

SCENARIOBUDGETTERING

De recente economische crisis zet onze performance management en controle systemen onder zware druk. In deze situatie komt veel aan op het vermogen van organisaties om prestaties en risico's effectief te sturen en te beheersen. Wim Van der Stede en Dimitri Kruik bespreken *scenariobudgettering* als een manier waarop bedrijven prestatie- en risicomanagement op een succesvolle manier kunnen integreren.

Het is onvermijdelijk dat prestaties zich cyclisch ontwikkelen. Hiermee bedoelen we dat er periodes met positieve omstandigheden zijn, waardoor prestaties boven verwachting uitkomen, maar ook periodes dat het tegenzit en prestaties minder zijn dan verwacht. Ondanks deze cycli en de daarmee samenhangende onzekerheid richten veel bedrijven zich op een vaststaand budget. Vaak wordt dit budget in een tijdrovend proces geruime tijd voor de aanvang van het budgetjaar vastgesteld. De combinatie van enerzijds onzekere prestaties met anderzijds een gefixeerd budget kan contraproductief werken. In figuur 1 hebben we dit uitgebeeld, waarbij de pijlen de intensiteit van de managementacties illustreren. Boven in de cyclus als managers een goede kans hebben om hun doelen te realiseren, blijven kansen liggen omdat er gelaten wordt gereageerd. Immers het budget wordt gemakkelijk gehaald. Onder in de cyclus wanneer eerder gezette doelen moeilijk haalbaar zijn, nemen managers onver-

antwoorde risico's om toch hun targets te halen. Beide situaties zijn ongewenst. In tijden van grote onzekerheid is het eenzijdig richten op een gefixeerde doelstelling voor kosten, omzet of marge op zijn best naïef, maar op zijn slechtst noodlottig: zodra de vastgestelde doelstelling niet realistisch blijkt, zal positieve stretch omslaan in riskante stress onder de managers van het bedrijf. Zij zullen weinig middelen onbenut laten om het doel alsnog te behalen, vooral als hun remuneratie (bonus) afhangt van het behalen van het gestelde doel.

Dit gedrag wordt verder gestimuleerd door het veel toegepaste 'management-by-exception'. Hierbij wordt de primaire aandacht gericht op ondermaatse prestaties. Prestaties boven plan krijgen niet de aandacht die ze verdienen. Met andere woorden, en zoals in figuur 2 aangeduid, er bestaat een inverse relatie tussen prestaties en management aandacht.

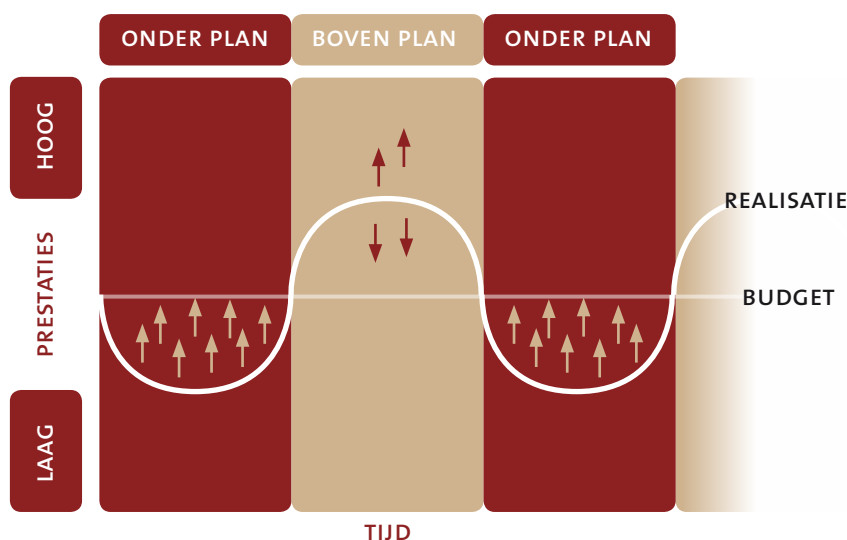
Hoe komt men uit dit patroon? We verwachten dat marktontwikkelingen en

ondernemingsresultaten in de toekomst onzeker zullen blijven. Vanwege deze onzekerheid is het van belang dat managementdoelen een bepaalde mate van flexibiliteit hebben. Managementdoelen zouden mee moeten kunnen bewegen met de onder het plan liggende drivers van de bedrijfsprestaties. De vraag is hoe flexibele doelen kunnen worden ingevoerd zonder de motivationele voordelen van een gefixeerd budget te ontcrachten. Met andere woorden, hoe kan flexibiliteit in het budgetproces worden ingebouwd zonder dat het beeld ontstaat dat doelen gemakkelijk of opportunistisch worden bijgesteld?

Wij denken dat scenariobudgettering bij deze problematiek kan helpen. Hieronder beschrijven we eerst wat scenariobudgettering is en hoe het werkt. Vervolgens benoemen we de belangrijkste verschillen tussen scenariobudgettering en andere vormen van flexibel budgetteren. We gaan specifiek in op hoe scenariobudgettering zich onderscheidt van het traditionele 'one-figure' budget op een van de belangrijke krachten van het traditionele budget, namelijk het motivationele aspect van het hebben van een vaste doelstelling. Voor een belangrijk deel van onze toelichting sluiten we aan bij de praktijk van een retailonderdeel van een Europese multinational in luxe consumentenproducten. We geven deze onderneming hier de fictieve naam Hi-end Retail.

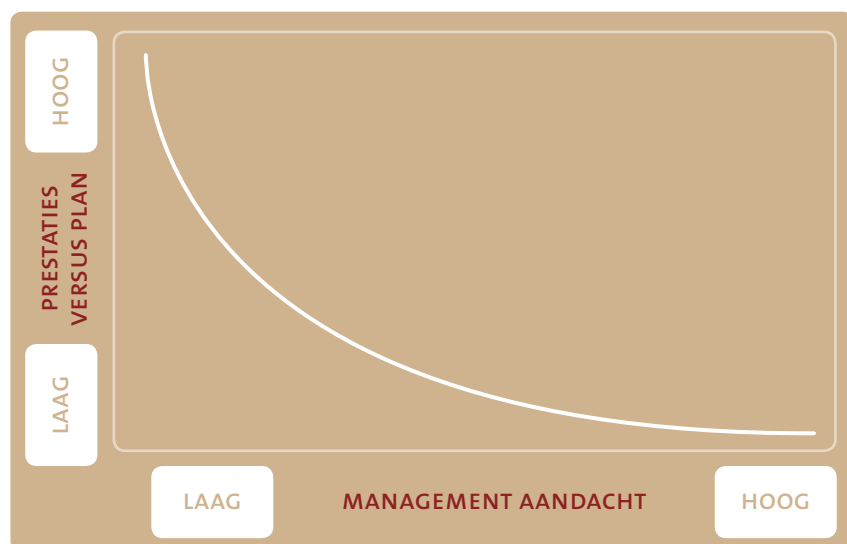
Op het eerste gezicht volgt onderneming Hi-end Retail een traditioneel budgetteringproces met principes van 'management-by-exception'. Doelen worden jaarlijks gesteld en de realisatie wordt wekelijks, of dikwijls zelfs dagelijks, gevolgd en maandelijks gerapporteerd. Maar er zijn een aantal belangrijke verschillen in de budgetaanpak van Hi-end Retail ten opzichte van het traditionele proces. Deze verschillen zitten zowel in de planning-fase als in de prestatie reviewfase.

Figuur 1: Management gedrag in de prestatiecyclus



Dimitri Kruik is docent en onderzoeker aan de Erasmus School of Accounting and Assurance te Rotterdam.

Wim A. Van der Stede is CIMA Professor of Accounting and Financial Management in het Departement Accounting aan de London School of Economics and Political Science.



Figuur 2: Inverse relatie tussen de prestaties en management aandacht

SCENARIOBUDGETTERING – PLANNING

Binnen Hi-end Retail worden eerst in de planningfase de verwachtingen ten aanzien van het komende jaar bepaald op basis van de belangrijkste aannames die de business kenmerkt. Dit gebeurt in zogenaamde prestatie en risico workshops aan het einde van het jaar. Deze aannames worden geduid in KPI's zoals marktvolume, marktaandeel, aantal winkelbezoekers en andere variabelen die samenhangen met bijvoorbeeld te openen nieuwe winkels of te lanceren nieuwe producten. Op basis van deze drivers wordt een aantal scenario's ontwikkeld die zich per scenario vertalen naar concrete doelen met een zeker risicoprofiel. In de eerste maand van het nieuwe budgetjaar worden vervolgens op basis van de meest recente inzichten de aannames definitief geanalyseerd en het budgetscenario voor het jaar vastgesteld. De andere relevante scenario's worden "opgeslagen" om mogelijk later weer te worden gebruikt.

Bovenstaande beschrijving van het planproces bevat twee unieke aspecten. Het eerste aspect heeft te maken met de timing waarop het budget wordt vastgesteld en het tempo waarbinnen dat gebeurt. Door de diepe kennis die het bedrijf heeft ontwikkeld over de kritieke variabelen die haar prestaties bepalen en de vertaling ervan in concrete KPI's heeft het de competentie ontwikkeld om in 'Olympisch' tempo haar budget vast te stellen. Na de kennisintensieve prestatie en risico workshops in het kwartaal voorafgaand

aan het budgetjaar is het in de eerste maand van het budgetjaar binnen enkele weken in staat om alle aannames te evalueren en dit te vertalen naar een keuze voor het meest waarschijnlijke budgetscenario. Voor het management is het zeer motiverend om te werken met een plan dat is gebaseerd op de meest actuele informatie over markt en bedrijf.

Het tweede aspect heeft te maken met het opstellen en bewaren van de verschillende scenario's. Veel bedrijven doen iets van een risico- en gevoeligheidsanalyse in het planningproces, maar uiteindelijk stellen ze toch maar één budgetwaarde vast. Dit 'one-figure' budget wordt de managementdoelstelling voor het komende jaar. Niet dat dit nu de doelstelling is waarvan iedereen gelooft dat die de meest realistische is, maar toch wordt van iedereen verwacht de business cyclus te managen gericht op deze doelstelling. Het verschil, door toepassing van scenariobudgettering, wordt gemaakt doordat het proces niet is gefixeerd op het vaststellen van één budgetwaarde, ongeacht de economische omstandigheden. Bij scenariobudgettering worden een aantal alternatieve budgetscenario's ontwikkeld. Elk scenario is gebaseerd op andere waarden van de belangrijkste drivers van de business die leiden tot een eigen budget met bijpassend risicoprofiel. Uiteindelijk wordt het meest aannemelijke scenario vastgesteld als budget. De andere scenario's blijven bewaard om een belangrijke rol te spelen bij de periodieke business reviews.

SCENARIOBUDGETTERING – PRESTATIE REVIEWS

Hierboven beschreven we al dat naast het budgetscenario de alternatieve scenario's bewaard blijven. Dit in tegenstelling tot wat bij traditionele budgetteringsprocessen gebeurt, waarin alleen het vaste budget wordt behouden en de andere informatie niet langer als relevant wordt beschouwd.

Zodra het budgetjaar zich begint te ontvouwen komt informatie over werkelijke prestaties beschikbaar. Zoals gebruikelijk bij traditionele budgettering worden vervolgens de afwijkingen in de realisatie ten opzichte van de voorafgestelde doelen geanalyseerd. Een belangrijk verschil met het traditionele budgetproces is dat bij scenariobudgettering de verschillenanalyse niet alleen geconcentreerd wordt op de eindresultaten van de onderneming, maar dat de realisatietrend van de onderliggende strategische drivers wordt vergeleken met de verwachte trends die zijn vastgelegd in verschillende scenario's.

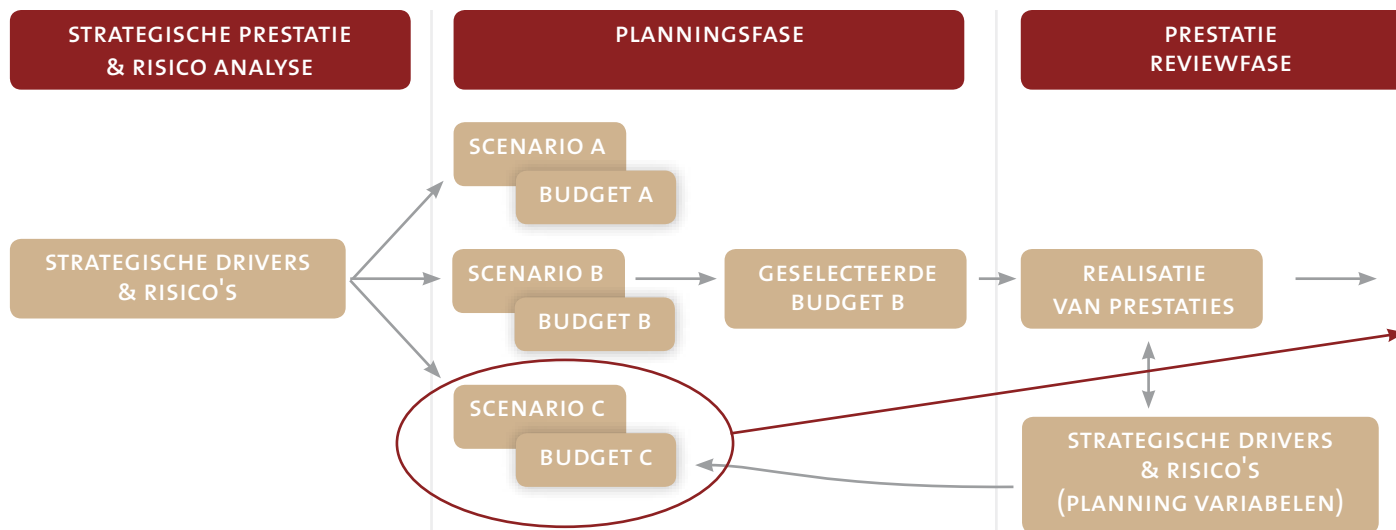
Terug naar ons voorbeeld, Hi-end Retail: Prestaties in de retailbranche worden veelal dagelijks gemeten en geëvalueerd. Ook in ons voorbeeldbedrijf worden de resultaten van alle winkels op dagbasis gevolgd door het management. Besluitvorming over bijsturing gebeurt meestal echter in een maandelijkse review cyclus, waarin de business ontwikkeling op een dieper niveau wordt geanalyseerd. Bij



Dimitri Kruik

'De combinatie van enerzijds onzekere prestaties met anderzijds een gefixeerd budget kan contraproductief werken.'

Figuur 3: Verschillenanalyse onderliggende planningvariabelen



deze besluitvorming worden niet alleen de resultaten maar expliciet de belangrijkste onderliggende strategische drivers en risico's geëvalueerd versus de vooraf ingeschatte verwachtingen. Zo is bij Hi-end Retail het totale marktvolume een belangrijke driver van de omzet van de winkels. Elke maand worden cijfers van het gerealiseerde en verwachte marktvolume in de verschillende regio's gerapporteerd door een externe leverancier van marktintelligentie. Deze cijfers worden vergeleken met de vooraf gemaakte inschatting van de markt. Op basis van de variaties in deze planningaannames wordt geverifieerd of de oorspronkelijke doelen nog voldoende in lijn liggen met de marktontwikkeling. Als het planningproces kwalitatief goed werd uitgevoerd dan zou een van de alternatieve scenario's een nieuwe basis kunnen geven voor de prestatiereviews gedurende de rest van het budgetjaar (in figuur 3 wordt dit bijvoorbeeld scenario C). Hierbij tekenen we aan dat als de trendanalyse op de onderliggende aannames geen grote verschillen zou vertonen met de verwachte trends, dan zou het oorspronkelijke budgetscenario (in figuur 3 is dit scenario B) behouden blijven voor prestatiemeting gedurende de rest van het jaar.

Het primaire doel van scenariobudgettering is niet om op basis van informatie achteraf aan de ontwikkelde scenario's te gaan sleutelen (dit zouden we eerder flexibele budgettering noemen). In tegenstelling tot flexibele budgettering waarbij een nieuw budget wordt gemaakt op het moment dat de business zich anders ontwikkelt dan verwacht, wordt bij scenariobudgettering geen nieuw budget gemaakt maar wordt het best passende vooraf bepaalde scenario gekozen als nieuw budget. Het potentieel van scenariobudgettering zit daarmee in twee belangrijke

voordelen: flexibiliteit en motivatie. Deze twee voordelen stellen dan ook een aantal belangrijke verschillen met traditionele budgetten in het vizier. Hieronder zetten we deze voordelen nader uiteen.

SCENARIOBUDGETTERING – VOORDELEN

Ten eerste, bedrijven die zich voorafgaand aan de realisatie in de planningfase al realiseren dat de toekomst zich op verschillende manieren kan ontploffen en hier realistische scenario's op ontwikkeld hebben, kunnen flexibeler omschakelen naar een nieuwe business realiteit. Ten tweede stimuleert scenariobudgettering de motivatie van het management positief doordat het de druk op onrealistische targets wegneemt op het moment dat de strategische aannames zo zijn veranderd dat het oorspronkelijke budgetscenario niet langer voldoet. Inspanningen worden gericht op meer 'realistische' doelen die gebaseerd zijn op veranderde interne en externe condities. Dit in tegenstelling tot de pijnlijke "afrekening" met de inspanningen van het management op de oorspronkelijke inmiddels bijna onmogelijke doelen van het bedrijf. De prestaties van het management worden dus beoordeeld op basis van realisatie versus het vooraf geplande, best passende scenario. Let wel, het kan ook zo zijn dat het best passende scenario de inspanningen van het management in een slechter daglicht plaatst, bijvoorbeeld omdat de oorspronkelijke target naar boven wordt bijgesteld. Onder traditionele budgetten kunnen managers terughoudend zijn om te beklagen dat een doel veranderd moet worden omdat het plan in de huidige bedrijfseconomische cyclus te gemakkelijk is geworden. Aan de andere kant zullen ze om het hardst roepen wanneer de omstandigheden zijn verslechterd. Het

probleem bij traditionele budgettering is het ontbreken van een proces om een target te wijzigen. Hierdoor ontstaat het reële risico dat in tijden van economische bloei potentiële prestatieverbetering ongerealiseerd blijft (en dat ook niemand de noodzaak voelt om dit kenbaar te maken). Daarentegen zal een onderneming in "zwaar weer" moeite hebben om de roep om aanpassing van doelen te weerstaan. Als zij toch volhardt, zullen managers mogelijk teveel risico's gaan nemen om de lastige doelen te gaan realiseren die de belangen van het bedrijf op meer lange termijn kunnen schaden. Niemand heeft hier voordeel bij.

Maar is het überhaupt realistisch te veronderstellen dat managers zullen instemmen met een meer uitdagend doel? De sleutel zit hem in het feit dat bij scenariobudgettering doelen alleen worden bijgesteld als de fundamentele onderliggende business aannames zijn gewijzigd, waardoor het nieuwe scenario simpelweg beter aansluit bij de veranderde realiteit, ook al betekent dit hogere doelen. Dit gebeurt op een manier die vooraf bekend was als uitkomst van het planningproces. Met andere woorden, het is geen opportunistische aanpassing achteraf; het is een geplande aanpassing op basis van vooraf gemaakte aannames en procesafspraken. De vooraf geplande scenario's reduceren aldus de subjectiviteit die dikwijls met de aanpassing van de doelen gepaard gaat en voorkomen dat er alleen maar eenzijdige aanpassingen gemaakt worden: een verlaging van de doelen (want iedereen zwijgt over een anders redelijke verhoging). Dit komt dus ook de eerlijke informatieuitwisseling ten goede, wat voordeling of zelfs noodzakelijk is voor ondernemingen die in volatiele business omstandigheden competitief behendig dienen te zijn.

GESELECTEERDE
BUDGET C



BEOORDELING
MANAGEMENT

IS HET DE MOEITE WAARD?

Planning is om vele redenen een zeer nuttige activiteit. Effectieve ondernemingen hebben aangetoond dat planning zelfs meer nut krijgt naarmate onzekerheid toeneemt. Planning haalt managers, ten minste tijdelijk, weg van het dagelijkse “brandjes blussen” en dwingt ze om na te denken over de toekomst. Als dit gebeurt op basis van diepe kennis dan helpt het ze de toekomstige ontwikkeling van het bedrijf vorm te geven in plaats van dat ze worden overrompeld door onverwachte ontwikkelingen.

Hoe nuttig planning in algemene zin ook is, op het moment dat planning gefixeerd wordt op een eenzijdig vastgesteld doel kan het zeer ineffectief of zelfs destructief worden. Zelfs de meest zorgvuldig opgestelde plannen moeten enige mate van flexibiliteit in zich hebben om te kunnen anticiperen op onverwachte gebeurtenissen. Voorbereid zijn op ‘bekende onbekenden’ – door toepassing van goed afgebakende bandbreedtes van onzekerheid – maakt planning nog waardevoller. Maar waarom niet gewoon een vast budget met de ingebakken mogelijkheid om bij veranderde omstandigheden het budget bij te stellen – m.a.w. flexibiliteit in de doelen op het moment dat de situatie dit rechtvaardigt? Het antwoord is duidelijk: dit is geen planning, maar een bijsturing op basis van een ad hoc analyse nadat het feit zich heeft geopenbaard. In periodes van grote onzekerheid, waar veel organisaties zich nu in bevinden, is relevante managementinformatie toekomstgericht. Het planningsproces moet zijn ingericht om zo goed mogelijk vooruit te denken over hoe kansen en risico's zich zullen ontwikkelen, zodat de organisatie zich kan voorbereiden op de mogelijke uitkomsten.

De economische crisis die zich eind 2008

openbaarde, heeft verschillende bedrijven tijdens 2009 doen beslissen om hun budgetten aan te passen. In de voorbeelden die wij bestudeerden treffen we een relevant verschil aan in de wendbaarheid van deze bedrijven. Twee kenmerken van het budgetproces zijn cruciaal om snel te kunnen omschakelen:

- Kennis van de onderliggende drivers, en

- Koppeling van drivers aan prestaties. Naarmate bedrijven (zoals ook ons voorbeeldbedrijf Hi-end Retail) een beter zicht hebben op de onderliggende drivers en risico's en deze systematisch monitoren, kunnen zij sneller concluderen dat er een fundamentele verandering is in de business cyclus. Echte wendbaarheid ontstaat indien de organisaties een planningsstematiek hebben ontwikkeld waarin een expliciet verband bestaat tussen deze drivers en de relevante prestatie-indicatoren. Deze koppeling stelde Hi-end Retail in staat om in enkele weken een nieuw budgetscenario te operationaliseren. De frequente en systematische monitoring van de onderliggende drivers (i.p.v. na de feiten) bevordert het begrip van het management bij een eventuele omschakeling.

Is dit alles niet te kostbaar en complex voor iets dat slechts zelden of misschien zelfs nooit voor zal komen? Wij betogen dat zelfs als de omstandigheden voor de sprong naar een ander budgetscenario's zich nooit voordoen, de planning van verschillende scenario's op zich al nuttig is. Scenariobudgettering versterkt de vooraf aanwezige kennis over de fundamentele drivers van de business. De onderneming bepaalt zelf de complexiteit van het proces. Twee scenario's is het minimum; meer dan vijf lijkt ons overdreven. Meer dan vijf scenario's suggereert te weinig focus op de echt strategische drivers en risico's.

We moeten ons natuurlijk realiseren dat hoeveel scenario's ook worden ontwikkeld, de realiteit altijd anders zal uitpakken. Het doel van het management moet ook niet zijn om constant het best passende plan te vinden, maar om op basis van goede planning de toekomst van het bedrijf te vormen. Boven en onder plan presteren op zekere dimensies van zelfs het best passende scenario zal een realiteit blijven in de beoordeling van managers. Dit moet ook zo zijn. De gedachte dat het in ieder geval een redelijk weloordacht plan betreft, maakt het eerlijker, maar zeker niet makkelijker.



Wim A. Van der Stede

‘De sleutel zit hem in het feit dat bij scenariobudgettering doelen alleen worden bijgesteld als de fundamentele onderliggende business aannames zijn gewijzigd, waardoor het nieuwe scenario simpelweg beter aansluit bij de veranderde realiteit, ook al betekent dit hogere doelen.’

CONCLUSIE

Wij zien een scenariobudget niet noodzakelijkerwijs als een beter plan van de toekomst. Scenariobudgettering is daarentegen wel een proces om enerzijds te komen tot een scherpe analyse van mogelijke en gewenste toekomstige ontwikkelingen en om anderzijds in het hier en nu alerter en effectiever bij te kunnen sturen. Het brengt flexibiliteit en snelheid in het budgetteringsproces en behoudt de motivationele doelen van het traditionele budget. Actie zonder doel is betekenisloos, maar actie gericht op een gefixeerd doel kan onverstandig zijn. Is scenariobudgettering dan de panacee? Dat niet, maar wanneer het slim wordt toegepast, kan het de bedrijfsleiding helpen om effectiever en alerter om te gaan met onzekerheid. Dit alles zonder de goede kanten van het traditionele budgetproces overboord te gooien: de motivatie om vooraf geplande, maar meer realistische, doelen na te streven. ■