

WDROŻENIA SPOSOBY BUDOWY STRATEGII FIRMY

# Kluczowy jest wybór metody budżetowania

Ustalanie budżetu przedsiębiorstwa pozwala spojrzeć na biznes z nowej perspektywy. Umożliwia dokonanie analiz rynkowych wykraczających poza sferę finansów.

Witold Kiljański

firmainnowacyjna@infor.pl

Kiedy tworzyć plany w firmie metodą przyrostową, kiedy metodą bazy zerowej, kiedy z góry na dół, kiedy z dołu do góry, na ile zaufać ambicji poszczególnych menedżerów, którzy sami sobie będą układać budżety, na ile narzucać im cele budżetowe? Tak naprawdę nie ma jednej metody, dobrej dla wszystkich firm. Mało tego – nie ma nawet jednej dobrej metody dla wszystkich fragmentów tej samej firmy.

## Baza zerowa

W każdym przedsiębiorstwie są pewne grupy kosztów (a czasem i przychodów) o charakterze powtarzalnym, których zmiana wymagałaby jakichś drastycznych decyzji strategicznych. Tak jest np. z kosztami utrzymania siedziby firmy – ich zmiana w którąkolwiek stronę wiąże się z podjęciem decyzji np. o remoncie, przeprowadzce, sprzedaży czy zakupie nieruchomości – a są to zwykle decyzje wykraczające poza tzw. zwykły zarząd, wymagające akceptacji rad nadzorczych. Podobnie rzecz ma się z niektórymi grupami przychodów, np. przychodów z długoletnich umów serwisowych. Ich znacząca zmiana wiąże się zwykle z poważnymi decyzjami w zakresie strategii produktowej firmy, wprowadzeniem

## ZMIENNE NIETYMIERNE

Na wybór metody tworzenia budżetu powinno wpływać kilka niewymiernych zmiennych:

- ▶ Temperament i osobowość menedżerów – im bardziej innowacyjne, kreatywne są to osoby, tym bardziej warto planować z dołu do góry.
- ▶ Faza cyklu rozwoju firmy – jeśli mamy do czynienia z silnymi trendami rynkowymi, których menedżerowie mogą na pierwszy nie dostrzegać (np. silny wzrost lub spadek rynku), warto wykorzystać metodę z góry na dół.
- ▶ Powtarzalność/masowość oferty – im bardziej masowy charakter ma nasz produkt, tym sensowniejsze jest planowanie od góry do dołu.

lub wycofaniem niektórych produktów czy usług itp.

Jednocześnie w każdym roku zmieniają się bieżące warunki prowadzenia biznesu, więc dla sporych fragmentów działania firmy warto zastosować planowanie metodą bazy zerowej. Pozwala to spojrzeć na biznes z nowej perspektywy, dokonać kilku analiz wykraczających poza sferę finansów.

Co się zmieniło na naszym rynku? Z kim konkurujemy? Jaki poziom cen jest konkurencyjny i akceptowany przez klientów? Jakie nowe rynki możemy zaatakować? Ile jesteśmy tam w stanie sprzedać i przy jakich nakładach? – wszystkie te pytania warto sobie co jakiś czas zadać i właśnie tworzenie budżetu metodą bazy zerowej jest dobrą do tego okazją.

## Z dołu do góry

Wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z rynkiem, z klientami i ich obsługą, warto budżetować z dołu do góry. Menedżerowie komórek sprzedaży czy obsługi klientów zwykle wynagradzani są w zależności od uzyskiwanych efektów i sami zainteresowani są jak najlep-

szymi wynikami. Budżety zaplanowane przez nich powinny być przez zarządy traktowane z bardzo dużą powagą – jako istotne źródło informacji o rynku. Bo jeśli menedżer produktu poważnie traktujący swoją pracę prognozuje spadek lub stagnację sprzedaży swojego produktu, to znaczy, że możemy mieć poważny problem. Tymczasem częstym zjawiskiem jest śrubowanie tego typu budżetów przez zarządy ponad rozsądną miarę.

## Przekroczenie prognozy

Czasami tkwi w organizacji pewien ukryty potencjał (lub kierownicy zostawiają sobie tzw. zaszkórniaki), ale po przekroczeniu pewnego progu budżet zaczyna być fikcją. Znam firmę, w której poziom planowanej sprzedaży pomiędzy pierwszą a trzecią wersją budżetu potrafił urosnąć o prawie 30 proc. Oczywiście, wykonanie ułożyło się potem mniej więcej na poziomie pierwszej wersji, firma wpadła w kłopoty, ludzie w frustrację, a kolejny budżet z definicji zaczął być traktowany jako dzieło wirtuozów. ▶