

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

Bardzo często podczas rozmów z Klientami toczone dysputy na temat metod tworzenia budżetu. Zwykle z ogniem w oczach dyskutujemy na temat tego, 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 managerów, 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).

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, czego wszystkim czytającym życzę) 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 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 długoletnich 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”?

Linie rozgraniczenia przeprowadziłbym w następujący sposób: wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z rynkiem, z Klientami i ich obsługą, warto budżetować „z dołu do góry”. Managerowie komórek sprzedaży, czy obsługi Klientów zwykle wynagradzani są w zależności od uzyskiwanych efektów i sami zainteresowani są jak najlepszymi wynikami. Budżety zaplanowane przez nich powinny być przez Zarządy traktowane z bardzo dużą powagą – jako istotne źródło informacji o rynku. Bo jeśli product manager, poważnie traktujący swoją pracę, zaprognozuje spadek lub stagnację sprzedaży swojego produktu, to znaczy, że możemy mieć poważny problem – i to z produktem, nie z managerem. 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 wzrosnąć 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 managerów. Tam bez wątplenia ma zastosowanie „targetowanie budżetów”. Już samo zestawienie brzmienia dwóch zadań „targetowych” jest wiele mówiące. Popatrzmy:

1. „W przyszłym roku sprzedaj o 15% więcej niż w tym roku”
2. „W przyszłym roku obniż koszty użytkowania naszej siedziby o 15%”

Co tu dużo mówić – zadanie pierwsze brzmi jak zaklęcie/rozkaz/magia i tak też może być odebrane (jeśli przekazane zostanie w tak bezrefleksyjnej formie). Może też bardzo łatwo wywołać frustrację, albo „manewry księgowe” w celu wykazania się wskaźnikiem. Zadanie drugie natomiast ma w sobie wyzwanie, zmusza do myślenia, wysiłku – manager, 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 rzeczy wpływa na to jeszcze

kilka niewymiernych zmiennych, jak choćby:

- Temperament/osobowość managerów – 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 managerowie 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”. Dla odmiany przy produktach jednostkowych, krótkoseryjnych, czy wręcz pojedynczych projektach, jakie oferuje firma, nikt rozsądny nie zaproponuje tego sposobu planowania.

Generalnie – tym, na co warto zwrócić uwagę wybierając metodę, oraz kolejność planowania jest WIARYGODNOŚĆ uzyskanych w ten sposób informacji – a już wyczucie managera powinno zdecydować, który sposób pozyskiwania informacji będzie lepszy. Planowanie jest w końcu nieodłączną częścią zarządzania...