



Między planowaniem a wróżeniem z fusów, czyli jak zrobić budżet możliwy do osiągnięcia

Etap tworzenia budżetu w firmie jest zwykle poprzedzony czasem snucia marzeń, zwanym inaczej sesjami strategicznymi.

Amerykanie uważają umiejętność snucia marzeń za jedną z najważniejszych cech współczesnego menedżera – tylko w ten sposób można rozpocząć działalność w biznesie i ją rozwinąć. Co jakiś czas powracamy do marzeń i sprawdzamy, jak daleko posunęliśmy się w ich realizacji, przy tej okazji wymyślając nowe. To normalny, zdrowy mechanizm. Źle zaczyna się działać, gdy nasze marzenia rosną zbyt szybko i są zbyt oddalone od rzeczywistości. Ten stan często budzi frustrację, a dramatyczne próby zniwelowania różnicy zwykle skazane są na porażkę. Niestety, w wielu przedsiębiorstwach mamy do czynienia z takim właśnie mechanizmem – czas snucia marzeń, czyli sesja strategiczna z udziałem „wszystkich świętych” (właścicieli, inwestorów, rady nadzorczej itp.), często kończy się ambitnymi, lecz nierealnymi w zakładanym okresie wizjami (to ważne – nie chodzi o to, że wizje są złe, ale o to, że są niemożliwe do spełnienia w ciągu roku). Często zresztą wyniki tego rodzaju spotkań obarczone są skutkami słabości ludzi je tworzących – ot, po prostu ktoś boi się nie przyjąć zbyt ambitnego zadania, bo nie chce być uważany za nieudolnego, komuś brak asertywności, często grupa nie potrafi nic ciekawego zaproponować, więc wymyśla zaklęcie typu: „Naszym hitem będzie produkt X i przyniesie nam 30-proc. wzrost sprzedaży”, czasem ktoś pod kimś dołki kopie... (ale na to trudno coś poradzić).

Od marzenia do tworzenia

Przełożenie tego wszystkiego na budżet powoduje zwykle spore problemy z jego

realizacją – mało tego, częstym problemem jest zrealizowanie zakładanego budżetu kosztów niezależnie od niezrealizowania zbyt optymistycznego, przeszacowanego budżetu przychodów. A to może się źle skończyć. Jak wobec tego poradzić sobie z tym problemem?

- Najprostszym rozwiązaniem jest oddzielenie w budżecie tego, co jest „rzemiosłem” i wynika z normalnej, dającej się przewidzieć działalności (i w związku z tym powinno być zaplanowane z dużą precyzją), od tego, co stanowi wyzwanie, bardziej lub mniej ambitny cel do realizacji.
- Czasem dobrze jest wręcz wyłączyć te dwie pozycje w odrębnych wierszach w arkuszach budżetowych lub dla każdej komórki stworzyć dwa budżety składowe: rzemieślniczy i marzycielski. Tutaj dużą pomocą mogą stać się specjalistyczne narzędzia kontrolingowe, oparte na hurtowniach danych, potrafiące wykorzystać zgromadzone już dane z przeszłości. Nie powinno być wtedy większym problemem utworzenie budżetu rzemieślniczego, opartego na danych z poprzednich okresów (oczywiście, tę część budżetu należy także dokładnie zweryfikować, bo nie zawsze mamy do czynienia z komfortową sytuacją wzrostu firmy, czasem zewnętrzne okoliczności uniemożliwiają jakikolwiek wzrost). Natomiast większość dyskusji, sesji strategicznych, planów itp. można poświęcić możliwościom wygenerowania wzrostu – i po prostu zaplanować je „w drugim wierszu”. Wówczas podsumowanie będzie bardziej wiarygodne.
- Wtedy już na etapie tworzenia budżetu przekonany się, jaka część naszych wyników stanowi przewidywalną, w miarę prawdopodobną wielkość, a jaka po-

chodzi z nowych rynków/ produktów/działań – czyli „ekstrasów”. Mając odpowiednie narzędzia, możemy skojarzyć ze sobą w budżecie przychodową i kosztową stronę naszej normalnej działalności oraz „ekstrasów” i porównać wyniki.

- Jeśli „ekstrasy” stanowią niepokojąco dużą część naszej nadwyżki finansowej lub od ich uzyskania zależy w ogóle osiągnięcie takiej nadwyżki, to znaczy, że zaczynamy zanadto ufać magii i czas powrócić na ziemię. Jeśli nie mają one znaczenia, to, być może, warto jeszcze raz odbyć czas snucia marzeń, bo inaczej nasza firma popadnie w stagnację...

Sprawiedliwy podział dóbr

Warto też pamiętać o możliwie równomiernym „obdzieleniu ekstrasami” całej firmy: znam przypadek, kiedy wszystkie wyzwania powierzono jednemu menedżerowi – całe przedsiębiorstwo miało – według budżetu – po prostu „zarobić na swoje koszty” (czyli wyjść na zero), wyniki zaś jednego zespołu miały wygenerować cały zysk. Oczywiście, bez żadnego dodatkowego wspomaganie, inwestycji itp. Było to działanie z pogranicza magii, w rezultacie menedżer nie wytrzymał presji, zespół się rozpadł, firma popadła w kłopoty itd., itp. A być może, wystarczyło postawić trochę wyzwań przed każdym z kierowników?

Zatem pamiętajmy: tworząc budżet – trawestując jeden ze sloganów reklamowych – trzeba tam TROCHĘ magii w zwyczajnym świecie... **CIO**

Autor jest prezesem firmy specjalizującej się w systemach kontrolingowych.