

Budżet 2005

– „koszty z urzędu?”

W naszej firmie jesteśmy na etapie przygotowywania budżetu. Niestety, na wiele kosztów nie mamy wpływu, gdyż są nam przydzielane niejako z urzędu. W jaki sposób rozwiązać problem tych niedemokratycznie przydzielanych kosztów? Prosiłabym o poparcie odpowiedzi przykładem, który mogłabym przedstawić jako argument w rozmowie z szefem.

Agnieszka G., Warszawa

Przygotowywanie budżetu wiąże się ściśle z kształtem struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz obowiązującym w nim systemem motywacyjnym. Zwykle budżet składa się z wielu budżetów częściowych, odpowiadających poszczególnym komórkom organizacyjnym (o stałej lub zmiennej strukturze, np. projektem). Zwykle też wprowadza się różne mechanizmy motywujące kierowników do osiągnięcia lub przekraczania celów budżetowych (np. określonego poziomu kosztów czy marży w obrębie danej komórki organizacyjnej).

I tutaj zwykle pojawiają się schody. Bardzo często zarządom przedsiębiorstw towarzyszy pokusa, aby w tak skonstruowanym budżecie „widzieć, jaka część całkowitych kosztów firmy przypada na poszczególne komórki”. Cel szczytny, ale często jego realizacja oznacza „wylanie dziecka z kąpielą”, czyli odwrotne do zamierzonych efekty motywacyjne (odwrotne – czyli demotywacyjne), uprawianie „tfurczej” (nie poprawiać – „tfurczej” od słowa „tfu!”) księgowości, a w konsekwencji po prostu skupienie uwagi menedżerów na manipulowaniu liczbami i „kluczeniu w gąszczu kluczy” zamiast na zarządzaniu.

Przykład praktyczny

Kilka lat temu obserwowałem dużą firmę informatyczną. Firma wdrażała systemy własnej produkcji i była podzielona na kilkadziesiąt zespołów, odpowiedzialnych za różne sfery działalności. W pierwszym roku po wprowadzeniu budżetowania zarząd chciał „widzieć, jaka część całkowitych kosztów firmy przypada na poszczególne komórki”. I w związku z tym postanowiono dokładnie rozliczyć, zabudżetować, a potem kontrolować wszystkie koszty we wszystkich

komórkach. Skutek był jednak odwrotny. Okazało się, że poszczególni kierownicy mieli wpływ na mniej więcej 50% swoich kosztów. Resztę, czyli narzuty kosztów administracji, sprzedaży, marketingu, siedziby itp. „dostawali z rozdzielnika”, niezależnie od swoich działań, operatywności itp. A rozliczani byli z całości.

Przedsiębiorstwo zajmowało dość drogą w utrzymaniu siedzibę, co powodowało wysoki udział kosztów czynszu, ogrzewania, remontów itp. (czyli kosztów zupełnie „nieinformatycznych”) w kosztach ogółem. To przepełniło czarę goryczy i kilku kierowników postanowiło wyprowadzić się ze swoimi zespołami z firmy w celu zaoszczędzenia na czynszu. Oczywiście byłaby to decyzja słuszna w rozumieniu tak przyjętego systemu motywacyjnego, natomiast kompletnie irracjonalna z punktu widzenia firmy jako całości. Podziałała za to jak trzeźwiący prysznic.

Postanowiono dokonać przeglądu budżetów poszczególnych komórek organizacyjnych kierując się kryterium wpływu kierownika na koszty. Pozycje, na które kierownicy nie mieli żadnego wpływu zostały z ich budżetów wyłączone i jako centra kosztów przekazane pod zarząd kilku wybranym menedżerom z zadaniem ich optymalizacji (były to takie pozycje, jak np. koszty siedziby, koszty administracji, księgowości, marketingu, sprzedaży itp.). Natychmiast zaprzestano też „kluczenia” kosztami na etapie tworzenia i kontroli budżetów i pracochłonnego rozliczania wszystkich kosztów na wszystkie zespoły.

Okazało się szybko, że np. menedżer odpowiedzialny za koszty siedziby w ciągu kilku tygodni dokonał renegocjacji umów z dostawcą ciepła i firmami odpowiedzialnymi za ochronę i sprzątnięcie, oszczędności przeznaczył na sfinansowanie termomodernizacji budynku, znalazł też podnajemców dla części niewynaj-

mowanej, dzięki czemu obniżył koszty siedziby o 20%.

Z kolei menedżerowie centrów zysku rozpoczęli realizację o najwyższą rentowność realizowanych projektów (na „swoim” poziomie marży).

Okazało się po kilku miesiącach, że może ona dojść do 80%! Szybko też było widać, jakiego typu projekty są dla firmy najbardziej rentowne (przedtem wszyscy to czuli, ale nie było dowodu).

Nagle spadły koszty delegacji, materiałów biurowych, rozmów telefonicznych. Jednocześnie zmiany te odbyły się bez „napięć społecznych”, wynikających z odbierania komukolwiek czegokolwiek. Po prostu uzyskano współbieżność celów finansowych menedżerów i pracowników z celami przedsiębiorstwa jako całości.

Okazało się także, że:

1. Zastosowanie kryterium wpływu na poziom określonego rodzaju kosztów wyzwoliło bardzo dużą innowacyjność pracowników. Zamiast tradycyjnego „co ja mogę?” (całkowicie słusznego w ustach np. szefa zespołu programistów obarczanego „garbem” kosztów promocji jego produktu) posypały się rozmaite propozycje optymalizacji kosztów.

2. Tak ułożony system budżetów jest znacznie mniej pracochłonny w ewidencji wykonania i kontrolowaniu (od czego oczywiście spadły koszty księgowości), mniej dyskusyjny, a przy tym dający możliwość „drabinkowego” śledzenia budżetu z natychmiastową diagnozą, gdzie jest lepiej, a gdzie gorzej niż zakładaliśmy.

3. Firma jest bardzo rentowna na poziomie swojej podstawowej działalności, gnębnią ją jednak zbyt wysokie koszty struktury, odziedziczone po poprzednim sposobie zarządzania. Przedtem alokacja wszystkich kosztów na produkt powodowała jedynie windowanie cen na niekonkurencyjne poziomy, ukrywając jednocześnie prawdziwe przyczyny wysokich kosztów, za które przedtem tradycyjnie „obrywali” menedżerowie liniowi.

4. Zmiana struktury budżetów pokazała bardzo duże rezerwy tkwiące w kosztach struktury, zarządzania, administracji itp., których wykorzystanie pozwoliło na znaczną poprawę wyników. A zaczęło się wszystko od tabelki z budżetami.

Porady udzielił:

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