

Budżetowanie a metoda, czyli kiedy z dołu, kiedy z góry

Pracuję w małej firmie konsultingowej. Bardzo często podczas rozmów z klientami toczyliśmy dyskusje na temat metod tworzenia budżetu. Pojawiają się pytania: kiedy tworzyć plany w firmie metodą przyrostową, a 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 (że nie podejść do nich zbyt asekuracyjnie), na ile narzucać im tzw. targety (i jak być pewnym, że nie przesadzimy). Jakie jest zdanie ekspertów w tej sprawie?

Grzegorz Z., Świebodzin

Tak naprawdę nie ma jednej metody dobrej dla wszystkich firm. Mało tego, nie ma nawet jednej dobrej metody dla wszystkich fragmentów tej samej firmy.

W każdym przedsiębiorstwie znajdziemy pewne grupy kosztów (a czasem i przychodów) o charakterze powtarzalnym, których zmiana wymagałaby jakichś drastycznych decyzji strategicznych (tak jest na przykład z kosztami utrzymania siedziby firmy – ich zmiana w którąkolwiek stronę wiąże się z podjęciem decyzji na przykład o remoncie, przeprowadzce, sprzedaży czy zakupie nieruchomości – a są to zwykle decyzje wykraczające poza tzw. zwykły zarząd, wymagające akceptacji rad nadzorczych itp.).

Podobnie rzecz ma się z niektórymi grupami przychodów, np. przychodów z długoterminnych umów serwisowych. Ich drastyczna zmiana wiąże się zwykle z poważnymi decyzjami w zakresie strategii produktowej firmy, wprowadzeniem lub wycofaniem niektórych produktów/usług itp.

Jednocześnie w każdym roku zmieniają się bieżące warunki prowadzenia biznesu – 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.

No dobrze, a kiedy „z góry na dół”, kiedy „z dołu do góry”? Linię rozgraniczenia przeprowadziłbym w poniższy sposób.

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 są wynagradzani w zależności od uzyskiwanych efektów i sami są zainteresowani jak najlepszymi 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 zaprognozuje spadek lub stagnację sprzedaży swojego produktu, to znaczy, że możemy mieć poważny problem – i to z produktem, nie z menedżerem.

Tymczasem częstym zjawiskiem jest „śrubowanie” tego typu budżetów przez zarządy ponad rozsądną miarę. Do pewnego stopnia można to zrozumieć, czasami tkwi w organizacji pewien ukryty potencjał (lub kierownicy zostawiają sobie tzw. zaskórniaki), 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%! Oczywiście wykonanie ułożyło się potem mniej więcej na poziomie pierwszej wersji, firma wpadła w kłopoty, ludzie we frustrację typu „a nie mówiłem”, a kolejny budżet z definicji zaczął być traktowany jako dzieło wirtualne.

Jednocześnie są sfery działalności, które mają za zadanie obsługę zaplecza firmy, nie wpływają bezpośrednio na jakość obsługi klientów. W związku z tym trudno tam o samoregulujący się mechanizm motywacyjny menedżerów. Tam bez wątpliwości ma zastosowanie „targetowanie budżetów”. Już samo zestawienie brzmienia dwóch zadań „targetowych” jest wiele mówiące. Popatrzmy:

- „w przyszłym roku sprzedaj o 15% więcej niż w tym roku”,
- „w przyszłym roku obniż koszty użytkowania naszej siedziby o 15%”.

Zadanie pierwsze brzmi jak zakłęcie (rozkaz), magia i tak też może być odebrane (jeśli przekazane zostanie w tak bezrefleksyjnej formie). Może też bardzo łatwo wywołać frustrację, albo „manewry księgowo” w celu wykazania się wskaźnikiem. Zadanie drugie natomiast ma w sobie wyzwanie, zmusza do myślenia, wysiłku. Menedżer, który je dostanie, ma pod kontrolą znacznie więcej zmiennych, wpływających na jego wykonanie.

To, że nie ma jednej uniwersalnej metody tworzenia budżetów jest truizmem. Sztuką jest natomiast umiejętność wyboru metody.

Oprócz meritum sprawy wpływa na to jeszcze kilka niewymiernych zmiennych, jak choćby:

- temperament (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 w pierwszej chwili 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”. Dla odmiany przy produktach jednostkowych, krótkoterminowych czy wręcz pojedynczych projektach, jakie oferuje firma, nikt rozsądny nie zaproponuje tego sposobu planowania.

Generalnie, czymś, na co warto zwrócić uwagę wybierając metodę oraz kolejność planowania jest wiarygodność uzyskanych w ten sposób informacji. A już wycucie menedżera powinno zdecydować, który sposób pozyskiwania informacji będzie lepszy. Planowanie jest w końcu nieodłączną częścią zarządzania.

Porady udzielił:

Witold Kilijański – współwłaściciel firmy Controlling Systems zajmującej się wdrożeniami rozwiązań informatycznych wspomagających budżetowanie;
Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl

Redakcja poleca

Grzegorz Lew

Controlling przedsiębiorstw handlowych

Książka rekomendowana przez „Controlling i Rachunkowość Zarządczą”.

Książka ta jest pierwszą na rynku publikacją zwartą poświęconą w całości controllingowi w przedsiębiorstwach handlowych. Stanowi ona swoistego rodzaju odpowiedź na zapotrzebowanie ze strony praktyków przedsiębiorstw handlowych, którzy poszukują skutecznych instrumentów zarządzania w nowych, wysoce zmiennych warunkach prowadzenia działalności.

Myślą przewodnią tej publikacji jest przekonanie, iż właściwie prowadzony rachunek odpowiedzialności jest najważniejszym elementem systemu controllingu w przedsiębiorstwach handlowych. Z tego też względu zostały w niej zaprezentowane zasady prowadzenia rachunku odpowiedzialności oraz możliwości jego wykorzystania w zarządzaniu przedsiębiorstwami handlowymi.

