedragen ondernemingsmodel verder is dan ooit. De onderneming zal dus een keuze moeten maken in het aantal vrijheidsgraden die aan de medewerkers gegeven wordt.

Ontkoppeling kostprijzen van de budgetcyclus: traditioneel worden de kostprijzen berekend als onderdeel van de budgetcyclus. Als het budget afgeschaft wordt dan ontstaat er het praktisch probleem dat de kostprijzen niet hierop gebaseerd kunnen worden. Kostprijzen zijn belangrijk bij het bepalen van de winst en bij ondernemingen met een goederenbeweging worden ze ook gebruikt voor de voorraadwaardering. Er zal dus nu een nieuw logisch moment gekozen moeten worden waarop de kostprijzen berekend worden. Als uit de rolling forecast blijkt dat een van de componenten waaruit de kostprijs berekend wordt significant beweegt (bijv. stijgende grondstofkosten of kosten van arbeid, maar ook wijzigingen in de normale bezetting) dan kan dit de aanleiding vormen om alle kostprijzen opnieuw te berekenen. Dat dit halverwege het jaar kan gebeuren zal voor veel ondernemingen best wettelijk zijn.

Transferpricing: een belangrijk onderdeel van het besturingssysteem is de wijze waarop de onderlinge leveringen binnen een bedrijf verrekend worden. Als basis hiervoor kan de marktprijs (theoretisch het beste, maar in de praktijk vaak niet voorhanden), de kostprijs (al dan niet met een opslag) of een onderhandelde prijs dienen. In de praktijk wordt vaak gekozen voor de gebudgetteerde kostprijs. Vervolgens wordt aan het einde van het boekjaar gesteggeld over eventuele bezettings- en hoeveelheidsverschillen die een behoorlijke impact hebben op het resultaat van een afdeling of divisie (voor de onderneming als geheel maakt het natuurlijk niets uit). Dit wordt gevoed doordat de manager meer en zwaarder beloond worden op het resultaat van hun afdeling of divisie en omdat men gedwongen winkelnering voorschrijft.

Het beyond budgeting model kiest voor het model van onderhandelde prijs. In dit verband wordt ook wel gesproken van het inrichten van een interne markt. Vaak is er bij bedrijven een splitsing gemaakt tussen marketing en verkoop onderdelen die verantwoordelijk zijn voor het "managen" van de klant. Wat er aan de klant beloofd wordt, moet vervolgens door een aantal service centra of productie units geleverd worden. De verkooporganisatie koopt dan vaak in bij deze interne leveranciers en levert vervolgens aan de klant en maken hierop de verkoopmarge. De leverende service centra of productie units leveren tegen een onderhandelde prijs: hierbij ligt de uitdaging om zo efficiënt mogelijk producten en diensten voort te brengen ("operational excellence").

Onderhandelde prijzen worden vaak door managers gezien als een rechtvaardigere prijs al is het maar omdat ze beiden invloed gehad hebben op de prijsvorming. Echter als deze prijzen voor langere tijd gefixeerd zijn, dan kan het zijn dat de verkoopprijzen intussen gedaald of gestegen zijn en de verkoopmix kan ook gewijzigd zijn. De gefixeerde prijzen kunnen dan het efficiënt gebruik van de bedrijfsmiddelen belemmeren en eventueel onnodige voorraadvorming in de hand werken. Daarnaast wordt zeker bij dalende verkoopprijzen de druk die dan op de kostprijzen moet ontstaan niet goed doorgegeven aan de producerende eenheden ("is het probleem van de verkooporganisatie!").

Het invoeren van een interne markt waarbij per "deal" naar de interne vraag en aanbodfactoren gekeken wordt biedt dan uitkomst. Het zou de lange discussies die altijd gepaard gaan bij de transferprijzbepaling moeten beknotten.

Proces

Dit perspectief kijkt naar de verschillende processen die binnen een organisatie plaatsvinden. Hier zullen de kenmerken "event driven" en "collaboratief" behandeld worden die een voor goed functionerend MCS nodig zijn.

Event driven: als gekozen wordt voor de rolling forecast proces dan moet ook bepaald worden wanneer het proces opgestart wordt. Veel bedrijven kiezen ervoor om dat één maal per kwartaal te doen. Het voordeel van het kiezen van een vast moment is dat de onderneming zich daarop instelt en dat iedereen die een bijdrage moet leveren hier ook rekening mee houdt. Nadeel is dat een rolling forecast soms niet (volledig) gedaan hoeft te worden.

In het begin van het artikel zijn de componenten van een Management Control Systeem beschreven. Afhankelijk van marktontwikkelingen en technologische doorbraken kan men ervoor kiezen om een aantal van deze componenten uit de kast te halen op het moment dat het nodig is. Dit sluit ook aan bij de wettelijke eisen die gesteld worden vanuit IFRS en de Sarbanes Oxley act t.a.v. bijvoorbeeld impairment testing en heeft het voordeel dat de forecast meer integraal gedaan wordt.

Bij het procesontwerp is het verstandig om bij het maken van de templates rekening te houden met een "partiële" rolling forecast. Soms is het alleen nodig om bijv. de verkoopprognoses aan te passen en de winst en verliesrekening op hoog niveau (door bijv. te veronderstellen dat de periodekosten en de investeringen gelijk zullen blijven). Daarnaast blijkt vaak dat de opgevraagde informatie op een te gedetailleerd niveau is wat indruist tegen de gedachte dat je op zoek moet gaan naar die performance indicators die er toe doen. Of om de woorden van Keynes aan te halen: "it is better to be roughly right, than to be precisely wrong".

Collaboratief proces: de stelling dat in een

aandelenkoers alle in de markt aanwezige kennis in is verwerkt, kan deels ook op het MCS toegepast worden. Hierbij is het de bedoeling dat alle in het bedrijf aanwezige kennis (eventueel ook afkomstig van externe bronnen) zijn weerslag krijgt in het MCS. Een goede toepassing houdt in dat er per "rolling forecast" moment bepaald wordt welke expertises er nog meer naar de cijfers kijken. Als er bijvoorbeeld een nieuwe technologische platform geïntroduceerd wordt en de concurrentie daarvan gebruik gaat maken, dan zal voor het goed kunnen begrijpen wat de gevolgen zullen zijn voor de onderneming ook de onderhavige expertise betrokken moeten worden.

De principes van beyond budgeting houden ook in dat de organisatie meer met een decentrale structuur gaat werken en dat managers die dicht op het primaire proces zitten meer beslisbevoegdheden krijgen. Centraal wordt er nog wel de "peer performance measurement" bepaald, maar de "bottom up" onderbouwing van de activiteiten die deze decentrale units gaan doen zal dus meer vanuit deze managers moeten komen. In de praktijk betekent dit dat meer mensen en van wisselende samenstelling zullen moeten bijdragen aan de componenten van een MCS. Op dit moment is overigens de trend omgekeerd: minder managers bepalen hoe de forecast eruit ziet.

IT ondersteuning

In dit perspectief ligt de nadruk op hoe de processen ondersteund worden middels IT. Hier zal behandeld worden de pakketselectie en inrichting hiervan voor een MCS.

Pakketselectie: uit het voorgaande blijkt wel dat er hoge eisen gesteld worden aan de IT ondersteuning van een MCS. Zo moet deze in staat zijn om inzicht te geven in een complex bedrijfsmodel waarbij de informatie over verschillende dimensies gepresenteerd moet kunnen worden. De planning wordt gevuld door vele templates die door een uitgekende workflow door een (eventueel) wisselende samenstelling van managers gevuld dient te worden waarbij tevens een goedkeuringprocedure doorlopen wordt (cascademodel). De realisatie wordt weer vanuit allerlei administratieve systemen gevuld waarbij in de praktijk nog wel eens

blijkt dat de structuur van de voorcalculatie afwijkt van de structuur van de nacalculatie. Een opschoningactie van het grootboek en de subadministraties ligt dan in het verschiet.

Tevens moet ook de IT architectuur geïnventariseerd worden waarbij gekeken wordt naar het samenstel van de applicaties, de servers, de bronsystemen en het netwerk. Analyses tussen de verschillende softwarepakketten leveren vaak op dat ze elkaar functioneel niet zoveel ontlopen, maar dat de inpassing in de IT architectuur wel voor verassingen kan zorgen. Best-of-breed oplossingen of een Enterprise Resource Planning (ERP) systeem blijft een dilemma omdat ook ERP systemen (nog) niet tot volle wasdom zijn gekomen.

Inrichten van het systeem: als eenmaal een pakket is geselecteerd dan volgt de inrichting hiervan. Op functioneel gebied kunnen pakketten ontzettend veel en dat is ook tevens de uitdaging: slim inrichten. Als het onderliggende datamodel (te) complex is, over (te) veel dimensies moet rapporteren en er (te) veel templates (invulformulieren) gemaakt zijn, dan kan de performance van het systeem behoorlijk onderuit gaan. In de regel kan gesteld worden dat als de grenzen van de functionaliteit van de applicatie opgezocht wordt, dat dan het besturingsmodel niet goed ondersteund wordt (te veel details die de aandacht afleiden van de belangrijke issues of ook wel aangeduid met "analysis paralysis").

Anderzijds zijn de voordelen erg groot: in een betrekkelijk korte tijd kan middels een workflowsysteem op transparante wijze de benodigde gegevens opgevraagd worden en gerapporteerd. De meeste applicaties zijn inmiddels hetzij "web enabled" of zelfs "web based" waardoor alleen nog een internet toegang nodig is om de relevante data tot je beschikking te hebben. Allereerst wordt een functioneel ontwerp gemaakt die vervolgens vertaald wordt naar een technisch ontwerp. Vervolgens kan het echte programmeren beginnen.

Mensen&Cultuur

In dit perspectief staan de medewerkers van een organisatie centraal. Hun houding

en gedrag is van doorslaggevend belang voor de werking van de beyond budgeting principes. Hier zal kort behandeld worden de vaardigheidstraining en toepassing van empowerment

Het gemakkelijkst zal nog zijn dat de gebruikers van een eventueel aan te schaffen pakket een training moeten krijgen in hoe ze de applicatie moeten bedienen, maar dan....

Wie de principes van "vertrouw de medewerkers, schrijf niet in detail voor" wil toepassen bevindt zich op het gebied van empowerment. Dit houdt in dat de beslisbevoegdheid dichter bij het primaire proces gebracht wordt. Het is een wezenlijke keuze waarbij bekeken moet worden welke verantwoordelijkheden aan deze managers gegeven wordt en over welke

competenties ze moeten beschikken willen ze hun taken goed kunnen uitvoeren. Het is een misvatting om te denken dat iemand die zijn werk goed doet ook meer verantwoordelijkheid aan kan. Naast competenties zoals goed kunnen luisteren, openstaan voor veranderingen, snel en doelgericht kunnen handelen, etc... zullen managers wellicht ook over minder voor de hand liggende competenties moeten beschikken, bijvoorbeeld: inspirerend voor de omgeving zijn en op deze manier een bindende factor van medewerkers aan de organisatie zijn.

Na het vaststellen van de competenties zullen alle in aanmerking komende managers en medewerkers een assessment moeten ondergaan om te bepalen in hoeverre hun profiel overeenkomt met de vereiste

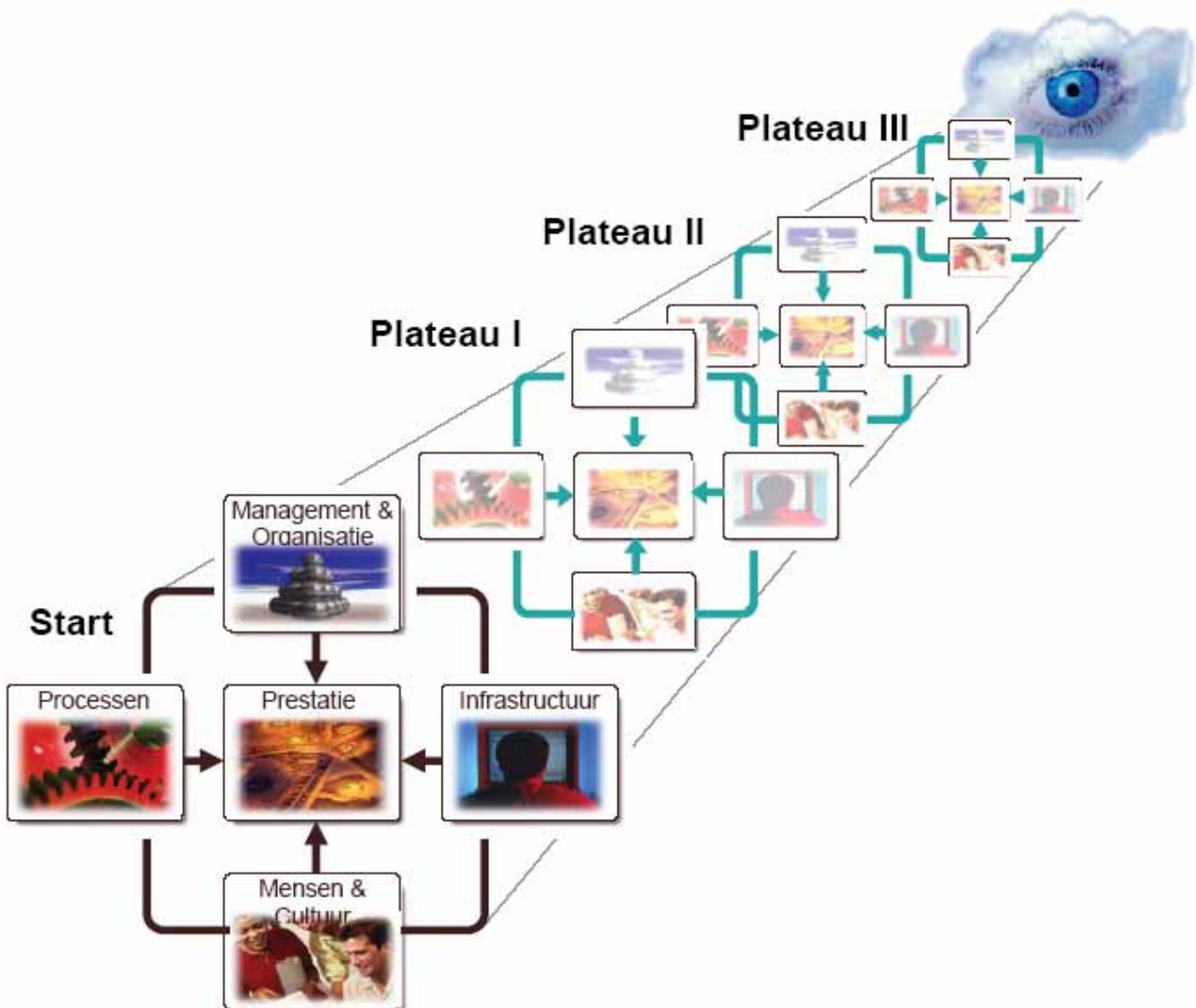
competenties. Hieruit kan de conclusie komen dat voor een aantal managers een aangepast programma gemaakt moet worden (bijv. een coachingstraject of vaardigheidstrainingen) en dat sommige managers er gewoon nog niet aan toe zijn. Er zal standaard veel aandacht gegeven worden aan de stijl van leidinggeven.

De plateau planning

Zoals uit het voorgaande gebleken is moeten er vele keuzes gemaakt worden om te komen tot een gewenste situatie: het eindplaatje. Bij het opstarten van een project voor de invoering van de principes van beyond budgeting zal dus in een vooronderzoek vastgesteld moeten worden wat er precies gedaan moet worden.

Omdat alles tegelijkertijd invoeren praktisch

FIGUUR 4: De plateau planning



niet mogelijk is, maar ook vanuit de optiek van een organisatie in ontwikkeling niet wenselijk is, kan men gebruik maken van de zogenaamde plateauplanning. Hierbij wordt door stapsgewijze invoering van een aantal van de eerder beschreven elementen uit het 4 perspectieven model de organisatie op een hoger niveau gebracht. De kunst hierbij is het bundelen van een aantal verbeteringen zodat er een nieuw stabiel niveau ontstaat. Dit is natuurlijk afhankelijk van de startsituatie bij een bedrijf.

Middels het invoeren van een geïntegreerd IT systeem kan in relatief korte tijd de basis gelegd worden. Voor het werkend krijgen van een IT systeem moet het bedrijfsmodel ingericht worden en het proces ontworpen worden. Meestal wordt in deze fase nog weinig aan herontwerp van het proces gedaan. Toekomstige gebruikers krijgen een "knoppentraining" en het beheer en onderhoud van de applicatie wordt belegd in de organisatie (meestal een functionaris bij Finance en bij IT).

Veel dagelijkse problemen van het verzamelen en consolideren van de informatie worden opgelost. Daarnaast is er een duidelijke verbetering als het gaat om het ontsluiten van de informatie voor de gebruikers. Allerlei dwarsdoorsneden (dimensies) worden mogelijk waardoor de ex ante en ex post analyses vergemakkelijkt worden. Het inzicht wordt vergroot en dat wordt als een duidelijke en concrete verbetering beschouwd t.o.v. de startsituatie.

Plateau II: Sturing

Dit is het plateau waarbij vooral de discipline Finance de vruchten plukt van het nieuw verkregen inzicht. De modellen worden verfijnd en vaak uitgerold naar andere entiteiten. De interpretatie van de gegevens wordt steeds beter en hiermee worden duidelijke verbeteracties gestart. Er wordt geëxperimenteerd met "event driven" forecasting en met collaboratief plannen.

Dit is het plateau waarbij Finance het proces voor het verzamelen van de gegevens voor de verschillende MCS componenten gaat herontwerpen en gradueel gebruik gaat maken van de IT mogelijkheden. Tevens wordt hier de

"peer performance measurement" ingevoerd.

Plateau III: Beheersing

Lag in het vorige plateau nog de nadruk op Finance. In dit plateau begint de gehele organisatie de vruchten te plukken van de verbeteringen. Managers beginnen zelf hun gegevens in te zien op hun scherm. Hun stijl van leidinggeven evolueert en de empowerment gedachte krijgt gestalte. Een assessment op de huidige competenties volgt en leerdoelen worden gesteld. De 5 principes van beyond budgeting zijn dan ingebed in de organisatie.

Project Aanpak

Het zal duidelijk zijn dat het in dit geval gaat over een project dat meerdere jaren gaat duren waarbij er steeds een aantal maanden tussen de plateaus zit. In elk plateau zijn weer andere vaardigheden nodig van de projectleden. In het eerste plateau zal het IT gehalte hoog zijn samen met de financiële kennis en in de latere plateaus zal het aandeel van de veranderkundigen steeds groter worden. Naast het werken met multidisciplinaire teams zal er waarschijnlijk ook samengewerkt moeten worden met de pakketleverancier en business consultants. Dit stelt hoge eisen aan het projectmanagement die de verwachtingen van de opdrachtgever moet waarmaken en dat alleen maar kan als hij of zij een winning team weet te maken van de projectleden waarvan hij of zij met sommigen nog nooit heeft samengewerkt.

Tot slot

De beyond budgeting principes combineren een aantal best practises uit verschillende wetenschappelijke disciplines. Een succesvolle implementatie betekent echter nog het maken van vele keuzes. Een belangrijke hefboom in de organisatie om de veranderingen ingebed te krijgen is het juist inrichten en gebruiken van het Management Control System.

Een project voor de implementatie is geen sinecure, maar de beloning is groot: bedrijven die erin slagen om hun MCS volgens de principes van "beyond budgeting" in te richten, zullen in staat zijn om hun concurrentievoordeel te vertalen naar premium prijzen en zullen nog lang in de top 3 van succesvolle ondernemingen

in hun branche zijn!

Notes

ⁱ Drs Remco Rijn RC is senior consultant bij Atos KPMG Consulting N.V. en mede auteur van het boek "World Class Finance in de praktijk" (Uitgeverij Tutein Nolthenius). Reacties kunt u sturen naar remco.rijn@atoskpmgconsulting.nl

ⁱⁱ Presentatie aan de leden van de Beyond Budgeting Round Table waarvan ook KPMG deel uitmaakte (sinds 2002 is KPMG Consulting onderdeel van Atos Origin Nederland B. V.). Fraser Hope Associates - 1998 CAM-I

ⁱⁱⁱ Een gedeelte van deze paragraaf is gebaseerd op het boek van Paul M. Collier, *Accounting for Managers: interpreting accounting information for decision-making*, John Wiley & Sons Ltd, 2003

^{iv} "Beyond budgeting voorbij? Het vervolg van de budgetdiscussie"; Drs. H.A.L.M. van Horn RA RC, *Management Control & Accounting*, nummer 3, 2002

DE BELOFTEN VAN BEYOND BUDGETING VOOR GOED BESTUUR

PROF. DR. T.L.C.M. GROOT

Eén van de meest invloedrijke middelen die de financieel manager en de controller ten dienste staan bij het besturen van de onderneming is het instrument van de budgettering. Bedrijven als DuPont, General Motors en Siemens hebben budgettering in de jaren twintig van de vorige eeuw ontwikkeld als middel om kosten en cash flows te plannen en te beheersen. Sindsdien is budgettering door veel profit en non-profit organisaties omarmd als een effectieve besturingsmethode. Budgettering heeft bewezen een veelzijdig instrument te zijn. Zo kan budgettering worden gebruikt bij de bepaling van de strategie door alternatieven op hun financiële haalbaarheid door te rekenen. Tevens is het budgetteringsproces bij uitstek geschikt om in overleg met budgethouders in de organisatie deze strategie kenbaar te maken. Ten slotte kunnen budgetten worden gebruikt om na ommekomst van de budgetperiode te beoordelen in hoeverre de aldus vastgestelde strategie ook daadwerkelijk is gerealiseerd. Kortom, budgettering ondersteunt zowel de *planning*, de *coördinatie* tussen afdelingen en bedrijfsactiviteiten en de *beheersing* van de taakuitvoering. Zo'n prachtige methode die zóveel functies tegelijk vervult kan niet meer stuk, zou je zeggen. Dat is ook lange tijd het geval geweest. Echter, de laatste decennia staat budgettering weer ter discussie. Sommige bedrijven hebben zelfs besloten hun budgetteringssysteem af te schaffen. In dit artikel wil ik graag nagaan wat hiervan de reden kan zijn. Vervolgens zal ik proberen te schetsen wat deze organisaties voor de budgettering in de plaats stellen. En ten slotte ontikom ik niet aan de hamvraag: zijn we uiteindelijk beter af zonder budgettering?

De nadelen van budgettering

Budgettering blijkt een tijdrovend proces te zijn. Veel ondernemingen beginnen hun budgetteringsproces al vier maanden vóór het budgetjaar. Onderzoeken wijzen uit dat managers ongeveer 30% van hun tijd aan budgettering spenderen. Dat is een behoorlijke kostenpost, die alleen verantwoord is als budgettering veel oplevert. Dat wordt méér dan eens betwijfeld. Velen zien budgettering als een noodzakelijk ritueel: reeds bestaande plannen worden in de vorm van budgetten gegoten. Alle discussies in het kader van de budgettering zijn vaak al bekend van andere strategische discussies en leiden tot herhalingen van zetten. Daarnaast is de taal van de budgettering die van de financiële manager: doelen zijn in financiële termen gesteld, terwijl de échte strategische uitdagingen zich op andere vlakken manifesteren, denk bijvoorbeeld aan kwaliteit, efficiëntie, flexibiliteit, klantgerichtheid en innovativiteit. Eenmaal vastgestelde doelen en prestatienormen blijven voor de gehele budgetteringsperiode, die in het algemeen één boekjaar beslaat, onveranderlijk geldig. Budgethouders weten dat hun prestaties vooral langs deze meetlat beoordeeld zullen worden en doen er vervolgens alles aan vooral in de ogen van het budgetsysteem optimaal te presteren. Dit kan leiden tot disfunctioneel gedrag: managers proberen hun korte termijn (jaar-)score op het budgetsysteem te optimaliseren, desnoods ten koste van hun (wellicht langere termijn) prestaties op andere gebieden. Bij hoge budgetdruk zien sommige managers er niet tegenop om de resultaten te manipuleren, denk aan voorbeelden als Enron, WorldCom, en Ahold. Algemeen bekend is bijvoorbeeld het "opmaakgedrag" in de overheid als het einde van het boekjaar nadert. Budgethouders die hun budget niet opmaken lopen immers het risico op budgetkorting in het nieuwe boekjaar. Budgettering heeft al met al drie soorten nadelen: het is een *kostbaar managementsysteem*, dat de aandacht van betrokkenen richt op voor een jaar *vastgelegde, meest financiële prestatienormen* en dat budgethouders kan *aanzetten tot disfunctionele gedragingen*. Vooral de combinatie van deze drie groepen van nadelen hebben bedrijven als Svenska Handelsbanken, Carnaud Metal Box, Groupe Bull, AhlSell, en Leyland Trucks ertoe bewogen hun budgetsysteem drastisch

te hervormen of zelfs geheel af te schaffen. De ervaringen van deze ondernemingen zijn in de literatuur gebundeld onder de term "Beyond Budgeting" (zoiets als *Buiten Budgettering*). Om nader te analyseren wat deze bedrijven beweegt en wat ze vervolgens zijn gaan gebruiken, bekijken we wat nauwkeuriger de Svenska Handelsbanken. Mijn keuze valt op dit bedrijf omdat het algemeen als voorbeeld van een succesvolle afschaffing van budgettering wordt gezien.

Svenska Handelsbanken

Dit bedrijf is een middelgrote Zweedse bank met 550 kantoren in de vier Scandinavische landen, het Verenigd Koninkrijk en in twintig grote steden in de rest van de wereld. Sinds de Svenska Handelsbanken begin jaren zeventig de

'Onderzoeken wijzen uit dat managers ongeveer 30% van hun tijd aan budgettering spenderen.'

budgettering heeft afgeschaft is het de meest succesvolle bank in Scandinavië en één van de meest efficiënte banken in de wereld geworden. Dat was niet altijd zo geweest: eind jaren zestig verloor deze bank veel klanten aan een kleinere, succesvolle bank die door Jan Wallander werd geleid. Svenska Handelsbanken vroeg hem bij hen topman te worden. Bij zijn aantreden heeft hij bedongen de bank aanzienlijk te mogen decentraliseren. Onderdeel van dit proces is afschaffing van de budgettering begin jaren zeventig. Momenteel heeft de bank slechts drie managementniveaus: bankmanagers, regionale managers en de CEO. Er bestaan 600 winstcentra (filialen en regio's) die in vrijheid kunnen beslissen over assortiment, prijsstelling en personeelsopbouw. Er bestaat één regel: de totale kosten mogen niet hoger zijn dan 40% van de omzet. De andere doelstellingen worden door de filialen en regio's zelf gekozen. Binnen de Svenska Handelsbanken concurreren de 11 regio's met elkaar op een serie prestatieaantstaven, zoals rendement

per aandeel, kosten per euro omzet, winst per werknemer en totale winst. Het hoofdkantoor stelt ranglijsten op van de relatieve prestaties van alle regio's ten opzichte van elkaar. Winnaars van deze competitie ontvangen geen financiële bonus, maar krijgen de eer en de erkenning van andere regio's voor de prestaties die zij hebben bereikt. De gerealiseerde winsten van alle regio's en filialen worden in een algemeen fonds gestopt waaruit iedere werknemer een gelijk bonusbedrag ontvangt, ongeacht geleverde prestaties en positie in de interne competitie. De bedoeling hiervan is dat onderdelen van de bank gemotiveerd worden om elkaar te helpen en informatie uit te wisselen. De prestatienormen zijn niet opgenomen in budgetten die een heel jaar geldig zijn, maar zijn afgeleid van ontwikkelingen in de markt die elk moment kunnen veranderen. Bovendien wordt de hoogte niet door het topmanagement vastgesteld, maar door de prestaties van andere afdelingen binnen de bank. Het bereiken van een toppositie in de interne competitie is nu niet afhankelijk van het realiseren van een budgetnorm, maar van de snelheid waarmee onderdelen zich aanpassen aan de markt en aan de concurrentie van andere banken. De nadruk verschuift van een absolute vergelijking met de budgetnorm naar een relatieve vergelijking met andere onderdelen van de Svenska Handelsbanken en met andere banken.

Enkele Beyond Budgeting lessen

De bedrijven die budgettering afschaffen blijken enkele gemeenschappelijke kenmerken te bezitten. Zo blijken ze alle in turbulente markten te opereren. Dynamische marktontwikkelingen zetten deze ondernemingen aan om belangrijke beslissingen te decentraliseren naar onderdelen die in direct contact met de markt staan. Gecentraliseerde beheersing maakt in deze organisaties plaats voor een gedecentraliseerde structuur van zelfsturende teams. Concrete ondernemingsdoelen worden vervangen door algemene ondernemingsprincipes en -waarden. Op basis van deze oriëntaties moeten de zelfsturende teams zelf beslissen op welke concrete doelen zij zich vervolgens richten om hun marktpositie te verbeteren. Deze doelen worden vervolgens herzien als de markt daarom vraagt. Dit leidt ook tot een andere vorm van prestatie management: de voor de gehele budgetperiode geldende

Tabel 1: Organisaties met Budgettering en Beyond Budgeting principes

Budgettering	Gedragseffecten	Beyond Budgeting	Gedragseffecten
Organisatievorm			
Centrale targets	Niet altijd relevant	Principes en waarden	Algemeen geldig
Interne doelen	Interne oriëntatie	Competitieve doelen	Marktorientatie
Centrale beheersing	Disfuncties	Lokale autonomie	Commitment
Prestatiemanagement			
Vaste normen vooraf	Fixatie op norm	Bijstelling normen	Flexibiliteit
Middelenallocatie	Opmaakgedrag	Middeleninzet	Kostenminimalisatie
Absolute beoordeling	Excuus-cultuur	Relatieve beoordeling	Verbeter-cultuur

Gebaseerd op Beyond Budgeting Round Table (2004).

vaste budgetnormen die de basis vormen voor een absolute prestatiebeoordeling achteraf worden nu vervangen door tussentijds aanpasbare prestatienormen die al tijdens de budgetperiode gebruikt worden voor een frequente relatieve prestatiebeoordeling tussen soortgelijke bedrijfsonderdelen. De meest opvallende verschillen tussen bedrijven met de traditionele budgettering en bedrijven met een beyond budgeting benadering staan schematisch in de bovenstaande tabel opgenomen.

Budgettering maar afschaffen?

Het verhaal van Svenska Handelsbanken en van de andere bedrijven die onlangs de budgettering aan de kant hebben gezet lijkt overtuigend. Het middel van de budgettering is inderdaad duur en het vertoont nogal wat bijwerkingen. Toch ben ik nog niet zover om budgettering aan de kant te zetten. In de eerste plaats is duidelijk dat de Beyond Budgeting bedrijven een speciale groep vormen. Het gaat hier om ondernemingen in turbulente markten die de toegevoegde waarde vooral realiseren in de productie- en sales-afdelingen. Toepassing van een decentrale organisatievorm die nieuwe vrijheden aan lokale groepen geeft ligt dan voor de hand. Niet alle bedrijven zullen aan deze kenmerken voldoen en dus is het de vraag wat die andere bedrijven met budgettering moeten doen. Daarnaast vraag ik me af of alle beyond budgeting technieken zoals die in de bijgevoegde tabel staan ook daadwerkelijk goed uitpakken. Het is goed mogelijk dat algemene principes te weinig specifiek zijn om zelfsturende teams voldoende richting te geven en dat de lokale autonomie uiteindelijk zal leiden tot versplintering van de organisatie. Misschien dat bij een grote lokale vrijheid middelen worden ingezet voor doeleinden die de organisatie niet wil nastreven, ook al vallen deze middelen binnen

de regels die daarvoor gelden. Een relatieve beoordeling lijkt dynamisch, maar kan ook verworden tot een zinloze onderlinge wedijver waar zowel de belangen van de organisatie als die van de klant aan worden opgeofferd. Op dit moment werkt een non-profit organisatie die zich de "Beyond Budgeting Round Table" noemt aan de verdere ontwikkeling van de Beyond Budgeting methoden en technieken. Daarbij heeft deze organisatie ook al laten weten nog te worstelen met de concrete uitwerking van één en ander. Zo ligt het voor de hand te veronderstellen dat Beyond Budgeting zal verschillen naar gelang de aard van de productie, de eigendomsverhoudingen in de organisatie en de markt die wordt bediend. Bij sommige organisaties heeft afschaffing van de budgettering inmiddels tot aanzienlijk betere resultaten geleid. Dit is, gezien de lange en indrukwekkende staat van dienst van de budgettering, op zijn minst opzienbarend te noemen. Het doet vermoeden dat nieuwe inzichten omtrent budgettering snel zullen volgen.

Literatuur

Beyond Budgeting Round Table. (2004). *Beyond Budgeting*, [http://www.beyondbudgeting.plus.com] [2004, April].

Hope, J., & Fraser, R. (2003). Who needs Budgets? *Harvard Business Review*, 81(2, February), 108-115.

Hope, J.H., & Fraser, J.R.T. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press.

Waal, A.A. de (2002). *Minder is Meer; Competitief voordeel door beyond budgeting*. Heemstede: Holland Business Publications.

Waal, A.A. de, Bilstra, E.P., & Ottens, P.H.J. (2004). *Beyond Budgeting; Het praktische alternatief voor budgetteren* (Vol. 62). Deventer: Kluwer.



CORPORATE GOVERNANCE VERSUS BEYOND BUDGETING

DRS. H.A.L.M. VAN HORN RA RC *)

Enron, Worldcom, Tyco, Xerox, Vivendi, Parmalat, KPN, Getronics, Ahold, Hagemeyer, Numico, Laurus, Shell, Wessanen: de boekhoudschandalen, falende strategieën en mislukte overnames vliegen ons om de oren. Geen enkel bedrijf lijkt er meer voor te zijn gevrijwaard. Met de snelheid van het licht nemen nationale regeringen hun tegenmaatregelen. De ene corporate governance code na de andere verschijnt. Aan een Amerikaanse beurs genoteerde Nederlandse ondernemingen zijn nog maar nauwelijks gestart met de implementatie van de Sarbanes-Oxley Act, of de Nederlandse Corporate Governance Code is alweer verschenen in december 2003. De boodschap is duidelijk: de bestuurlijke touwtjes moeten weer strakker worden aangehaald.

Maar, hoe verhoudt deze boodschap zich tot het vrijheidsdenken van Beyond Budgeting?

De opzet van dit artikel is als volgt. Allereerst zullen wij vaststellen wat (goede) corporate governance van ondernemingen vraagt voor wat betreft de interne beheersingssystemen en het risicomanagement. Dit als uitgangspunt voor onze toets van de gedachten van Beyond Budgeting. Vervolgens zullen wij de voornaamste beginselen van het budgetteren behandelen als zijnde een traditioneel onderdeel van het systeem van 'internal control' van ondernemingen. Als derde zullen wij de principes van Beyond Budgeting **) samenvatten. Per principe zullen wij de voorstellen van de Beyond Budgeting Round Table (BBRT) toetsen aan de beginselen van goed budgetteren. Als slot van het artikel zal een conclusie worden getrokken of Beyond Budgeting (BB) een waardevolle bijdrage levert aan goede corporate governance van de onderneming als alternatief voor het traditioneel budgetteren.

Corporate governance

"Organizations by nature abhor control systems, and ineffective governance is a major part of the problem with internal control mechanisms" (Jensen, 2003, p. 37). Omdat, zoals hierna zal blijken budgettering een voornaam onderdeel is van de onderneming's systeem van interne beheersing, en daarmee van goede corporate governance, is er gereede aanleiding om in dit artikel te toetsen of de voorstellen van Beyond Budgeting een aanvaardbaar alternatief opleveren voor de doelstellingen van het budgetteren.

Als begripsbepaling van corporate governance volgen wij de definitie van Cadbury (2002, p. 1): "the system by which companies are directed and controlled".

De Nederlandse code

De Nederlandse corporate governance code van 9 december 2003 werkt deze definitie uit in een aantal principes en best practices.

Het eerste principe dat op de taak van het bestuur van de onderneming betrekking heeft, vermeldt ondermeer (Commissie Corporate Governance, 2003, p. 9):

"Het bestuur is belast met het besturen van de vennootschap, hetgeen onder meer inhoudt dat hij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap,

de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling".

En:

"Het bestuur bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad van commissarissen en zijn auditcommissie".

Aan dit principe verbindt de Commissie Corporate Governance (ondermeer) de volgende best practices (p. 10):

"Het bestuur legt ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen:

- a. de operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap;
- b. de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;

‘...in het jaarverslag verklaart het bestuur dat de interne risicobeheersing- en controle systemen adequaat en effectief zijn...’

- c. de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de financiële ratio's".

En:

"In het jaarverslag verklaart het bestuur dat de interne risicobeheersings- en controle systemen adequaat en effectief zijn en geeft hij een duidelijke onderbouwing hiervan. Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in het boekjaar".

Zoals wij hierna zullen aantonen wordt een onderneming door middel van het hanteren van een budget systeem in staat gesteld te voldoen aan het gestelde in de Nederlandse corporate governance code.

Wat is een budget ?

Voor de zuiverheid van ons betoog is het noodzakelijk het begrip budget ***) te baseren op de definitie en functies zoals deze breed worden gedragen in de beroepsuitoefening en vervolgens verwoord in de literatuur die als de standaard wordt beschouwd.

Horngren c.s. (2000, p. 883) definiëren het budget als: 'Quantitative expression of a proposed

plan of action by management for a future time period and is an aid to the coordination and implementation of the plan'. Zimmerman (2000, p. 238) laat zich in gelijke zin uit maar voegt daar nog aan toe: 'Budgets are an integral part of the organization's performance evaluation and decision rights partitioning system'. Vervolgens geven Anthony & Govindarajan (2001, p. 376) het budget zijn plaats in de structuur van management control: 'A budget is in a sense a one-year slice of the strategic plan'. En op p. 361: 'The strategic plan is structured by product lines or other programs, while the budget is structured by responsibility centers.'

Budgetfuncties

Nu wij hebben vastgesteld wat een budget is, moeten wij bepalen welke functie(s) het budget heeft in het systeem van interne beheersing en risicomanagement van een onderneming. Maar dat hebben Emmanuel, Otley en Merchant (1998, p. 162) al voor ons gedaan:

1. A system of authorization
2. A means of forecasting and planning
3. A channel of communication and coordination
4. A motivational device
5. A means of performance evaluation and control, as well as providing a basis for decision making.
6. Petri (1993, D1400-5/6) voegt daar het budget als *taakstelling* aan toe. Maar er is meer.
7. Het budget als *integratie instrument*. Deze functie lijkt al te zijn afgedekt door de eerder genoemde coördinatie maar dat gaat mij niet ver genoeg. Het budget is namelijk het enige instrument van management control dat dwingt tot afstemming van met name niet-financiële cijfers tussen aanpalende bedrijfsprocessen in organisaties en andere aansluitende waardeketens. Denk bijvoorbeeld aan de afstemming van het productiebudget met het verkoopbudget, met het inkoopbudget, het personeelsbudget, het liquiditeitsbudget en het kapitaalsbudget.
8. Het budget als *instrument voor risicobeheersing* ('risk control'). Door

middel van budgets zijn directies in staat grenzen te stellen aan activiteiten en/of bevoegdheden waardoor risicomangement kan worden geëffectueerd.

Deze functies zou men kunnen samenvatten in drie doelen van het budgetteren:

1. *Strategic control*: zekerstellen dat de organisatie haar activiteiten ontplooit conform de door senior management vastgestelde strategie.
2. *Financial control*: zekerstellen dat de ondernomen activiteiten voldoen aan de rendementseis van de aandeelhouders.
3. *Risk control*: zekerstellen dat de activiteiten door de organisatie worden ontplooid binnen een beleidsmatig vastgestelde bandbreedte van mogelijkheden en risico's.

Deze drie budgetdoelen stellen de onderneming in staat richting te geven aan zijn systeem van interne beheersing en het risicomangement. Weet de onderneming deze doelen te realiseren dan voldoet zij daarmee aan de genoemde best practices van de Nederlandse corporate governance code.

Budgetstijlen

De kritiek die er in sommige organisaties is op het budgetteren, heeft niet zozeer betrekking op het onderkende nut van budgetten als wel op de wijze waarop er met de hiervoor besproken budgetfuncties in een organisatie wordt omgegaan. Maar daar is onderzoek naar gedaan. In navolging van Hopwood onderscheiden Emmanuel c.s. (1998, p. 179) drie evaluatiestijlen:

- De *Budget-Constrained style* waarbij managers strikt worden afgerekend op de mate waarin zij in staat geweest zijn het budget te realiseren. Vindt realisatie niet plaats, dan heeft dit consequenties voor bijvoorbeeld de beloning.
- De *Profit-Conscious style* waarbij het gaat om het netto-resultaat dat een manager met zijn business unit weet te realiseren. Budget en andere informatie is hierbij een richtsnoer waarmee zonnodig flexibel wordt omgegaan.

- In de *Non-Accounting style* speelt het budget een ondergeschikte rol bij de beoordeling van de prestaties van managers. Managers zijn wellicht niet eens op de hoogte van het budget.

Onderzoek heeft aangetoond dat disfunctioneel budgetgedrag, zeg maar het manipuleren van budgetten, het meest voorkomt bij een *budget-constrained style* (Macintosh, 1997, p. 214) wat natuurlijk niet zo verwonderlijk is omdat het budget hier als afrekeninstrument voor managers wordt gehanteerd. Tevens is gebleken dat de specifieke praktijksituatie veelal aanleiding is voor deze stijl, bijvoorbeeld een situatie van onzekerheid of een situatie waar business units sterk van elkaar afhankelijk zijn.

Disfunctioneel gedrag

Zoals gezegd kan een management cultuur die gericht is op budgetrealisatie tot disfunctioneel gedrag leiden. De kritiek hierop werd al in de jaren dertig van de vorige eeuw op schrift gezet door de National Industrial Conference Board, USA, (Macintosh, 1997, p. 211) en door Argyris herhaald in 1952 door te benadrukken dat disfunctioneel gedrag vooral wordt veroorzaakt door budgetten te gebruiken als motivator en als beloningsinstrument. Emmanuel c.s. (1998, p. 163) concluderen dan ook dat de functie van het budget als motivator op gespannen voet staat met de andere functies van het budget zoals 'forecasting' en planning. Jensen (2001, p. 98) heeft beargumenteerd dat disfunctioneel gedrag rond het budget kan worden uitgebannen door de beloning van managers niet te baseren op de relatie tussen budget en actuele prestaties, maar op een lineaire functie van de actuele prestaties, los van enige budgetdoelstelling.

Overigens heeft de research naar de vormen van disfunctioneel gedrag in de loop van de jaren niet stil gezeten. Als onderdeel van zijn preventieve taak kan het management bij de uitoefening van budgetcontrol zijn voordeel doen met de beschrijving van de diverse vormen door Vosselman (2001, p. 123-125).

Tegelijkertijd heeft de praktijk diverse budgetinstrumenten ontwikkeld om een aantal mankementen van het budget te repareren. Denk hierbij aan variabele budgettering, budgetsuppleties, budgetrevisies 'carry

overs', 'contingencies', 'latest estimates', 'rolling budgets', 'zero-base budgeting' enzovoort.

Soorten budgetten

Op basis van de soort organisatie zijn er:

- Budgetten in de non-profit sector: de (rijks-, provinciale, gemeentelijke) overheid, het onderwijs, de zorg, non gouvernementele organisaties enzovoort. Het budget is hier veelal wettelijk of statutair geregeld en is, meer dan in de profitsector, een instrument om de doel- en rechtmatigheid van het beleid te effectueren.

- Budgetten in de profitsector. Omdat hier een wettelijke regeling voor het budget ontbreekt, komt het budget in deze sector in alle mogelijke gradaties en variaties voor.

In dit artikel zullen wij ons richten op deze laatste sector omdat BB de wettelijke functie van het budget in de non-profit sector onbesproken laat.

In de profit sector wordt een onderscheid gemaakt in financiële en niet-financiële budgetten, één of meerjaren budgetten en het niveau of object waarop in een organisatie wordt gebudgetteerd. Echter het voornaamste onderscheid binnen het ondernemingsbudget betreft het:

- *operationele of exploitatie budget*
- *investerings- of kapitaalsbudget*
- *financieringsbudget*

Het operationele budget is doorgaans onderverdeeld naar afdelingen met specifieke activiteiten, bijvoorbeeld het verkoop- of productiebudget. Het is een organisatorische toedeling van activiteiten en financiële middelen die voortvloeien uit de thema's welke zijn geïdentificeerd in de ondernemingsstrategie. Het investeringsbudget is door zijn aard gericht op (veelal eenmalige) projecten waarvan de financiële gevolgen voor de onderneming aanzienlijk en meerjarig zijn. Het financieringsbudget (met inbegrip van het cash flow plan) is gericht op de financiering van de onderneming tegen de laagste vermogenskosten en is een instrument voor het beheer van de solvabiliteit en liquiditeit van de onderneming. Hoewel hun gezichtspunt verschillend is, kennen de drie budgetten hun afhankelijkheden. Zeker bij ondernemingen met enige kapitaalintensiteit zullen zij alle drie voorkomen.

Naar de doelstelling van het budgetteren zijn er in de loop van de jaren een aantal

specifieke vormen van budgetteren ontwikkeld zoals: Activity Based Budgeting, Kaizen budgeting en Target costing, Maar wij zullen ons nu concentreren op het meest recente budgetinitiatief.

Waarom Beyond Budgeting?

Het Beyond Budgeting initiatief wordt al een aantal jaren gepropageerd door drie leden van de BBRT in publicaties en seminars: Fraser, Hope en De Waal. Het 'Waarom?' wordt beargumenteerd door de opsomming van een aantal nadelen van traditionele budgettering. Deze kritiek is door BB uitgewerkt in tien principes die wij hierna zullen bespreken en van commentaar zullen voorzien. Alvorens dat te doen zullen wij de definitie van een budget geven in de interpretatie van BB.

Het is overigens opvallend dat de BB-aanhangers geen gebalanceerd oordeel geven over het budgetteren in een organisatie: zij melden de nadelen, maar niet de mogelijke voordelen. En die moeten er ongetwijfeld zijn want het aantal ondernemingen dat wereldwijd budgetteert varieert van 91-100 procent afhankelijk van het onderzochte land (Horngren c.s., 2000, p. 181).

Budgetdefinitie volgens BB

Hoewel De Waal meerdere functies van het budget signaleert, wordt het budget gedefinieerd als "een prestatiecontract dat de organisatie met haar managers afsluit voor het komende jaar" (2002, p. 12).

Zoals wij hiervoor al hebben aangegeven is de functie van een budget meer dan alleen een prestatiecontract, nog afgezien van het feit dat er veel organisaties zijn die het budget überhaupt niet als een prestatiecontract hanteren. Dit is af te leiden uit onderzoek verricht door De With & Ijskes naar de budgetteringspraktijk van Nederlands ondernemingen waaruit blijkt dat het budget als beloningsinstrument dominant lager scoort dan de andere budgetfuncties (1992, p. 524).

De tien BB-principes

In de 'BBRT guide to managing without budgets' is het model neergelegd hoe een organisatie zou kunnen werken zonder het traditionele 'strikte en inflexibele' budgetteringsproces (De

Waal, 2001, p. 60). Dit model is gebaseerd op tien principes welke worden beschouwd als de pijlers van beyond budgeting. Wij zullen de tien principes achtereenvolgens bespreken waarbij eerst per principe zowel het traditionele als het BB-model is vermeld met de woorden en interpretatie van de aangehaalde auteur (De Waal, 2001, p. 58-61).

1. Decentraliseer de hiërarchische organisatiestructuur, naar zelfsturende eenheden.
 - **Traditioneel:** Gecentraliseerde functionele hiërarchie
 - **BB-model:** Gedecentraliseerd netwerk van zelfsturende eenheden, gericht op de markt.

Decentralisatie is blijkbaar een veronderstelling die BB mogelijk moet maken, maar staat in principe los van het al dan niet budgetteren. De meerderheid van de ondernemingen in de wereld werkt gedecentraliseerd maar desondanks met budgetten. En ook die zijn op de markt gericht, denk bijvoorbeeld aan het

...dat disfunctioneel gedrag vooral wordt veroorzaakt door budgetten te gebruiken als motivator en als beloningsinstrument.'

marketing en/of het verkoopbudget.

Tenzij het om onsamenhangende eenheden gaat, zal er ook tussen zelfsturende eenheden een coördinatiemechanisme noodzakelijk zijn om input en output van de eenheden met elkaar te kunnen afstemmen: het budget. Wordt dit achterwege gelaten dan is men genoodzaakt tot ad hoc afspraken welke per definitie tot suboptimalisatie van capaciteit en inefficiënties leiden doordat er niet kan worden gepland. Je zou zelfs kunnen beredeneren dat budgetdelegatie een eerste vereiste is om gedecentraliseerd te kunnen werken omdat het de decentrale eenheid een mandaat geeft om zelfstandig een bepaalde doelstelling te realiseren.

Overigens hebben Goold c.s. in 1994 (p. 412-416) al drie verschillende "parenting styles" onderkend die ondernemingen hanteren bij het realiseren van hun strategie. Dit betekent dat niet iedere onderneming zijn business units even strak aanstuurt. Daar zijn vrijheidsgraden in. In geval van een "Strategic Planning Style" is de moederonderneming "closely involved with their businesses in the formulation of plans and decisions". Met de "Strategic Control Style" als tussenvorm, is het andere uiterste de "Financial Control Style" waarbij moederondernemingen "are strongly committed to decentralization of planning, They structure their business as stand-alone units with as much autonomy as possible, and with full responsibility for formulating their own strategies and plans. The parent's role primary roles are that proposals must meet required financial criteria". Dit laatste betekent dat ondernemingen traditioneel al lossere beheersstijlen hanteren, afhankelijk van de situatie en de cultuur van de onderneming. Het BB-model komt daarom met dit principe niet met een novum.

2. Vergroot, binnen strategische grenzen, de handelingsvrijheid van medewerkers.
 - **Traditioneel:** Handelingsvrijheid binnen budgetgrenzen.
 - **BB-model:** Handelingsvrijheid binnen strategische grenzen.

Dit is woordenspel want een budget kan op elk (functie)niveau van de organisatie worden vastgesteld. En dat gebeurt ook in de praktijk. De Tweede Kamer gaat al dan niet akkoord met de aanschaf met de Joint Strike Fighter voor een vastgesteld (totaal)bedrag aan budget. En daarmee is tevens een strategische grens bepaald want de Luchtmacht mag voor het budgetbedrag geen raketten kopen of een wapenschild in de ruimte aanleggen. Onderdeel van het totaalbudget zal wel een budget op lager niveau zijn voor 'spareparts' ten behoeve van de onderhoudsdienst van de Luchtmacht. Want maak je niet een dergelijke reservering dan zijn er op het moment van noodzakelijke reparatie

geen reserveonderdelen beschikbaar.

De conclusie met betrekking tot dit principe is eenvoudig. Je kan niet iedereen in de organisatie "handelingsvrijheid binnen strategische grenzen" geven, dan wordt het een chaos: organisatorisch en financieel.

3. Vergroot de beslissingsbevoegdheid van medewerkers om autonoom beslissingen te kunnen nemen.
 - Traditioneel: Implementeren van vooraf goedgekeurde plannen.
 - BB-model: Autonoom nemen van beslissingen en initiatieven.

Dit is een variatie op het vorige thema. Als je de handelingsbevoegdheid van medewerkers wil vergroten dan is het logisch dat je eerst hun beslissingsbevoegdheid verruimt. Overigens is het op zich geen slechte aanbeveling om te bekijken of het zinvol is om bevoegdheden van medewerkers te verruimen. Daar is reden toe omdat medewerkers steeds beter zijn opgeleid en anderzijds de markten waarop ondernemingen zich bewegen steeds volatieler worden en daardoor om alerte reacties vragen. Maar dit wordt niet verhinderd door een systeem van budgetteren. Het budget is een mandaat om een doelstelling te realiseren. De manier waarop dit gebeurt wordt bepaald door de handelingsvaardigheid van de budgethouder. Dat onderscheid moet wel worden gemaakt.

4. Coördineer activiteiten op basis van de markt vraag in plaats van op basis van het budget.
 - Traditioneel: Gedreven door plannen en budgetten.
 - BB-model: Gedreven door markt vraag.

Plannen en vervolgens budgetten worden samengesteld en vervolgens gecoördineerd op basis van (geprognosticeerde) markt vraag. Dus daar is geen verschil van mening over tussen het BB-model en het (veronderstelde) traditionele model, zie bijvoorbeeld Sweeny & Rachlin (1987, p. 70). Maar wat in het BB-model ontbreekt is het coördinatie instrument om die markt vraag binnen de

onderneming te vertalen in taakallocatie en de beschikbaarstelling van financiële middelen voor de verschillende functionele eenheden die moeten bewerkstelligen dat kan worden geleverd wat de markt vraagt.

5. Bepaal doelen op basis van de resultaten en doelen van concurrenten.
 - Traditioneel: Onderhandeld en verbetering ten opzichte van vorig jaar nastrevend.
 - BB-model: Relatief ten opzichte van de belangrijkste concurrenten.

De veronderstelling dat in het traditionele model van budgetteren doelen worden bepaald op basis van onderhandeling en het nastreven van een budgetverbetering ten op zichte van vorig jaar, is zowel theoretisch als praktisch onjuist. Mede onder verwijzing naar Anthony (2001, p. 303) en Merchant (1998, p. 334) is het (jaar)budget pas de derde stap in het management control proces van strategische planning, keuze van strategische opties c.q. programmering van activiteiten. In de eerste stap wordt de ondernemingsstrategie vastgesteld. Vervolgens wordt een keuze gemaakt uit de strategische opties en vindt een programmering plaats van de bij de gekozen opties te entameren activiteiten. Dit betekent dat de (ondernemings)doelen en te bereiken resultaten een gegeven zijn op het moment dat de budgetten worden vastgesteld. De hoogte hiervan zal in de praktijk object van onderhandeling zijn tussen managers om tot een zo optimaal ondernemingsbudget te komen omdat de ondernemingsdoelen zullen moeten worden gerealiseerd tegen een door de aandeelhouders geëist rendement. Dit is een automatische rem op ongeremde budgetmajorering. Budgetten zijn slechts een jaarlijkse organisatorische en financiële allocatie van activiteiten en middelen die de medewerkers moeten helpen de doelen uit het strategisch plan te realiseren.

Het BB-model bepleit een doelstelling welke relatief is ten opzichte van de belangrijkste concurrenten. Dat hangt er maar vanaf welke strategie

de onderneming wenst te kiezen voor haar kernactiviteiten. Kiest de onderneming niet voor een strategie van operationele effectiviteit maar voor 'strategische positioning', waar zij zich wil onderscheiden van haar concurrenten (Porter, 2001, p. 70), dan zal zij haar doelen autonoom willen vaststellen om een maximale aandeelhouderswaarde van de onderneming te kunnen realiseren.

6. Richtstrategisch managementkeuzen continu op de klant.
 - Traditioneel: Jaarlijks, gericht op kostenbeheersing
 - BB-model: Continu, gericht op de markt vraag.

De stelling dat in het traditionele model strategische managementkeuzen jaarlijks worden vastgesteld en gericht zijn op kostenbeheersing is onjuist. Strategie wordt door Johnson & Scholes (1999, p. 10) gedefinieerd als "The direction and scope of an organisation over the long run". Zo wordt de definitie al jaren door ondernemingen in de praktijk gehanteerd. Het budget is slechts een jaarlijks deel van de op lange termijn te realiseren ondernemingsstrategie (zie de eerder genoemde budgetdefinitie van Anthony en Govindarajan). En wil men op een strategie een eenzijdig label plakken dan zal zij met name zijn gericht op het realiseren van opbrengsten en niet uitsluitend op kostenbeheersing.

Ook een strategische managementkeuze in het traditionele model zal –mede-zijn gebaseerd op markt vraag zoals hiervoor reeds is betoogd. Maar dat is niet de enige factor die een strategische managementkeuze bepaalt zoals Porter met zijn "Five Forces" model reeds in 1985 heeft vastgesteld (Porter, 1985, p. 6).

7. Alloceer geldmiddelen op basis van verwachte waardecreatie in plaats van op basis van het budget.
 - Traditioneel model: Middelen worden hiërarchisch gealloceerd volgens budget
 - BB-model: Middelen worden daar gealloceerd waar de kans op de meeste toegevoegde waarde ligt.

Voortbouwend op het voorgaande: in

de fase van de strategische planning is vastgesteld voor welke strategische opties is gekozen omdat daar de meeste toegevoegde waarde ligt. Pas als dit is bepaald, begint het budgetproces waarmee de jaarlijkse allocatie van (geld)middelen plaats vindt naar die activiteiten en budget units die waarde voor de onderneming toevoegen. Ook het omgekeerde is het geval. Het systeem van budgetteren stelt de onderneming tevens in staat om budget te onthouden aan activiteiten die geen waarde voor de onderneming toevoegen, of erger: waarde vernietigen. Zo worden verliesmakende activiteiten 'drooggelegd'. Derhalve is het budget een effectief instrument voor risicomangement.

8. Maak meerdere prognoses per jaar om continu reële toekomstverwachtingen voor de gehele organisatie te hebben.

 - **Traditioneel model:** Prognoses gebruiken om op koers te blijven.
 - **BB-model:** Prognoses gebruiken om de strategie aan te passen.

De kritiek hier op het traditionele model is dat het budget niet verder kijkt dan het einde van het financiële boekjaar. Maar daar is reden voor. Wettelijk moet namelijk de onderneming jaarlijks door middel van zijn jaarrekening rekening en verantwoording afleggen aan zijn aandeelhouders voor het in het afgelopen jaar gevoerde beleid. Echter ook bij afwezigheid van een wettelijke regeling is er uit hoofde van performance management een moment nodig waarop er moet worden afgerekend: zijn de doelstellingen met de beschikbaar gestelde middelen behaald of niet: wel of geen bonus? Als alternatief worden rolling prognoses voorgesteld waarbij vijf kwartalen in de toekomst wordt gekeken. Overigens komen zogenaamde 'rolling forecast' in de praktijk al een jaar of twintig voor. Ook in budgetvorm: Implementing rolling budgets doesn't require any change in the way a company has been budgeting – except it no longer does the job once a year (Myers, 2001, p.42). Dat is meteen de klacht die hierover in de praktijk wordt gehoord: in plaats van één

keer per jaar, ben je nu elk kwartaal aan het budgetteren.

In het tijdschrift Strategic Finance is een pleidooi gehouden voor de invoer van rolling forecasts, maar dan als fase tussen het strategische plan en het (operating) budget. Dit laatste blijft gewoon gehandhaafd, de rolling forecast is dan een minder gedetailleerde financiële prognose (Montgomery, 2002, p. 42).

Bij op de markt gerichte ondernemingen is het overigens veelal praktijk dat zij naast budgetten (verkoop) prognoses maken die, afhankelijk van de branche, soms dagelijks worden bijgesteld aan gewijzigde markt of andere (weers)omstandigheden.

9. Creëer zelfcontrole door prestaties van de zelfsturende eenheden te meten en te vermelden in ranglijsten.

- **Traditioneel:** Meten en zelfcontrole zijn gericht op het voldoen aan het budget.
- **BB-model:** Meten en zelfcontrole zijn gericht op zelfregulatie en zelfsturing.

Als manager en budgethouder gezamenlijk een bepaalde taakstelling zijn overeengekomen welke zijn neerslag heeft gevonden in een budget dan is het meten en een zelfcontrole door de budgethouder, welke is gericht op het voldoen aan het budget, precies datgene wat van hem mag worden verwacht in de uitoefening van zijn functie. Daar is dus niets mis mee. Of de door het BB-model gepropageerde zelfregulatie en zelfsturing binnen de ondernemingsdoelstellingen een wenselijke is, zal afhangen van de soort onderneming, de aard van de business, de (groei)fase waarin de onderneming verkeert en het type management control dat het betreffende concern hanteert. Een fabriek die gecontracteerde leveringsverplichtingen heeft omdat zij onderdeel is van een waardeketen zal minder ruimte hebben voor zelfsturing dan een organisatieadviesbureau zolang deze laatste maar zijn norm voor de hoeveelheid gefactureerde uren haalt.

10. Baseer prestatiebeloning op de prestaties van de gehele organisatie.

- **Traditioneel:** Persoonlijke beloning.
- **BB-model:** Groepsbeloning.

Het traditionele model van budgetteren is indifferent ten opzichte van de wijze waarop prestaties in een organisatie worden gehonoreerd. Zowel groepsgewijze beloning als aan de persoon gebonden beloning kan worden geacommodeerd in het systeem van budgetteren. Daarmee is groepsgewijze beloning geen specifieke verdienste van beyond budgeting.

BB als alternatief

Hoe ziet het alternatief voor budgetteren er volgens BB er nu concreet uit? De Waal legt uit (2002, p. 14):

"Beyond Budgeting. Hierbij wordt een flexibele en adaptieve organisatie gecreëerd door een flexibele organisatiestructuur en een adaptief

'Hoe een onderneming een economisch verantwoord besluit neemt over toekomstige investeringen en hoe het zijn optimale financieringsstructuur bepaalt zonder te budgetteren, blijft vooralsnog geheel ongewis.'

prestatie managementproces te implementeren waarin het budgetteringsproces geen rol meer speelt, maar vervangen is door een scala van geïntegreerde managementtechnieken zoals de balanced scorecard, rolling forecasts, dynamische normen en empowerment."

Hoe dit in concreto moet worden uitgewerkt in een in de praktijk werkbaar alternatief voor budgetteren in een organisatie, wordt niet duidelijk gemaakt. Een procesbeschrijving van een praktijkcase waarbij blijkt hoe de eerder besproken budgetfuncties in het BB-model worden ondervangen ten op zichte van de oude situatie, ontbreekt tot nu toe in alle publicaties over BB.

BB's "proof of the pudding"

Waar baseert BB zijn bevindingen dan op? Er zijn twee categorieën.

De eerste categorie van bevindingen is gebaseerd op enquêtes die door de voorstanders van BB zijn gehouden onder bezoekers van bijeenkomsten met BB als thema. De resultaten hiervan zijn ondermeer te vinden in de artikelen van De Waal (2002 & 2001). Overigens gaat de gebruikte questionnaire er in zijn vraagstelling van uit dat men ontevreden is met de huidige wijze van budgetteren en dat men iets anders wil. Naar mijn mening komt door de samenstelling van de enquêtegroep en de eenzijdige vraagstelling de objectiviteit van het onderzoek in het geding en zijn daardoor de bevindingen niet geschikt voor verdere conclusies.

De tweede categorie heeft betrekking op ondernemingen die naar de mening van de BB-auteurs al succesvol BB hebben geïmplementeerd. Daar zijn echter twee kanttekeningen bij te maken.

Ten eerste blijkt dat een groot aantal van deze ondernemingen het budgetstelsel niet hebben afgeschaft, maar aangepast (De Waal, 2001, p. 57). Ten tweede blijkt geen enkele BB-implementatie hetzelfde te zijn (De Waal, 2001, p. 65). Dit betekent dat de praktijk van BB nog geen rode draad aan instrumenten heeft opgeleverd die een aantoonbaar werkbaar alternatief zijn gebleken te zijn voor het budgetteren in een organisatie.

BB beoordeeld

Wij zullen nu de BB-voorstellen toetsen aan de principes van goede corporate governance, en de beginselen van goed budgetteren, zoals wij die eerder in dit artikel hebben besproken.

Definitie van het budget

Doordat BB het budget definieert als een prestatiecontract dat de onderneming afsluit met haar managers, geeft het een afwijkende inhoud aan de gangbare definitie die het budget vooral definieert als een instrument voor planning en coördinatie van activiteiten en middelen bij de implementatie van de strategie van de onderneming. Een instrument dat wordt vereist door het eerder genoemde principe van de Nederlandse corporate governance code.

Budgetfuncties

De aanhangers van het BB model geven geen antwoord op de functies van het budget als middel tot delegatie, planning, coördinatie, besluitvorming, taakstelling, integratie en risicobeheersing. In essentie wordt gezegd dat (binnen strategische grenzen) de sturing van de organisatie op autonome wijze van de randen van de organisatie moet komen waarna prestatiebeoordeling plaats vindt door benchmarking met collega's of concurrenten. Dit betekent dat BB het heeft over een ander model van organisatie (adhocratie?) in plaats van over het budget als instrument van 'internal control'. Derhalve kwalificeert BB zich ook qua functionaliteit niet als een "intern risicobeheersings- en controlesysteem" zoals vereist door eerder genoemd principe van de Nederlandse corporate governance code. BB lijkt zich wél te kwalificeren als een alternatief systeem van performance management, maar dit is niet wat wordt gevraagd in termen van corporate governance.

Budgetstijlen

De kritiek van BB fixeert zich op een management stijl die in de theorie wel wordt aangeduid als de "Budget-Constrained style" daarmee buiten beschouwing latend dat er in theorie en praktijk managementstijlen voorkomen zoals de "Profit-Conscious style" die een meer "empowered" manier van management control hanteren om in BB-termen te spreken.

Disfunctioneel gedrag

De kritiek van BB op het budgetteren is voornamelijk terug te voeren op waargenomen disfunctioneel gedrag bij een vorm van management waar budgetten als heilig worden beschouwd. Wij hebben hiervoor aangegeven dat er door middel van onderzoek inzicht is verkregen in dit gedrag en dat daarnaast de praktijk budgetinstrumenten heeft ontwikkeld die dit gedrag kunnen ondervangen. Aan beiden besteden de voorstanders van BB geen aandacht. Of, men heeft er geen kennis van genomen. Dit is een ernstige omissie in het BB-model omdat er bij elk systeem van performance measurement sprake zal zijn van disfunctioneel gedrag op het moment dat dit

tevens voor verantwoording en/of beloning wordt gebruikt. Vergelijk bijvoorbeeld de perikelen bij de in de aanhef van dit artikel genoemde ondernemingen. Overigens is niet aangetoond dat een BB implementatie niet tot disfunctioneel gedrag zal leiden.

Soorten budgetten

De focus van de kritiek van BB lijkt zich vooral te richten op de kostenkant van operationele budgetten. Terwijl budgetten juist zeer effectief zijn in het bespreekbaar maken en de beheersing van kosten. Dit zal geen manager bestrijden. Door de eigen opbrengstbudgetten te vervangen door een benchmark met actuele opbrengstcijfers van de concurrentie verlaat men de toets van de eigen performance met de eigen ondernemingsstrategie. Of concurrenten bereid zijn hun kosten- en opbrengstcijfers vrij te geven om "peer review" van performance mogelijk te maken, is een vraag die ontkennend zal worden beantwoord.

Hoe een onderneming een economisch verantwoord besluit neemt over toekomstige investeringen en hoe het zijn optimale financieringsstructuur bepaalt zonder te budgetteren, blijft vooralsnog geheel ongewis. De relevantie van budgetten in de non-profitsector blijft onbesproken ondanks de wettelijke of statutaire status die het budget in die sector veelal heeft. BB geeft dan ook geen antwoord op de vraag van het alternatief wanneer het budget in de non-profitsector wordt afgeschaft.

Deze alinea's samenvattend: hoe de ondernemingsleiding intern sturing geeft aan de implementatie van zijn lange termijn strategie in de organisatie en hoe zij de realisatie ervan evalueert zonder 'budgetcontrol', blijft bij BB ongewis. Derhalve scoort BB ook op dit punt niet in termen van interne beheersing en risicomanagement zoals wordt gevraagd door de principes en best practices van goede corporate governance.

Conclusie

Onze conclusie moet duidelijk zijn. De voorstellen van Beyond Budgeting leveren geen samenhangend en bewezen alternatief op voor het traditionele budgetstelsel waarmee de onderneming een adequate invulling geeft aan een goed werkend intern risicobeheersings- en

controlesysteem zoals wordt vereist door de principes en best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code.

De door ons beschreven drie doelen van het budgetteren, te weten:

1. strategic control
2. financial control
3. risk control

worden niet gerealiseerd met de door Beyond Budgeting beschreven 'ideale' organisatie van zelfsturende eenheden waarin medewerkers de handelingsvrijheid hebben om autonoom beslissingen te nemen zonder een vooropgesteld plan dat de onderlinge activiteiten coördineert en grenzen stelt aan te lopen risico's.

Noten

* Drs. H.A.L.M. van Horn RA RC is adviseur en commissaris van ondernemingen en is ondermeer de Nederlandse vertegenwoordiger in het PAIB (Professional Accountants in Business) Committee van de International Federation of Accountants (IFAC).

** Beyond Budgeting (BB) is een initiatief van de Beyond Budgeting Round Table (BBRT).

*** Eenvoudigheidshalve hebben wij in dit artikel geen onderscheid gemaakt tussen de begrippen begroting en budget.

Literatuur

1. Anthony, R.N. & V. Govindarajan, Management Control Systems, 2001, Tenth Edition, Mc Graw Hill, New York.
2. Cadbury, A., Corporate Governance and Chairmanship, 2002, Oxford University Press, Oxford.
3. Commissie Corporate Governance, De Nederlandse Corporate Governance Code, 2003, Den Haag.
4. Emmanuel, C., D. Otley & K. Merchant, Accounting for Management Control, 1998, Second Edition, Thomson, London.
5. Goold, M., A. Campbell & M. Alexander, Corporate Level Strategy, 1994, Wiley, New York.
6. Hope, J. & R. Fraser, Beyond Budgeting, 2003, HBS Press, Boston.
7. Hope, J. & R. Fraser, Who Needs Budgets?, Harvard Business Review, February 2003, pp. 108-115.
8. Horn, H.A.L.M. van, Commissarissen in control, De Accountant, februari 2003, pp. 50-53.
9. Horn, H.A.L.M. van, Corporate Governance volgens Tabaksblat, Management Control & Accounting, februari 2004, pp. 18-25.
10. Horngren, C.T., G. Foster & S.M. Datar, Cost Accounting, 2000, Tenth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
11. Jensen, M.C., A Theory of the Firm, 2003, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
12. Jensen, M.C., Corporate Budgeting is broken – Let's fix it, Harvard Business Review, November 2001, pp. 94-101.
13. Johnson, G. & K. Scholes, Exploring Corporate Strategy, 1999, Fifth Edition, Prentice Hall, London.
14. Macintosh, N.B., Management Accounting and Control Systems, 1997, Wiley, New York.
15. Montgomery, P., Effective Rolling Forecasts, Strategic Finance, February 2002, pp. 41-44.
16. Myers, R., Budgets on a Roll, Journal of Accountancy, December 2001, pp. 41-46.
17. Petri, R., Budgettering, In: Handboek Management Accounting, 1993, Kluwer, Deventer.
18. Porter, M.E., Strategy and the Internet, Harvard Business Review, March 2001, pp. 63-78.
19. Porter, M.E., Competitive Advantage, 1985, Free Press, New York.
20. Sweeny, H.W.A. & R. Rachlin, Handbook of Budgeting, Second Edition, 1987, Wiley, New York.
21. Vosselman, E.G.J., Management Accounting en Control, 2001, derde druk, Lemma, Utrecht.
22. Waal, A.A. de, Gaat Nederland beyond budgeting ?, Management Control & Accounting, april 2002, pp. 12-16.
23. Waal, A.A. de, Competitief voordeel door beyond budgeting, Tijdschrift Financieel Management, juli/augustus 2001, Vol. 21, nummer 4, pp. 55-65.
24. Waal, A.A. de, Minder is meer, 2002, Holland Business Publications, Heemstede.
25. Waal, A.A. de, E.P. Bilstra en P.H.J. Ottens, Beyond Budgeting, 2004, Kluwer, Deventer.
26. Waal, A.A. de, J. Hope en R. Fraser, Beyond Budgeting: de nieuwe uitdaging, Tijdschrift Financieel Management, november/december 1999, Vol. 19, nummer 6, pp. 54-61.
27. With, E. de & E. IJskes, Budgetteringspraktijk bij grote Nederlandse ondernemingen, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, september 1992, pp. 521-529.
28. Zimmerman, J.L., Accounting for Decision Making and Control, 2000, Third Edition, Irwin/Mc Graw-Hill, Boston.

BEYOND BUDGETING: NIEUWE APPROACH OF OUDE WIJN IN NIEUWE ZAKKEN?

BRAM COOMANSⁱ EN PAUL GAALMANⁱⁱ

De top (dat is trouwens alleen de Raad van Bestuur?) gaat de hei op en “doet een dagje strategie”. Er is ook nog iemand die aantekeningen maakt en dat later uitwerkt in Powerpoint sheets; et voilà de missie, visie en strategische doelen zijn klaar!

Nu kunnen de controllers de planinstructies maken en starten met het lastig vallen van de organisatie; het “echte planproces” is gestart! Grote aantallen managers mogen weer budgetteren, argumenteren en vooral onderhandelen. De controllers geloven het allemaal niet en dus is er een intensieve dialoog die ontaard in interne hoekse- en kabeljauwse twisten; interventies van het topmanagement en ja hoor na 7 maanden is er dan eindelijk dat felbegeerde plan met, inderdaad u raadt het al, de houdbaarheid van een fles melk. Als je het zo doet dan zet je de deur wel erg breed open voor een driemaandelijks sessie waar je zuchtend opnieuw begint.

Elk jaar zetten vele ondernemingen en non-profit organisaties zich, al dan niet met grote tegenzin, weer tot het maken van plannen, budgetten, afdelingsbudgetten etc. Voor vele organisaties en vooral voor de mensen die daarmee bezig zijn, is dit qua beleving een proces dat lang duurt en weinig oplevert. Natuurlijk; een plan is een leidraad voor de uitvoering en ja het moet gekoppeld zijn en aansluiten op de missie, de visie en de strategische en tactische doelen en natuurlijk zijn aan het plan targets verbonden die als ze gehaald worden leiden tot de een of andere vorm van beloning of bestraffing namelijk de al dan niet gehaalde bonus. En natuurlijk heeft iedereen een set van targets die “breed georiënteerd” is en alle voor zijn functie

relevante facetten van de balanced scorecard omvat. En toch gaat het heel vaak mis. Een enigszins cynische zegswijze is dan ook: Er heeft nog nooit een onderneming geld verdiend met een in beton gegoten plan!

Stelling 1:

Als je vecht om te overleven ga je voor top down financieel gedreven planning. CASH IS KING!! Verstrengheld aan rating agencies, bankiers- en andere financiers worden (cash) verassingen niet op prijs gesteld. Zekerheid is troef. Alles staat in dienst van het voldoen aan de verplichtingen en de maximalisatie van de cash op korte termijn.

Wie normafwijkend gedrag vertoont, verlengt zijn kans op langere aanwezigheid binnen de

onderneming niet. Eén keer plannen, twee keer herplannen of nog een keer? Het is de buitenwereld die bepaalt hoe vaak er gepland wordt en wat de benodigde betrouwbaarheid is.

Stelling 2:

Een organisatie in rustig vaarwater (bestaan die vandaag nog?) heeft meer tijd en richt zich op verfijning van het plan dat door de stabiliteit weinig echte verassingen bevat. De missie, visie en strategisch- tactische doelen zijn bekend, de planningtools aanwezig en iedereen werkt er zonder problemen mee. De klus is met een maandje geklaard en iedereen kan weer over tot de orde van de dag. Ja, deze organisaties bestaan, alleen niet meer in grote aantallen.

Ergens in deze constellatie bevindt zich de dagelijkse realiteit van vele bestuurders, managers, controllers en boekhouders. En het wordt steeds erger.

IFRS en Sarbanes Oxley brengen nieuwe onzekerheden. En dan nog de AFM, de VEB en de AvA; het valt waarachtig niet mee. O ja, de turbulentie op de markt; de concurrenten zitten ook niet stil. Het overname spook waart misschien ook nog wel rond. Frustratie alom en veel herplannen is dagelijks brood en van talloze anderen in de onderneming die zich, machteloos als ze in dit kader zijn, van hun werk gehouden voelen. Nou ja dan hadden ze maar niet in een onderneming moeten gaan werken!

Het moet dus allemaal anders, maar hoe dan en kan dat niet met de bestaande middelen die iedereen kent of moeten we weer grote aantallen mensen naar een cursus sturen? Het antwoord van deze tijd zou beyond budgeting heten; een tovermethodiek? Met het toepassen hiervan zijn al uw problemen verholpen die met de traditionele middelen niet verholpen kunnen worden? De schrijvers dezes zijn sceptici; zij draaien al aardig wat jaren mee in de financiële functie bij KPN en menen dat ook zij de oplossing nog niet gevonden hebben. Niettemin zijn ook zij met een aantal collega's elk jaar op zoek naar de heilige graal van het perfecte dynamische plan / budget dat ook na vier maanden nog een stuurmiddel blijkt te zijn. De in dit artikel weergegeven situatie betreft uiteraard een gestyleerd voorbeeld van wat zich bij een volkomen hypothetische onderneming op dit terrein zou kunnen afspeelen.

De traditionele budgetcyclus

In de loop der jaren is hier al zoveel over geschreven dat een gedegen samenvatting alleen al meer dan het verlangde aantal woorden voor dit artikel overschrijdt. Niettemin is het, om de methodiek van Beyond Budgeting te kunnen beoordelen, goed om, hoe gevaarlijk generaliserend dat ook is, een referentiekader neer te zetten over een traditionele methodiek van planning en budgettering. Op voorhand is daar bij aangetekend dat eenieder die de hierna volgende samenvatting leest zal kunnen wijzen op de volstreekte onvolkomenheid in het aldaar geschetste soms licht ironische of gepopulariseerde beeld. Dat zij dan zo.

De dagelijkse praktijk, zo die al bestaat

In deze paragraaf geldt dat er een beeld wordt geschetst dat volstrekt onvolkomen is en waar veel op te nuanceren valt. Dat beeld bevat naar ons vermoeden echter wel een aantal archetypische kenmerken en roept herkenning op bij vele lezers die in de praktijk een plannings- en budgetcyclus ontwerpen dan wel ondergaan. In veel gevallen is die cyclus het domein van de financiële functie. Een van de hoofdrollen is meestal weggelegd voor de control afdeling van de organisatie. Dat die

'Het doel van de methodiek is niet om de budgetten af te schaffen, maar vooral om te komen tot een verbetering...'

afdeling dat namens de ondernemingsleiding uitvoert is bij velen buiten de afdeling, maar ook binnen vele control afdelingen, al nauwelijks herkenbaar meer.

Het proces begint dan met een door de afdeling Control samengestelde lijst van slachtoffers en een spreadsheet met gegevens die opgeleverd moet worden.

De begeleidende brief geeft aan dat er op datum x, meestal al vroeg in het jaar, een ingevulde spreadsheet retour gezonden moet worden met in het beste geval een telefoonnummer voor "financieel ongeschoolden". De spreadsheet is gedetailleerd want de controllers hebben veel informatie nodig. Dit leidt na de nodige schermutselingen dan uiteindelijk tot een bottom up opgebouwd plan of budget waarin niemand iets herkent behalve dat het stuk er hetzelfde uitziet als het voorgaande jaar met iets andere getallen. Dat een dergelijk stuk vervolgens geen sturingsmiddel blijkt te kunnen zijn, laat zich raden.

Een degelijke plannings- en budgetteringscyclus zit iets anders in elkaar. Laten we als voorbeeld een beursgenoteerde onderneming nemen op een turbulente markt. Laten we maar eens proberen om globaal te schetsen hoe de plannings- en budgetteringscyclus er uitziet en welke valkuilen we zoal tegen kunnen komen.

Als het goed is heeft een onderneming een strategie. Deze strategie is beschreven in het jaarverslag van de onderneming en als het goed is ook intern verankerd in strategische doelstellingen voor de relevante organisatie onderdelen. Dat betekent dat de leiding van het bedrijf achter de strategie staat en de moeite neemt om in een open dialoog, de confrontatie zoekend, managers en medewerkers mee te krijgen in de uitvoering van de strategie. Dat klinkt allemaal logisch maar dat is het niet; bij vele ondernemingen gaat het hier al mis. Het jaarverslag staat onder invloed van de immer groeiende regulering, vergelijk onder andere Sarbanes Oxley, de code Tabaksblat en IFRS. Tegenwoordig lijkt het jaarverslag wel geschreven door en voor accountants en juristen. Als een onderneming dan ook nog zwicht voor het korte termijn gewin dat te behalen is door een fraai ogend zeer communicatief jaarverslag, inclusief een buitengewoon goed geschreven strategie paragraaf, dan scoort dat goed bij analisten, beleggers en publiek maar dan is de aansluiting met de dagelijkse praktijk binnen de onderneming soms ver te zoeken. Niettemin het kan ook goed gaan. Laten we er dus maar van uitgaan dat de onderneming die we op de korrel hebben een helder geformuleerde strategie heeft die intern adequaat vertaald kan worden in datgene wat het bedrijf aan het doen is. Een normaal planningsproces begint dan met herijking van de strategie. Dit is het terrein waarop de ondernemingsleiding, strategen en controllers elkaar ontmoeten en waarbij op grond van een gedegen analyse van de markt en de interne processen (SWOT analyse) de strategische keuzes bevestigd of bijgesteld worden.

Nu kun je nog zo'n goede strategie hebben, het komt er natuurlijk ook op aan om een beeld te hebben van de huidige en te bereiken relatieve positie van de onderneming ten opzichte van zijn "peers". Hier betreden we het gevaarlijke drijfzand van de *benchmarking*. Uit benchmarks kan je het prestatieniveau van de onderneming met andere ondernemingen vergelijken. Eigen actie en het lezen van (analisten)rapporten geven een schat aan gegevens en een schat aan gevaren. Een van de belangrijkste gevaren; te snelle conclusies. De gehanteerde definities verschillen namelijk nog wel eens. Door bijvoorbeeld verschillen in accounting

komen ondernemingen tot de publicatie van (non) financials die eigenlijk niet één op één vergelijkbaar zijn. De komst van IFRS zal hierin wel verbetering brengen maar lang niet alles oplossen. Met name gevreesd moet worden voor de uniformiteit van de non financials, lees de kritische performance indicators. Niettemin, ook hier kan het goed gaan als dit soort benchmarks op hun waarde geschat kan worden. Nog veel beter gaat het als er in geslaagd wordt om onderling een benchmark te doen met een aantal peers op basis van interne cijfers en uniforme definities en vooral op de achterliggende omstandigheden en processen. Dit levert zeer waardevol materiaal op voor de planning omdat hieruit het echte verbeteringspotentieel naar voren komt. Met de uitkomst van een aantal relevante in en externe benchmarks verschaft de onderneming zich waardevol materiaal om nieuwe uitdagingen in het plan proces neer te zetten en ontstaat een eerste beeld van de eigen competitive edge. Vaak gaat het hier om doelen die niet in een jaar bereikbaar zijn maar doelen voor de middellange termijn van twee à drie jaar.

Met een strategie, een externe benchmark en een aantal interne benchmarks in de hand kunnen dus tactische doelen bepaald worden en kan de ondernemingsleiding, dat is meer dan alleen de top, samen met de controller zichzelf hard maar fair *targetten*. Bij de hier aangehaalde beursgenoteerde onderneming is dit een fase om ook de afstemming met de raad van commissarissen te zoeken.

Na instemming van de Raad van Commissarissen kan er vervolgens begonnen worden met het *"uit-targetten"* naar de relevante onderdelen van de onderneming en naderen we wellicht een van de moeilijkste fases in het proces omdat we hier op het kruispunt staan van de top van de onderneming met de dagelijkse operationeel eenheden binnen de onderneming. Het wordt nu akelig concreet omdat het over de te behalen omzet gaat maar ook over het aantal verkopers en de systemen waar ze mee moeten werken en niet alleen over wat er over drie of vier jaar bereikt moet worden maar ook wat volgend jaar de meetlat is.

Tot nu toe hebben we de lezer in het ongewisse gelaten over wat er gepland en gebudgeteerd wordt. Daarover kunnen we kort

zijn. Bij een beursgenoteerde onderneming wordt natuurlijk gebruik gemaakt van een goed uitontwikkelde balanced scorecard die naast financiële ook operationele en vernieuwende elementen bevat. Uiteraard is die balanced scorecard gecascadeerd binnen de onderneming aanwezig en is zij daarmee een belangrijke ruggegraat in de besturing en rapportage.

So far, so good. We hebben een uitgetarget plan dat een aantal jaren beslaat en dat in een top down cyclus tot stand is gekomen na voldoende externe oriëntatie en met een herijking van de strategie en de strategisch tactische doelstellingen. De ruggegraat van het plan wordt gevormd door een *balanced scorecard* waarover ook periodiek gerapporteerd wordt. Wat ontbreekt er nog? De dynamiek! Immers op de turbulente markt van de onderneming gebeuren talloze dingen en de kunst is natuurlijk om na een paar maanden nog te kunnen zien of het plan realistisch is om te worden uitgevoerd en te monitoren of dat de waarheid ons dwingt om terug te keren naar de tekentafel. En hier schuilt wellicht de grootste valkuil in het proces. Immers niemand wil terug naar de tekentafel omdat dat veel tijd kost en omdat de relevantie van een tweede jaarplan in een jaar qua doorlooptijd maar ook qua communicatie en uitvoering te bewerkelijk is. Mind you; we hadden het al over een onderneming met top down planning, bottom up is een bij voorbaat kansloze variant in deze. Dus wat heeft onze onderneming gedaan; ze hebben het jaarplan afgebroken in maand- en kwartaalplannen. En daarmee is een belangrijke troef in handen van de planners want na een beperkt aantal afwegingen van relevante gebeurtenissen en de beslissing of die al dan niet in de planning verwerkt moeten worden is er vrij snel een "nieuw top down plan" op te leveren waar weer op gestuurd kan worden. Als dan voor de relevante aandachtsgebieden ook de targets nog gedynamiseerd kunnen worden is er een redelijk sluitende cyclus die zonder al te veel bewerkingen tot een redelijke planning- en control cyclus leidt. De conclusie is dat een onderneming in een turbulente markt vanuit zichzelf behoefte heeft aan een dynamisch planning- en control instrumentarium en dat vele ondernemingen in de praktijk oplossingen hebben bedacht om met de turbulentie te leven en de relatie tussen actualiteit van de planning

en de periodieke rapportage te overbruggen.

En nu iets heel anders (?): Beyond Budgeting, 12 principes

Het doel van de methodiek is niet om de budgetten af te schaffen maar vooral om te komen tot een verbetering van de combinatie tussen organisatie, gedrag en cultuur met als doel een betere en productievere samenwerking.

Het model van de Beyond Budgeting Round Table bevat 12 kernprincipes welke hierna de revue passeren. Per principe volgt *in cursief* commentaar van de schrijvers van dit artikel.

1. Zelfsturende eenheden

Hier wordt gepropageerd dat de traditionele hiërarchische organisatiestructuur moet worden omgezet naar zelfsturende eenheden. Hiërarchie komt alleen aan de orde als er grensoverschrijdende besluiten genomen moeten worden.

Veel organisaties kennen een hiërarchische structuur die zich manifesteert in de hark. De volgens de hark ingedeelde management reporting is als geen andere de bevestiging van die hiërarchie. Het gaat overigens zelfs zover dat de Amerikaanse beursvoorschriften een onderneming dwingen om extern te rapporteren volgens de indeling van deze hark. Empowerment houdt niet op te bestaan als een bedrijf een hiërarchische structuur kent. Met een goed governance model dat past bij de onderneming en de markt alsmede met de juiste cultuur zijn beide werelden prima aan elkaar te trouwen.

2. Handelingsvrijheid

Managers moeten in staat gesteld worden om te handelen naar eigen (zelf)inzicht. Binnen normen, waarden en strategische grenzen. Management bepaalt de middellange termijn doelstellingen en de wijze waarop die gerealiseerd worden.

Ook hier geldt natuurlijk dat met een afdoende geregelde governance veel en vooral de juiste vrijheid gecreëerd kan worden. De essentie is dat een onderneming die dit anders invult doorgaans een zeer druk bezette top heeft die veel issues omhoog gedelegeerd krijgt. Voor veel bestuurders is dit met een nu al veel te drukke agenda geen aanlokkelijk fenomeen. Maar sommigen

genieten er misschien wel van om al die omhoog gedelegeerde problemen op te lossen. Delegatie en empowerment maar ook control zijn essentieel om de agenda schoon te houden van allerlei onnodig gedoe en moeten als het maar even kan direct toegepast worden. Voor zij die dit nog niet doen en zuchten onder de terreur van hun agenda: begin er vandaag mee; het helpt echt!

3. Resultaatverantwoordelijkheid

Mensen moeten verantwoordelijk zijn voor het behalen van competitieve doelen en worden beoordeeld op wat behaald had kunnen worden.

Als we de serie 2003 jaarverslagen van (inter)nationale beursgenoteerde ondernemingen bestuderen vinden we in het algemeen weinig passages waaruit blijkt dat het bestuur van die ondernemingen wordt gehonoreerd op basis van behaalde competitieve doelen. Dat zo zijnde zal dat ook niet voor veel managers op andere echelons gelden. Er zijn in ons land maar weinig CAO's waarin dit soort bepalingen is opgenomen en vakbonden vragen er in het algemeen ook niet om. Kennelijk is het voor de maatschappij dus geen issue. Daarnaast zijn er natuurlijk nogal wat zaken die een analyse van de eigen prestatie ten opzichte van die van de concurrentie nu niet bepaald tot een bijzonder eenvoudige en transparante exercitie maken. Naast accounting issues en definitiekwesties speelt dan bovendien ook nog de praktijk van het tussentijds en tijdig kunnen meten van de eigen prestatie in markten waar de grenzen niet zo duidelijk zijn omdat bijvoorbeeld de producten en of de marketing en de klantgroepen die getarget worden kunnen verschillen.

4. Netwerkorganisatie

De organisatie moet zo worden ingericht dat er sprake is van zelfsturende, klantgerichte eenheden die waarde aan de klant leveren.

Een marktgerichte onderneming die dit niet zo regelt verliest snel zijn bestaansrecht. Het te lang negeren van klantwensen of het niet op tijd bedienen van klanten betekent dat die klanten hun heil ergens anders zullen gaan zoeken met alle negatieve gevolgen van dien. Het gaat eigenlijk om het adaptief vermogen van ondernemingen en het op het juiste tijdstip ontdekken van veranderingen in het klantgedrag en de klantwensen. Als een

onderneming groot is en/of kapitaalintensief dan is de analyse die gemaakt moet worden vaak veel fundamenteeler dan wanneer we praten over een handelsonderneming in consumptiegoederen. Waar het in essentie om gaat is het samenspel en de wil om daar op ondernemingsniveau het beste uit te halen; lees het voorkomen van suboptimalisatie. Dit is meer een kwestie van cultuur dan van structuur.

5. Marktgerichte coördinatie

De (potentiële) klantvraag / klantbehoefte bepaalt de omvang van (delen van) de organisatie. De omvang van ondersteunende afdelingen vindt plaats op basis van Service Level Agreements (SLA) op een interne markt.

'Strategie doe je bottom up en niet top down en de strategie moet zonedig ook tussentijds worden aangepast...'

Het juist tunen van een organisatie is een natuurlijk instinct binnen een marktgedreven onderneming. Als er extra kansen zijn dan wordt er bijgestuurd, immers er zijn verhoogde winstkansen of er kan bijvoorbeeld een groter marktaandeel gerealiseerd worden. Ondersteuning is natuurlijk per definitie een verdacht maar noodzakelijk goed in een onderneming. Het streven is natuurlijk om voor maximale produktiviteit te gaan. De vele bureau's die hiervoor instrumentarium aanbieden middels benchmarks en prestatienormen zijn een reflectie van het feit dat hiervoor voldoende aandacht bestaat. In veel gevallen resulteren uit dergelijke discussies ook de SLA's.

6. Coachend leiderschap

Mensen moeten uitgedaagd en begeleid worden. Fouten maken mag; er is veel aandacht voor de rol van het senior management en afstemming binnen de organisatie.

In de talloze handboeken over personeelsmanagement en de sociale jaarverslagen blijkt afdoende erkenning voor deze stelling. Veel ondernemingen kennen dergelijke systematieken en passen ze ook toe.

7. Relatieve normen

Het verslaan van de concurrentie is leidend niet het budget. Monitor de concurrentie en stel de normen continue bij.

Hier wordt korthedshalve verwezen naar de reactie bij stelling 3 hierboven.

8. Adaptieve strategie

Strategie doe je bottom up en niet top down en de strategie moet zonedig ook tussentijds worden aangepast op basis van signalen onder uit de organisatie.

Om met het laatste te beginnen; de strategie moet natuurlijk aangepast worden als dat tussentijds nodig is. Strategie is een complexe en weerbarstige materie die vele keuzes omvat. Er is niks op tegen om signalen uit de organisatie goed te gebruiken. Of dat gebeurt, heeft veel te maken met de bereidheid van zij die daarvoor verantwoordelijk zijn om met echte interesse te luisteren naar de mening van anderen dan zij die dit hiërarchie moeten aansturen. Daarnaast is een bepaalde procesroutine en ritmiek aan te bevelen. Een oneindig houdbare strategie bestaat niet, een goed gekozen en geformuleerde strategie is echter vaak langer houdbaar dan gedacht.

9. Vooruitkijkende systemen

Maak van de belangrijkste financiële cijfers en de kritische performance indicators voortschrijdende prognoses die verder dan een jaar vooruit kijken. Deze getallen moeten los staan van het beloningssysteem. Managers worden gecoached door het senior management om de prognoses te bepalen en te formuleren.

De koppeling tussen een beloningssysteem en performance indicators is ook internationaal gezien momenteel vrij diep verankerd in de hedendaagse ondernemingscultuur. Als dit tot uitwassen leidt dan is daar inmiddels ook het middel van de externe communicatieve druk. Als ondernemingen hierbij voortdurend over de schreef gaan dan neemt die druk ook toe in de vorm van nog meer afkeurende publiciteit in extremis gevolgd door het terugtreden van bestuurders en/ of hogere looneisen van vakbonden en/of inkomensregulering vanuit de overheid (zie bijvoorbeeld de discussie over maximering van afkoopsommen voor bestuurders).

Het formuleren van meer op de langere termijn gerichte prognoses, financieel of niet financieel, is iets dat door bijvoorbeeld beursanalisten met grote regelmaat van ondernemingen wordt gevraagd. Aan het niet halen van publiek gecommuniceerde doelstellingen zijn echter voor bestuurders van elke onderneming grote risico's verbonden. Geen wonder dat dit leidt tot defensieve statements en een afnemende bereidheid om dit soort statements te maken dan wel de praktijk om deze statements te voorzien van een groot aantal disclaimers zoals bijvoorbeeld de Amerikaanse Safe Harbor statements. Niettemin is het natuurlijk redelijk om na te denken over beloningssystemen die meer in houden dan puur een meting over de laatste periode. Een optieprogramma is daarvan een

'Geen beloningsstructuur op basis van vooral bepaalde normen maar op de competitieve resultaten van het totale bedrijf...'

prima voorbeeld zeker als de opties pas na 3 jaar uitgeoefend kunnen worden. Er bestaan reeds vele ondernemingen met optieprogramma's.

10. Vraaggestuurde middelen allocatie
Resources moeten gealloceerd worden waar ze nodig zijn en niet op basis van het budget. Voorkom het opmaken van budgetten.

Binnen veel ondernemingen neemt vanwege de toenemende transparantie ook de sociale controle toe. Het domweg opsouperen van budgetten is natuurlijk verwerpelijk en kan binnen een onderneming vanwege alle sociale controle en zogenaamde klokkenluiders regelingen niet lang bestaan. Bij een goed uitgevoerde operational audit zouden dergelijke dingen bovendien snel aan het licht komen. De discussie zou meer moeten gaan over de snelheid van aanpassing van middelen allocatie; vooral waar het om de factor arbeid gaat is het in de praktijk vaak niet mogelijk om heel erg snel te werken. De voorschriften voor het uitvoeren van reorganisaties die in veel CAO's zijn opgenomen werken hier ook niet bepaald als een enabler..

11. Snelle informatievoorziening
Zorg dat informatie snel beschikbaar is en toegankelijk voor iedereen. Beperk het aantal details. Gebruik brede prestatie indicatoren om resultaten van zelfsturende eenheden te kunnen vergelijken.

Een veel gehoord adagium dat vaak zeer ongenueanceerd wordt geciteerd. On line real time reporting heeft vaak een hele hoge prijs. Waarin veel verbeterd kan worden in talloze ondernemingen is het toepassen van analyse- en control modellen op basis van een beperkte gegevensset van essentiële drivers die vaak via operationele systemen veel sneller toegankelijk zijn dan gedacht wordt..Het management van een echte zelfsturende eenheid heeft meestal de juiste vise op wat de goede drivers zijn om de prestaties te meten en te evalueren; beter luisteren door het "controlgebouw" is de kunst. Het bepalen van bedrijfsbrede prestatie-indicatoren is een meer gecompliceerde aangelegenheid en lijkt zich te concentreren op produktiviteits- achtige cijfers (aantal klanten per medewerker, omzet per medewerker). Bedacht moet worden dat dit ook dit soort cijfers vaak te sturen zijn.

12. Competitiegerelateerde teambeloning
Geen beloningsstructuur op basis van vooraf bepaalde normen maar op de competitieve resultaten van het totale bedrijf naast individuele beloning.
Hier kan verwezen worden naar hetgeen onder stelling 9 beargumenteerd is.

De conclusie

Na bestudering van de literatuur, een aantal gezaghebbende artikelen en de vergelijking met de bovenstaande hypothetische onderneming is de conclusie dat er eigenlijk niet veel nieuws onder de zon is en dat veel methodieken die in het kader van Beyond Budgeting worden gepropageerd al veelvuldig in ondernemingen worden toegepast. Vaak gaat het daarbij om in huis ontwikkelde methodieken die de oplossing van bepaalde vraagstukken dichterbij hebben gebracht of nog kunnen brengen.

Veel meer hangen wij de overtuiging aan dat de te kiezen planningsmethodiek moet aansluiten op de situatie waarin de onderneming verkeert en ondersteund moet worden door de juiste

planningsprocessen en tools alsmede een goede timing van het planningsproces en het zorgvuldig zetten van de juiste stappen in een goede ritmiek. Dat klinkt gecompliceerd maar is goed uitvoerbaar. Daarnaast moet er natuurlijk altijd waar mogelijk verbeterd worden; dat geldt overigens voor iedereen die in een organisatie een stimulerende rol wil vervullen. Het stimuleren van de veranderingsbereidheid, zelfinitiatief en een gezonde dosis externe oriëntatie kunnen in dit kader veel goed doen.

Noten

ⁱ Bram Coomans is: Manager Strategic Control, KPN Mobiel N.V -finance, control

ⁱⁱ Paul Gaalman is: Head of Group Control, KPN Mobiel N.V -finance, control

VAN STRATEGIE NAAR REALISATIE, PERFORMANCE MANAGEMENT IN DE FINANCIËLE SECTOR

DR. R.E.R. LOBRY¹

DRS. A.E. WILLIGENBURG MMC²

De financiële sector is sterk in beweging. Financiële instellingen zullen nieuwe wegen moeten inslaan. Het is noodzakelijk strategieën voor de komende jaren uit te zetten en door een dynamische, continue herijking van de strategie een concurrerende positie te verwerven in de markt. Het is voor het management van belang grip te krijgen op de prestaties van de onderneming. Door actief te sturen op activiteiten die een bijdrage leveren aan het realiseren van de strategie en activiteiten te elimineren die geen bijdrage leveren worden de prestaties verhoogd. Performance Management kan hierbij helpen.

De financiële sector is sterk in beweging; financiële instellingen worden geconfronteerd met nieuwe uitdagingen. De traditioneel behoudende banken, verzekeraars en pensioenfondsen verdwijnen in de snel veranderende en turbulente omgeving van tegenwoordig. Concurrentieverhoudingen veranderen door fusies, overnames en nieuwe toetreders, terwijl behaalde concurrentievoordelen snel eroderen. De overheid werkt al enige jaren aan deregulering in de financiële sector, waardoor wet- en regelgeving in hoog tempo veranderen. Bancassurance wint verder terrein: banken en verzekeringsbedrijven worden gecombineerd en shared services centers worden opgericht.

'Uit onderzoek blijkt dat slechts 10% van alle strategieën effectief wordt geformuleerd en gerealiseerd.'

Tegelijkertijd vinden er in de technologie en de multimedia in hoog tempo ontwikkelingen plaats die vragen om grote investeringen. Onder andere door de nieuwe technologieën komen nieuwe distributiekanaalen beschikbaar. Consumenten beschikken over veel informatie en worden mondiger en kritischer. Tot slot noemen we nog de ontwikkelingen op het gebied van flexibilisering van de werktijden en verandering van beloningssystemen, die hun invloed hebben op de motivatie en beloning van medewerkers.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, zullen ondernemingen in de financiële sector nieuwe wegen moeten inslaan. Het is noodzakelijk strategieën voor de komende jaren uit te zetten en door een dynamische, continue herijking van de strategie een concurrerende positie te verwerven in de markt. Dit werd treffend verwoord in Business week: 'Business strategy is now the single most important issue... and will remain so for the next five years'. Uit onderzoek blijkt dat slechts 10% van alle strategieën effectief wordt geformuleerd en gerealiseerd. Performance Management kan helpen dit probleem op te lossen; het is een hulpmiddel bij het monitoren

en realiseren van een strategie.

Het is voor het management van belang grip te krijgen op de prestaties van de onderneming en actief te kunnen sturen op de mate waarin activiteiten en projecten een bijdrage leveren aan het realiseren van de strategie. Hiertoe dient men de geleverde prestaties te meten en hier vervolgens op te sturen. Voor het 'managen van de performance' is een systeem vereist dat het management in staat stelt te sturen op zowel financiële als niet-financiële indicatoren. Zo'n systeem wordt een Performance Management-systeem genoemd.

Financiële instellingen ontevreden over huidige Performance Management-systemen

Wij hebben onderzoek gedaan onder directeuren in de financiële sector waarbij ze gevraagd werden een uitspraak te doen over hun visie op Performance Management. De huidige Performance Management-systemen voldoen over het geheel genomen niet. Ze dragen weinig bij aan het realiseren van de uitgezette ondernemingsstrategie; driekwart van de respondenten vindt dat het huidige Performance Management-systeem niet of slechts in beperkte mate bijdraagt aan realisatie van de strategische doelstellingen. Dit komt onder andere doordat ondernemingen vaak over veel gegevens beschikken, maar niet over echte stuurinformatie. Wat nuttige stuurinformatie is, wordt bepaald door wat men wil bereiken (missie, visie, doelstellingen en succesfactoren). Verder blijkt dat succesvolle ondernemingen een beter Performance Management-systeem hebben dan niet-succesvolle ondernemingen en er ook een hogere prioriteit aan geven.

In de praktijk ontbreekt de noodzakelijke koppeling tussen de strategie en de gehanteerde prestatie-indicatoren vaak, met name bij de niet-succesvolle ondernemingen. Middenkader en medewerkers weten niet hoe zij optimaal kunnen bijdragen aan de realisatie van de strategie en welke zaken belangrijk zijn om op te sturen. Met als gevolg: ineffectieve sturing, verkeerde focus, opstarten van verkeerde projecten, budgetten toekennen op basis van historische budgetten in plaats van budgetten toekennen op basis van strategisch belangrijke projecten en uit te voeren

activiteiten. Kortom: verspilling en minder succes en vooruitgang dan mogelijk.

Desgevraagd antwoordde maar liefst tweederde van de ondervraagde directieleden dat zij over onvoldoende stuurinformatie beschikt. Blijkbaar heerst er enige onvrede bij directeuren over de managementinformatie die hun ter beschikking staat. Wat is hun probleem? Om te kunnen sturen is, zoals gezegd managementinformatie of stuurinformatie noodzakelijk. Deze vertelt immers of de onderneming nog op de juiste koers (de strategie) zit. Van oudsher wordt in de financiële sector (hoe kan het ook anders) gebruik gemaakt van financieel georiënteerde prestatiemeting. De oude manier is niet alleen te zeer op het verleden gericht, maar ook te sterk op de korte termijn en op kosten.

Op het verleden gericht

Veel informatie is gericht op de externe verslaglegging (richting aandeelhouders, DNB, PVK, etc.). Deze informatie is belangrijk, maar niet ontwikkeld om het management te helpen bij het sturen van de performance (managementinformatie). De resultaten uit het verleden worden geanalyseerd, niet de factoren die de toekomstige performance en winstgevendheid bepalen. Managementinformatie moet aansluiten bij de strategische prioriteiten van een onderneming en ook niet-financiële factoren omvatten zoals prestatie-indicatoren over klantperformance, time to market, bedrijfsrisico's, etc.

Op de korte termijn gericht

Vaak wordt verbetering op traditionele indicatoren op de korte termijn bereikt door acties met een negatief langetermijneffect. Winst (boekhoudkundig) is een voorbeeld van een traditionele korte termijn indicator. Het optimaliseren van de winst in een bepaalde periode kan worden bereikt door acties die een negatieve invloed kunnen hebben op bijvoorbeeld het marktaandeel of de ontwikkeling van nieuwe producten.

Op kosten gericht

De aard van ondernemen en concurreren is sterk aan het veranderen. Kwaliteit, innovatie, snelheid en service worden even essentieel

als lage kosten. Deze factoren komen nog niet voldoende tot uitdrukking in financieel gerichte rapportages.

Gezien de tekortkomingen van financieel georiënteerde rapportages, moeten ook niet-financiële zaken worden gemeten. Het gaat hierbij om zaken die een bijdrage leveren aan de strategie, dat wil zeggen dat zij gericht moeten zijn op de manier waarop de onderneming wil concurreren en waarde wil creëren voor klanten en aandeelhouders. Het meten en monitoren van niet-strategische activiteiten maakt het alleen maar moeilijker strategische doelen te bereiken. Veel ondernemingen lijken dit niet te beseffen.

Performance Management met de Balanced Business Scorecard

De Balanced Business Scorecard (of kortweg Balanced Scorecard) wordt door het management van vele ondernemingen met succes gebruikt als hulpmiddel bij het realiseren van de strategische doelstellingen. Uit onderzoek dat Kaplan en Norton bij Fortune 500 ondernemingen hebben uitgevoerd blijkt dat een combinatie van financiële en niet-financiële indicatoren moet worden gemeten om de strategie effectief te kunnen monitoren. Zij hebben daarvoor een instrument ontwikkeld dat expliciet de aandacht richt op relevante informatiegebieden en dat dwingt tot een evenwichtige inperking van de gehanteerde prestatie-indicatoren, de Balanced Scorecard.

De Balanced Scorecard richt zich op vier onderling samenhangende perspectieven. De

onderneming wordt niet alleen vanuit een financieel perspectief benaderd, maar ook vanuit de klant, de bedrijfsprocessen en vanuit het leer- en groeiperspectief.

- Financieel perspectief: de mate waarin waarde wordt gecreëerd voor de aandeelhouders/ eigenaren van de onderneming;
- Klant perspectief: het prestatieniveau van de onderneming zoals dit wordt beoordeeld door de klanten;
- Bedrijfsproces perspectief: het prestatieniveau van de primaire processen;
- Leer- en groeiperspectief: de mate waarin een organisatie in staat is zich continu te verbeteren en te innoveren.

De vier perspectieven, die in evenwicht moeten zijn, worden weergegeven in onderstaand figuur.

De Balanced Scorecard kan per proces en per organisatie-eenheid worden opgesteld. Het management speelt een leidende rol bij het vormgeven van de Balanced Scorecard; de verankering van een Performance Management-traject vindt plaats bij de top van het bedrijf.

Op basis van de eerder bepaalde strategie en de gestelde prioriteiten worden binnen de aangegeven uitgangspunten met het management strategische doelen vastgesteld die concreet en meetbaar aangeven welke

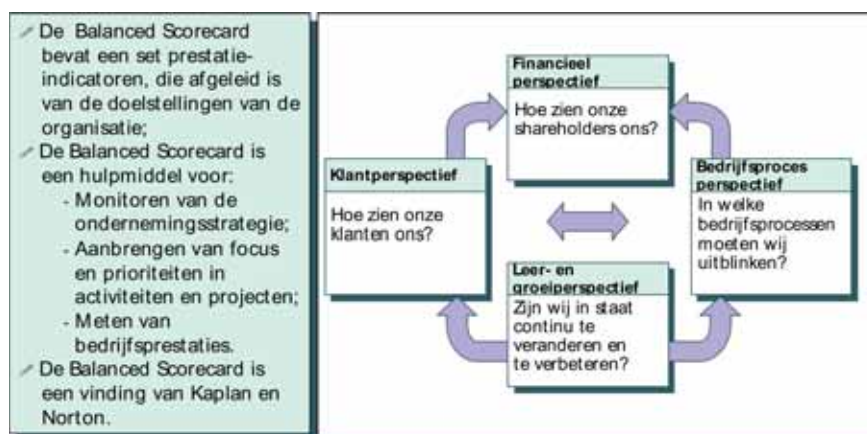
doelen de organisatie zichzelf stelt en een sterke samenhang met de strategie hebben. Daarna worden de kritieke succesfactoren geformuleerd. Deze succesfactoren (als stelregel meestal niet meer dan vijf) geven een eenduidig antwoord op de vraag: "Wat moeten we goed doen willen wij onze doelen bereiken?". Vervolgens worden prestatie-indicatoren benoemd. Dit gebeurt door middel van een participatieve aanpak waarbij de betrokkenheid (en het sponsorship) van het lijnmanagement cruciaal is. Uit onze ervaring blijkt dat maximaal 20 financiële en niet-financiële indicatoren kunnen worden benoemd per scorecard. Een groter aantal indicatoren zou de toegevoegde waarde van de scorecard sterk verminderen.

Een heldere strategie met duidelijke keuzen is van groot belang voor het slagen van een Performance Management-project. Dit vergt met name veel aandacht in de eerste fase van het project. Pas nadat de strategie eenduidig is gedefinieerd én gecommuniceerd kan worden gestart met het definiëren van prestatie-indicatoren.

Niet alleen het resultaat (de Balanced Scorecard) van een Performance Management-project is van belang, maar ook het proces dat het management en de medewerkers van een onderneming doorlopen om tot een scorecard te komen is waardevol. Eventuele misvattingen of miscommunicatie over de strategie worden door de eenduidigheid van de scorecard weggenomen, terwijl de discussies die ontstaan tijdens het vaststellen van strategische doelstellingen en kritieke succesfactoren en het benoemen van prestatie-indicatoren de gemaakte keuzen bij de totstandkoming van de strategie verhelderen. Tevens wordt duidelijk wat de bijdrage is van elk onderdeel van de onderneming aan de overall-strategie.

Nadat de Balanced Scorecard is vastgesteld begint het managementproces. Aan de hand van de eerste scorecards wordt een grafische managementrapportage opgesteld op basis waarvan een effectief managementproces kan worden opgestart. In dit proces wordt verantwoording afgelegd over geleverde prestaties en worden individuele managers aangesproken. Naar aanleiding hiervan worden door het management gezamenlijk acties ter

FIGUUR 1: De Balanced Business Scorecard is de primaire bron voor stuurinformatie



verbetering gedefinieerd. Dit is een leerproces dat naar onze ervaring in een vroeg stadium van een Performance Management-project dient te worden gestart.

Uit onderzoek blijkt dat veel managers die bekend zijn met de Balanced Scorecard het een nuttig concept vinden, maar lang niet iedereen past het toe. Dit kan erop duiden dat men problemen ervaart bij het daadwerkelijk invoeren van dit instrument in de eigen organisatie. Dit zou vooral gelden bij de banken. In de verzekeringsbranche wordt de Balanced Scorecard vaker gebruikt. Vooral de grotere financiële instellingen passen de scorecard toe. Bijna de helft van deze ondernemingen gebruikt het concept.

De implementatie van een Performance Management-systeem is complex

Een gedegen Performance Management-systeem geeft aanknopingspunten voor verandering van werkwijze, gedrag en cultuur. Het zorgvuldig implementeren en hanteren van het systeem is daarvoor een vereiste. Het kunnen definiëren van goede prestatie-indicatoren en het kunnen beschikken over goede managementrapportages op zich garanderen geen succes. Het inbedden van Performance Management in de organisatie is het belangrijkste. Deze inbedding in de organisatie wordt tevens verzekerd door middel van een participatieve aanpak waarbij de betrokkenheid (en het sponsorship) van het lijnmanagement cruciaal is.

Een Performance Management-systeem moet geen op zichzelf staande entiteit vormen. Managers moeten worden opgeleid en begeleid bij het hanteren van het nieuw geïntroduceerde Performance Management-systeem. Dit betekent een verschuiving in het 'denken' van managers over de besturing van de onderneming. In plaats van budgettair wordt er nu strategisch gestuurd. De focus ligt niet op control en micromanagement, maar op delegeren en faciliteren. Het nieuwe instrumentarium dient niet alleen te worden gebruikt voor het beantwoorden van de vraag "Waarom scoort deze indicator onder de norm?", maar vooral voor de vraag "Wat kunnen we er aan doen om de indicator boven de norm te laten scoren?" en op het opvolgen van de

acties die hiervoor worden opgestart.

Aandachtspunten bij implementatie

Veel optimistisch gestarte veranderingen stranden op de onvermijdelijke weerstanden in een organisatie. Ook bij de invoering van een Performance Management-systeem ligt dit gevaar op de loer. Het is zaak dat het management hierop anticipeert en er adequaat mee omgaat. Hoe beter de mensen die moeten werken met het Performance Management-systeem worden voorbereid, hoe makkelijker en sneller de invoering kan plaatsvinden. Zaken als een duidelijke communicatie en commitment van het (top)management zijn hierbij van het grootste belang. Hieronder komt een aantal aandachtspunten bij de voorbereiding en invoering van een Performance Management-systeem aan de orde.

Goede voorbereiding

Om de invoering van het Performance Management-systeem in goede banen te leiden, is een goede voorbereiding van het grootste belang. Het verdient aanbeveling een werkgroep te formeren die met de invoering is belast. Om te komen tot een realistisch en haalbaar actieplan en voor het creëren van het nodige draagvlak is het houden van een Entry Review een vereiste. Tijdens de Entry Review worden door middel van interviews en analyses mogelijke knelpunten en risico's geïdentificeerd en beheersmaatregelen gedefinieerd. Daarnaast wordt de noodzaak van het Performance Management-project gecommuniceerd aan alle betrokkenen.

Commitment (top)management

Het management moet ervoor zorgen dat het project kan worden uitgevoerd (communicatie van de noodzaak, vrijspelen capaciteit en middelen) en een voorbeeldfunctie vervullen jegens de rest van de organisatie. De top dient achter de veranderingen te staan en dit ook uit te dragen. Niet iedereen zit te wachten op het inzichtelijk en meetbaar maken van zijn prestaties. Het opzetten van een Performance Management-systeem roept weerstand op. Het topmanagement speelt daarom een cruciale rol bij het opzetten van een Performance Management-systeem. Het moet zijn

commitment uitdragen en het draagvlak in de organisatie vergroten door voorbeeldgedrag te tonen en een stimulerend beleid te voeren. Dit kan het management onder andere doen door tijdens de kick-off-bijeenkomst zijn visie toe te lichten.

Participatie en draagvlak

Bij het succesvol opzetten van een Performance Management-systeem zijn participatie en draagvlak bij betrokkenen onontbeerlijk. Zij moeten zich uiteindelijk eigenaar van het Performance Management-systeem gaan voelen. Het is hun tool. Zonder hun medewerking en acceptatie zal het hanteren van een Performance Management-systeem hooguit een cijfermatige exercitie worden. Daarom dienen de betrokkenen inspraak te krijgen bij het opzetten van het systeem. Het Performance Management-systeem moet voldoen aan de eisen en verwachtingen van het management. Het management dient daarom zijn eisen en verwachtingen aan te geven. Maar daarnaast is het van belang dat ook de werknemers waarvan de performance wordt gemeten, worden betrokken bij het geheel:

- Zij kennen hun werk het beste;
- Weerstand en twijfels worden zo gereduceerd;
- Betrokkenheid en acceptatie worden zo vergroot;
- Medewerking bij het vervolg wordt zo vergroot.

Soms wordt het Performance Management-systeem ervaren als een extra controlmechanisme om mensen op af te rekenen. Het draagvlak voor een dergelijk traject is dan, evenals de kans van slagen van het project, nihil.

Duidelijke communicatie

Waarom komt er een nieuw systeem en voor wie heeft dat welke gevolgen? Betrokkenheid van de werknemers kan alleen worden verkregen indien door het gehele veranderingstraject heen duidelijk wordt gecommuniceerd over doelen, voortgang, noodzaak en voordelen van een Performance Management-systeem. Het is van belang te laten zien wat de ervaringen zijn en hoe de voortgang is. Dit kan met behulp van presentaties, workshops en gaming. Ook

de leveranciers van de benodigde data en andere betrokkenen dienen feedback te krijgen over de waarde van hun bijdrage. Succesvolle implementatie vereist vanaf het allereerste begin van het project: communiceren, communiceren en nog eens communiceren.

Beter is de vijand van het goede

Het is belangrijk om geen perfectie na te streven en te beginnen met wat je hebt. Het perfecte Performance Management-systeem bestaat niet en al doende leert men. Het gevaar bestaat dat enorm complexe Performance Management-systemen worden ontwikkeld die misschien wel iets nauwkeuriger, maar niet communiceerbaar of realiseerbaar zijn.

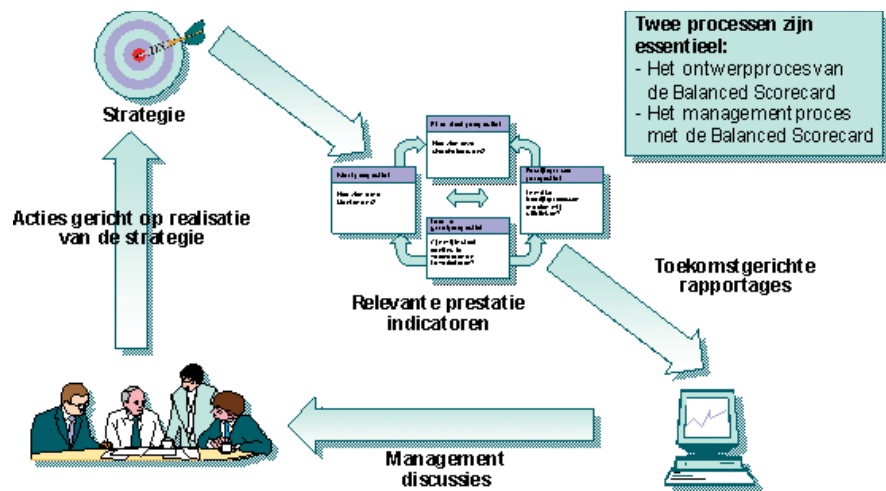
Weerstand

Veranderingen roepen weerstand op. Bij Performance Management-trajecten worden prestaties van organisatieonderdelen inzichtelijk en meetbaar gemaakt. Weerstand zal optreden indien het meten van prestaties binnen de organisatie niet gebruikelijk is en als er een informele cultuur heerst met grote zelfstandigheid voor de medewerkers. De mogelijkheid om de aanwezige handelingsvrijheid te verliezen door de sturende werking die uitgaat van prestatiemeting wordt veelal als bedreigend ervaren. Verder wordt het mogelijk om mensen aan te spreken op de door hen geleverde prestaties. Niet iedereen zit daar op te wachten. Performance Management leidt niet alleen tot meer inzichtelijkheid voor het management ('naar boven'), maar ook voor medewerkers ('naar beneden'). Deze inzichtelijkheid naar boven en naar beneden maakt het voor het management mogelijk dingen wat meer van een afstand te managen en te delegeren. Deze mogelijkheid blijft vaak onderbelicht bij implementaties.

Implementeer en stel bij

Indien het Performance Management-systeem eenmaal is ingevoerd, ontstaat het gevaar dat men denkt 'er al te zijn'. Het is noodzakelijk het systeem te onderhouden. Het systeem moet continu worden bijgesteld als gevolg van leerervaringen en verschuivende managementprioriteiten.

FIGUUR 2: Het management moet sturen op de strategische intenties



Performance Management: een investering in succes

Waarom zou een onderneming geld en tijd investeren in een complex en langdurig project? Veel ondernemingen hebben een ineffectief Performance Management-systeem met onder andere als gevolg dat veel activiteiten en projecten naast elkaar worden gestart, die alle even belangrijk zijn. Een Performance Management-systeem lijkt op het eerste gezicht één van de vele initiatieven. In tegenstelling tot vele andere projecten leidt een investering in een Performance Management-systeem echter tot duidelijkheid, waardoor prioriteiten eenvoudiger kunnen worden gesteld.

Een effectief Performance Management-systeem is een succesfactor voor ondernemingen. Dit wordt nog niet altijd zo gezien en voor de huidige Performance Management-systemen geldt dat ook veelal niet. Maar uit onderzoek blijkt dat succesvolle financiële instellingen een beter Performance Management-systeem hebben dan de niet-succesvolle. Tevens geven succesvolle ondernemingen een hogere prioriteit aan en (willen) meer investeren in het verbeteren van hun Performance Management-systeem.

Door een goed Performance Management-systeem kunnen managers en medewerkers van een onderneming zich richten op de strategisch belangrijke projecten en activiteiten. Op het eerste gezicht interessante activiteiten en projecten worden niet meer ondernomen als inzicht is verkregen in wat belangrijk is en

wat niet. Deze focus in besturing maakt een onderneming effectiever in het bereiken van haar doelen en succesvoller.

Noten

¹ Dr. R.E.R. Lobry is directeur van Magnitude Consulting. Het adviesbureau Magnitude Consulting adviseert ondernemingen op het gebied van strategie, besturing, (ICT-) governance en grootschalige c.q. complexe veranderingstrajecten (w.o. Shared Services).

² Drs. A.E. Willigenburg MMC is werkzaam als consultant bij Magnitude Consulting. Hij heeft een ruime ervaring met grootschalige strategie en verandertrajecten in de financiële sector, waaronder implementaties van de Balanced Scorecard en andere Performance Management-systemen. Hij studeerde Bedrijfseconomie in Tilburg en rondde in 2003 de post doctorale opleiding Management Consultant aan de Vrije Universiteit in Amsterdam af.

Literatuur

Lobry R.E.R. & Willigenburg A.E., Van strategie naar realisatie: Performance Management in de financiële sector, 1997.

Kaplan R.S. & Norton D.P., The Balanced Business Scorecard, measures that drive performance, Harvard Business Review, 1992 zie ook: Kaplan R.S. & Norton D.P., Op kop met de Balanced Scorecard: strategie vertaald naar actie, 1997.



NOT BY NUMBERS ALONE

“Budgeting doesn’t work anymore – but we can’t afford to lose central strategic control”

Gilles J. Jong¹

There is no denying that budgeting is a serious cause of frustration in many organizations. It is also clear that budgeting is reaching the limits of what it can do in its current shape and form. The Beyond Budgeting concept offers a solution: replacing fixed predetermined management models with more adaptive ones and replacing hierarchies and centralized leadership with a more self managed work environment with devolved decision making and performance accountability. A key assumption underlying these principles is that today’s business environment can no longer be managed effectively top down style: change, disruption, and opportunity just knock so often that decision making has to move to the trenches. Although this appears to make considerable sense, one could question whether this does not throw out some valuable features of the budgeting process with the proverbial bathwater. To fuel the discussion on future management systems, an alternative reason why budgeting in its current form doesn’t work is explored in this article. This will show that a number of guiding principles of the Beyond Budgeting concept are indeed sound, but that others could also be seen in a very different light. The exploration will show for example that more top down decision making and entrepreneuring will be required in today’s business environment, rather than less.

Failing management systems

There are many signs that the budgeting process as it is in use with many corporations is reaching the limits of what it can achieve. For a start it is extremely expensive and time consuming. The budgeting process can easily take 3 to 5 months and periodical budget reviews can consume considerable time from managers. Time, which otherwise could have been spent managing the business, acquiring new customers, or developing new products and services. Another shortcoming of budgeting is that it tends to guide the corporation based on directional wisdom often more than a year old – definitely not a guarantee to keep the organization at the cutting edge of doing business. This is aggravated by the fact that today's business environment appears to resemble a maelstrom of opportunities and threats. In addition, because the budget is pre-determined it also tends to stifle innovation and risk taking, which is not helped by bonuses often linked to making budget, which make it safer from a personal point of view to stick to known stuff. It is these sorts of failures of traditional budgeting processes that the Beyond Budgeting model aims to resolve.

There is however another fundamental reason why traditional budgeting processes, in fact entire management systems, are increasingly overwhelmed by today's business environment. This reason is that they have basically been designed around the Strategic Business Unit (or geographic regions for that matter). In itself this is not so bad if the strategic business unit is really the unit cell of doing business. This is however less and less the case. The opportunities and threats in the maelstrom are increasingly manifesting themselves well below the level of the strategic business unit.

The reason for this is that value chains are breaking apart faster than ever. Ronald Coase, a British economist and Nobel prize winner, stipulated in 1937 that as interaction costs come down, the need for companies to keep all functions in-house decreases. A classic example is the Ford Motor Company, which in its early days had its own rubber plantations for its tires and now buys complete dashboards, seats, headlights and many other parts from suppliers who deliver directly to the assembly line.

Ronald Coase could not predict, however, that the internet and personal computing would dramatically change the business landscape 60 years after he wrote his epic thesis. Such technologies enable unprecedented levels of connectivity exploited through mass digitization of all sorts of information. In addition, new technologies such as middleware make it much easier to connect all sorts of processes across different businesses. Nobody bats an eyelash, for instance, if companies have their manufacturing outsourced, even to manufacturing services suppliers in countries such as China. Ten years ago, though, it would be much more difficult to fit someone else's factory in one's own supply chain management and sales planning processes.

The evidence for this phenomenon surrounds us. Every day brings new announcements of joint ventures, contract manufacturing and converting, outsourcing, co-branding, co-development, co-marketing, alliances, licensing, and so forth. These strategies are deployed at a level below the strategic business unit or business and are often less permanent than a merger or acquisition. For example, two companies can decide to share the investment in the development of a new production process, or a company sells products produced by a 3rd party to complement its own assortment. For many companies, the revenue, and especially the margin, influenced by such sub-business unit configurations is more than the traditional income from operations from the integrated firm. Many newly created companies go even

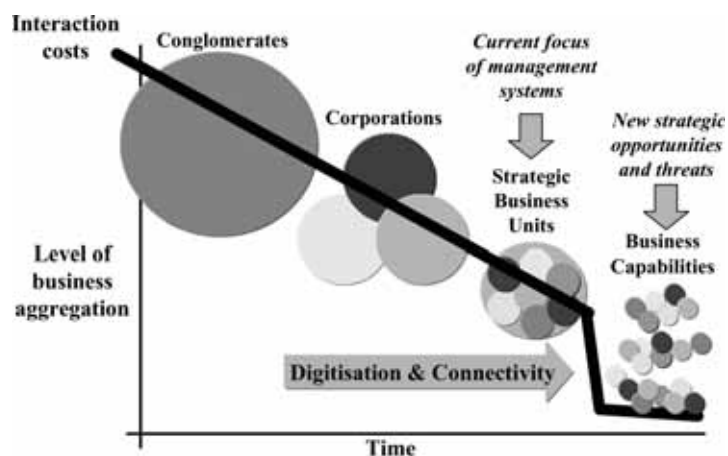
one step further, assembling themselves from building blocks from different companies right from the start. Palm and Handspring have never been vertically integrated companies. Nike has focused on branding and design from the moment it started to become successful and has left the manufacturing of its sports shoes to others.

What is important to realise is that this break up of the value chain we are experiencing can be considered to be disruptive. It is only in the last 5 to 10 years that connectivity and digitisation reached very practical levels. Compare for instance the traditional EDI link as is often used between large corporations. The costs and efforts involved with such an EDI link precluded smaller players from using it. Today, with web based technologies even the smallest of firms can get access to connectivity functionality far exceeding that of traditional EDI links at far lower costs. The implication of this is that there is a lot of untapped value chain break up out there. The potential to reconfigure the value chain by making parts of the value chain work for you in new and different ways is significantly more than we are currently exploiting. This is part of the reason why these new opportunities and threats come in maelstrom proportions: everywhere you look in the value chain there will be possibilities. (See also figure 1)

The need to make management systems work

The fact that these new business

Figure 1: As new technologies break up value chains, there is an increasing discrepancy between traditional management systems and strategic opportunities and competitive threats



take place at business aggregation levels below the traditional business unit put them at direct conflict with traditional management systems and budget processes. These are predominantly geared towards strategic business units and their departments after all. Another issue is that because the potential for these new business configurations is so much more than we actually exploit today, one can truly say that we enjoy unprecedented levels of strategic freedom. It is clear that abundant freedom of choice does not go well together with predetermined and fixed budgets forced to span a multitude of these potential new business configurations. In fact, predicting future performance of the corporation in light of significant freedom of choice is impossible almost by definition. At the same time however, this new strategic freedom can deeply affect the future performance of the corporation.

This strategic freedom is a direct result of value chains which are breaking up: the individual components of the value chain can increasingly pursue their own optimization and business opportunities. In other words, what used to be functional strategies are rapidly becoming real business strategies - and need to be considered as such. This also means that what used to be (departmental) budgets will become proper businesses with market opportunities, investment needs, balance sheets, and profit and loss accounts.

The Sabre Holdings Corp. is a well used illustration of how this new strategic freedom plays out and what sort of challenges it poses to management systems. Sabre started out as the internal distribution system for American Airlines driven by a pure functional strategy aimed at making the airline more competitive. When American Airlines extended its system to the travel agencies, so that they could make reservations for AA flight directly, it became so popular that it made sense to let other airlines use the system as well (for a fee) so travel agencies would not be bombarded by different systems from each airline.

Eventually the perception of conflicts of interests became so significant (it was not universally believed that American headed lists of available airplane seats for alphabetic reasons) that the most logical course of action for American was to make the Sabre system

independent. An interesting note: The market capitalization of Sabre Holdings—which does business through companies Travelocity, Sabre Travel Network and Sabre Airline Solutions - comfortably exceeds that of American Airlines. For the management system and budgeting process this has significant implications. Suddenly it finds itself having to manage the interests in two interrelated businesses, one of which used to be a function or department in the other. The Sabre case is also interesting because it is now worth so much more than its one-time parent. Strictly speaking, the shareholders of American Airlines would have been better served by selling off the airline and continuing as the leading travel reservation

‘...the need for decision making at the corporate centre had increased rather than become less.’

services firm, with more - and more immediate - consolidation potential than the airline itself.

The Sabre case, in which a part of the firm becomes more than the whole, is not an isolated example. Almost every corporation is increasing the number of processes it is sharing or pooling with others; as the trend continues, new industries are created or grown, and new (cross business) interdependencies created.

In the summer of 2003, Amazon.com set up a new business unit, Amazon.com services, which is poised to exploit the significant investments Amazon.com has made in the platform supporting its online retail model and the substantial loyal traffic it enjoys on its site. In essence, it is selling business process outsourcing services to business customers, some of which are direct competitors of their online book and CD business. This is obviously a very different proposition.

When Philips Electronics got together with Sara Lee to create the Senseo - a unique cup-by-cup coffee maker using unique coffee pads produced, branded and sold by Sara Lee - it acquired a contractual stake in the highly

premium-driven and very attractive coffee market. In doing so, it had to manage the trade off between the financial success of the Senseo coffee makers and their ability to drive the consumption of coffee pads leading to revenues from the commission on the coffee pads sold. Clearly, to be able to do so it had to understand the dynamics of the coffee market to assess how quickly this proposition could be rolled out to other countries (it is now being introduced in Belgium, France, and Germany). It also has to understand how to defend the coffee pads against copycats and price erosion. As these type of business configurations become more prevalent, less and less of the value creation of corporations will be sufficiently captured by traditional management systems and budgeting processes.

The real challenge

This brings us to the real challenge faced by budgeting processes. It is not really the fact that companies have to constantly adapt to changing market conditions and customer demands competing against quick and nimble competitors. The real challenge is that the number of strategic trade-offs that should be considered centrally has proliferated so much that traditional management systems and budgeting processes have been left more or less incapacitated by the workload if they were to properly address this.

All the previous examples have one thing in common: the need for decision making at the corporate centre had increased rather than become less. From just worrying about the airline business, American Airlines had to decide whether their reservation system was a competitive advantage for selling seats on airlines or whether it would generate more value as a business on its own right selling services to third parties. Amazon.com faced a similar dilemma: keep their state of the art online sales infrastructure exclusively to themselves for competitive advantage or turn it into a business in its own right selling to services to direct competitors. Philips Electronics had to balance the value of the coffee pad contract versus the profit made on the coffee makers themselves. These trade-offs can only really be addressed centrally as it involves weighing the interests and potential of one unit against

the other. In fact, a devolved decision making structure could easily be counterproductive in these situations.

The evidence for this is showing up in several areas. Corporate Governance for example has been the subject of much discussion and regulation over the past few years in both the United States and in Europe. The trigger for these discussions has been the same: a commonly felt discomfort with the grip that we as stakeholders appear to have on our corporations. Further spurred by scandals involving companies such as Enron, Ahold, Worldcom and Parmalat, investors, regulators and the public demanded that something be done about the apparent lack of effective controls on executive power. To regain the trust of stakeholders, corporations are raising corporate governance standards, and governments have drafted new regulations such as the Sarbanes-Oxley Act in the United States, the Tabaksblat Code in the Netherlands, the Combined Code in the United Kingdom and the Cromme Code in Germany. Most of these codes focus predominantly on compliance related issues. What is somewhat missing in these discussions however, is that it is increasing strategic freedom which is creating the room for executive power to go astray. New business configurations can be pursued which do not even have to show up in annual reports for example. It doesn't really matter for the outcome whether executive power goes astray as a result of too much greed or from being overwhelmed by the different options and making the wrong choices.

Boards of Management themselves face similar issues. In a recent study conducted by AT Kearney on the effectiveness of Corporate Governance in North America, one of the smaller but quite remarkable finding was that some Boards of Management felt that they could not issue strategic directives to departments and business units timely enough. As many business optimization efforts – traditionally the domain of the business units – become strategic due to cross business features, more decision making will be required at board level. For instance, can one strategic business unit share its supply chain with a 3rd party to increase effectiveness or should it bundle its supply chain internally with the other business units? Or can the different business

units of an insurance company each invest in making their policy administration processes better or should one policy administration utility be created which will also sell services to other insurance companies? And while we are at it, should the same insurance company sell its insurance products under the brand of a national retailer – creating additional sales but with less brand recognition? There is no easy way out for these questions. They are obviously strategic to a degree that a central decision is required, but at the same time they are not easy to answer and definitely increasing in number.

'What effectively has to be done is to consider a business unit as a portfolio of interrelated potential sub-businesses.'

What can we do?

All this obviously doesn't relieve businesses from the obligation to adequately manage strategic opportunity and business risk. This is where there is an issue. If the number of strategic opportunities and sources of business risk significantly increases, it can not be expected that this can be managed using traditional processes and tools and within the same time commitment.

There appear to be two potential solutions to resolve this issue:

One solution would be to push the issue deeper into the business, to devolve decision making power. This would increase the number of decision makers in the firm and thus provide a means of dealing with the increased workflow. This would put parts of the organization in charge of "filtering" the new strategic opportunities and do business risk assessment so that the management can review and endorse the outcome. There are downsides to this solution for a number of reasons. The main disadvantage appears to be the fact that

many new strategic opportunities and sources of business risk are often of a cross business or cross business unit nature. To optimally pursue them would require a significant amount of altruism from the new decision makers; the best course of action might be to dissolve your own unit or outsource it to 3rd parties after all.

The other solution would be to tackle the issue head on: trying to become more effective in dealing with these new business configurations. This can be pursued in two ways. First of all, strategy development processes will have to be adapted to be able to deal effectively with these new business configurations. This requires them to be detailed to the level at which new business configurations affect the business. They can no longer stay exclusively at the strategic business unit level with some guidance towards functional strategies.

Secondly, the value chain will have to be reconfigured in such a way that those parts of the value chain for which this is most relevant are turned into proper businesses with their own agendas (and budgeting process). At the same time, the company's ability to manage 3rd party leverage opportunities should be boosted. In essence, this comes down to fundamentally restructuring the management system by redefining business boundaries more in line with strategic requirements. It is clear that redefining business boundaries will have to be a central led decision making process, as this will have to address all the major business trade-offs and align resources accordingly.

New strategic perspectives

When the centre of gravity of strategic dynamics shifts towards a level below that of the traditional business unit, it is logical that strategy development processes will have to follow suit. What effectively has to be done is to consider a business unit as a portfolio of interrelated potential sub-businesses. These sub-businesses are interrelated because together they create the output of the overall business – and hence the need for central led trade-off decisions. These sub-businesses are potential because most of them have not been "liberated" yet and still reside within the stronghold of the business unit. There are however many examples of "liberated" portfolio constituents. The electronics industry

has spawned the electronics manufacturing services industry with players such as Solectron, Jabil, and Silicon Graphics. Probably the most well known liberated industry is the IT infrastructure outsourcing industry with players such as IBM, EDS, HP, and Accenture.

Just as for a portfolio of regular businesses, a tool is needed to do portfolio management on the potential sub-businesses inside a business unit. The new portfolio management tool will have to indicate which, and with what sort of priority, new business configurations should be pursued and where value chain break up should be expected. It should also specify under which sort of conditions this can be done so that the overall performance of the portfolio is not put at risk.

The use of such a portfolio management tool for potential sub-businesses has an added advantage in that it will allow us clearly separate the discussion around the individual new strategic opportunities and sources of business risk and the criteria against which they are going to be evaluated. The latter would effectively become a strategic frame of reference for the businesses. This would allow executives to more quickly evaluate strategic initiatives and assess strategic business risk in much the same way as they use financial reference frames to evaluate financial performance. It is clear that if this is possible, a significant time advantage can be gained. Rather than evaluating an increased number of strategic opportunities and sources of business risk in full detail, the executives would be able to hold them against a pre-agreed set of criteria for quick evaluation.

How should such a portfolio management tool for the company's value chain look like? The answer lies in the characteristics of the sub-businesses

Not all sub-businesses are equally important

Generally speaking, the more important a sub-business is for the overall value creation, the more important it is to carefully consider its optimization and leverage. The Coca Cola brand equity is for example absolutely crucial for Coca Cola Corporations' value creation, and as a result, it very carefully considers which

merchandising company can use the Coca Cola brand to put it on T-shirts, mugs, and caps, and for which fee. Payroll processing on the other hand would probably get outsourced to the leading service provider in this area if this would give Coca Cola access to better payroll processing performance.

The most important potential sub-businesses are likely to organizationally anchor the strategic business units. For lesser important sub-businesses, central led leverage trade-offs will have to be considered.

Not all sub-businesses have similar business optimization characteristics

The optimization characteristics and ultimate business potential of the different sub-businesses are strongly influence where break up of the value chain is likely to occur or is desirable and where new sub-businesses can be launched. This will require assessing what the optimal scale, scope, and size is for the sub-business under consideration. When the Sabre Corporation was separated from American Airlines it did not necessarily have domination of the airline industry reservation services market as its objective: it pursued its business in all travel modalities. In doing so it acknowledged that potential world class was something much bigger than the airline industry. The bigger the difference between the definition of potential world class for the capability and the consolidation characteristics of the overall business, the more likely a value chain break up will be.

Another influencing factor is their relative performance. Relative in this case first of all means how well a company's sub-businesses measure up against similar sub-businesses from other companies. The implications are clear. If the sub-business is best in class it might be a good starting point for cross business leverage initiatives; other players have an interest in getting access to your best in class sub-business after all. If sub-businesses clearly trail the pack, then cross company initiatives might still be a very sound alternative to in house business improvement opportunities. Outsourcing might be an option, or pooling with players of similar disposition, to improve the performance of the sub-business together.

For the truly crucial sub-businesses the situation is slightly different. Here straight pooling with others or outsourcing is a less likely and more sophisticated strategies will have to be crafted.

Some Sub-businesses have strong interrelationships

The freedom to optimize individual (or clusters of) sub-businesses is clearly influenced by how they interrelate with each other. Process interdependencies or information interdependencies will have to be acknowledged before cross company efforts can be pursued. Central led guidance on which interrelationships to foster will be required to ensure different parts of the business work together effectively.

Creating the management system restructuring agenda

Creating a sound perspective on the portfolio of potential sub-businesses is the starting point for bringing the management system and budgeting processes more in line with today's requirements. It will show where new sub-business entities will have to be defined so that budget process coordination inefficiencies can be replaced with new business like interfaces and major conflicts of interests are distilled from the structure.

It will also provide clear guidelines under which different parts of the organization can pursue opportunities and business improvement efforts based on the interrelationships between the different sub-businesses.

The most important reason for crafting such an agenda however is that changing such structures will take considerable time and effort. It is one thing for a reasonably small, single business firm to abandon existing structures in favor of more adaptive and devolved structures. It will be something different for a multi-business global player who has just acquired a number of companies in different geographies. The agenda will help prioritizing where it is essential that new sub-businesses are defined, for instance because cross business leverage with 3rd parties will be required in the near future, and where this can wait.

Where does this leave the Beyond Budgeting concept?

Most of the Beyond Budgeting principles are in line with managing businesses facing the break up of value chains. Target setting and performance management for example will have to be tailored much more towards the requirements of the different sub-businesses and can not remain a derivative of the budgeting of the overall business units.

For the devolution based principles the situation is slightly different. Placing business like responsibility in teams is at a high level in line with managing the break up of value chains. There are two important considerations however. When asserting that responsibility should be placed in front line teams, and that people should be made accountable for customer outcomes, it has to be acknowledged that the definition of a customer is rapidly changing when value chains break up. This means that today's customers of the business unit will be complemented with (internal and external) customers for manufacturing services for example, or for product development services. In other words, the process of breaking up value chains into true sub-businesses will automatically create front line teams out of the different parts of the organization.

Another important consideration is that the transition from central hierarchies to devolved networks will have to be very carefully orchestrated and will require significant central led trade-off decisions in order to shape the right governance framework with the right principles and most importantly, the right boundaries. Especially these boundaries will have to be aligned with the strategic dynamics of new business configurations at lower business aggregation levels.

The latter appears to be under addressed in the Beyond Budgeting discussions which to some extent is understandable. It is quite ironic after all, that the creation of devolved decision making structures and performance management would require significant top down shaping in order to get it right.

Noten

ⁱ Gillis Jonk is a Principal based in Amsterdam, responsible for AT Kearney's Strategy & Organisation practice in the Benelux. He has more than 11 years of industry and consulting experience, particularly in helping large clients reconfiguring their businesses. He is co-author of the book "Rebuilding the Corporate Genome – unlocking the real value of your business"