

Małgorzata Lech

## **Budżetowanie a struktura organizacyjna Firmy, czyli co zrobić by „drzewa nie przesłoniły lasu”?**

Pisaliśmy już o związkach budżetowania z systemami motywacyjnymi oraz magią, czas na kilka uwag poświęconych nierozzerwalnym wzajemnym związkom pomiędzy budżetem a strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Właściwie trudno jest odpowiedzieć na pytanie, co bardziej na siebie oddziałuje – kształt struktury Firmy na strukturę jej budżetów, czy odwrotnie.

Budżet jest na pewno jednym z narzędzi pozwalających kontrolować strukturę i jej efektywność działania. I tak samo jak w przypadku dokładności rozliczania kosztów, przy planowaniu struktury budżetów ważne jest by metoda nie przesłoniła celu.

Bo bardzo łatwo przy planowaniu struktury budżetów o chęć zaplanowania każdego szczegółu. Znam firmę, zatrudniającą 300 pracowników, której budżet składa się z 56 000 RÓŻNYCH pozycji kosztów. Rozliczanie miesięcznego wykonania tego budżetu pomimo posiadania niezłych narzędzi informatycznych potrafi potrwać miesiąc. Wynika to z prostego przeniesienia rozbudowanej struktury macierzowo – projektowej na tabele budżetowe. Niestety, efekt jest taki, że firma funkcjonuje (i to z sukcesem!) obok swojego budżetu, zaglądając do niego z rzadka. No więc po co jej taki „gadżet”?

Chęć odwzorowania w budżecie 1:1 pełnej struktury organizacyjnej (i nie tylko organizacyjnej – również produktowej, czy procesowej) Firmy jest naturalna. Każdy chciałby mieć komfort pełnej kontroli nad wszelkimi otaczającymi go w biznesie zmiennymi. Niestety – nikt takiej kontroli nie ma. A próba jej uzyskania jest jak konstruowanie perpetuum mobile – z góry skazana na porażkę.

Przyczyn takiej porażki może być kilka:

- Zbyt duża liczba budżetowanych elementów – w przypadku Firmy mającej kilkadziesiąt tysięcy produktów w ofercie ciężko o szczegółowy roczny plan sprzedaży dla każdego indeksu osobno (i to w podziale na regiony, segmenty rynku itp.) Taki budżet będzie tyleż pracochłonny w opracowaniu co NIEWIARYGODNY.

Odpowiednią dokładność i wiarygodność można uzyskać co najwyżej dla krótkiego okresu – dającego się objąć cyklem realizacji zamówienia.

- Zbyt duża niepewność planowania – w firmach np. z sektora usług profesjonalnych zrobienie dokładnego asortymentowego budżetu sprzedaży i skorelowanego z nim budżetu kosztów jest działaniem losowym. Jeżeli nałoży się na to element magii (patrz poprzedni artykuł), porażka murowana. Bo wystarczy zawarcie (lub nie zawarcie) jednej istotnej umowy i cały budżet traci sens...
- Zbyt zagmatwany sposób rozliczenia kosztów (przypominają się sformułowania typu „udział kosztów niealokowanych wewnętrznych w budżecie centrum zysku...” – aż zęby bołą!) – skutkujący geometrycznym wręcz przyrostem ilości pozycji budżetowanych, na które kierownicy za nie odpowiedzialni nie mają ... żadnego wpływu.
- Problemy z decyzyjnością – nie przypadkiem struktury macierzowe określane są mianem ładnie wyglądających na papierze, zaś trudno wdrażalnych w życiu. Trzeba pamiętać o prostej zasadzie – „Kto ma kasę ten ma władzę” (czyli „Cuius pecunia eius regio” – trawestując postanowienia Pokoju westfalskiego, kończącego Wojnę Trzydziestoletnią. Bez pamiętania o tej maksymie może nas czekać Wojna Trzydziestoletnia nad każdym ... rocznym budżetem). Inaczej mówiąc każdy element budżetu musi mieć JEDNEGO dysponenta.
- Zmienność struktury – zwłaszcza w przypadku bardzo szybko rosnących, lub poddanych szybkiemu postępowi technicznemu Firm może być ona problemem. Wtedy częstym zjawiskiem są niekończące się ustalania na temat tego, co jak rozliczać, co w konsekwencji może powodować zajęcie się organizacji samą sobą i utratę zainteresowania światem zewnętrznym. (A w związku z tym nieuchronne... pogorszenie pozycji rynkowej). W takiej sytuacji lepiej świadomie zdecydować się na kontrolę „grubszych liczb” i inwestować w kwalifikacje i motywację managerów średniego szczebla, niż nieustannie modelować strukturę budżetów i rozliczeń. Powtarzam – ŚWIADOMIE!

Podczas prac nad budżetem bardzo często powstają ciekawe pomysły, skutkujące potem zmianą struktury organizacyjnej. I warto ten czas w ten sposób wykorzystać – wtedy w naturalny sposób zastanawiamy się: „Co łatwiej nam zaplanować? Koszty i przychody z poszczególnych produktów? A może grup kontrahentów? Może branż? Może regionów geograficznych? Może po prostu w przekroju poszczególnych komórek organizacyjnych w Firmie i procesów produkcyjnych?”

Jeśli któryś układ/przekrój jest łatwiejszy, bardziej naturalny do zaplanowania, z reguły jest też łatwiejszy i bardziej efektywny w zarządzaniu. Sama uczestniczyłam kiedyś w

takim przemodelowaniu struktury pewnej firmy produkcyjnej – wcześniej zorganizowanej w klasycznej strukturze funkcjonalnej, z wyodrębnionymi pionami produkcji, serwisu, sprzedaży i administracji.

Wcześniej badano tam rentowność tylko w przekroju poszczególnych grup produktowych, firma miała dość szeroką ofertę i wszyscy czuli, że część jej produktów i obsługiwanych segmentów rynku jest nierentowna. Ale w strukturze funkcjonalnej po prostu nie mierzono tego ani nie motywowano kierowników do „wyciskania” rentowności z każdego produktu – liczyła się marża przyniesiona przez poszczególne piony (lub po prostu – zmieszczenie się w zakładanym budżecie kosztów). Co za tym idzie, kierownicy tzw. centrów kosztowych po „wywalczeniu” swojego budżetu nie byli specjalnie sposobni zainteresowani ich optymalizacją. Mało tego – managerowie serwisu dla wyższej rentowności własnych komórek wymagali realizacji części ich zadań przez inne piony – głównie produkcyjne, których szefowie jako się rzekło po „wywalczeniu” stosownego zwiększenia swoich budżetów (w koalicji z szefami serwisu oczywiście) ... chętnie na to przystawali.

Mieliśmy zatem do czynienia z typowym przypadkiem braku współbieżności celów managerów z celami organizacji. Zmiana – wymyślona właśnie podczas prac nad budżetem – polegała na przeorganizowaniu Firmy w kilka pionów produktowych, składających się zarówno z komórek produkcyjnych, serwisowych, jak i sprzedażowych. Każdy z Pionów oceniany był jako całość w zależności od osiągniętej marży II-go stopnia (czyli „sprzedaż minus koszty funkcjonowania Pionu”). Komórki bezpośrednio kontaktujące się z rynkiem – czyli sprzedaż i serwis rozliczane były z marży I-go stopnia (czyli „sprzedaż minus koszty bezpośrednie”, do których zaliczano także bezpośrednie koszty wytworzenia produktów).

W strukturze Firmy wydzielono centra kosztów (jak marketing, administracja, czy Zarząd), dla których stworzono inne mierniki efektywności. Efekt był niesamowity – w ciągu pierwszego roku zredukowano bezpośrednio koszty produkcji i serwisu (nie pogarszając jakości) o blisko 20%, szybko powstała decyzja o rezygnacji z produkcji kilku wyrobów i zaprzestaniu ofertowania klientów, przynoszących w sumie mniej niż 10% sprzedaży, za to wymagających 20% kosztów serwisu.

Szczęśliwie – patrz pierwsza część „Praktycznych wskazówek” – uniknięto błędów przy tworzeniu systemu motywacyjnego dla kierowników, dzięki czemu udało się stworzyć przejrzysty obraz wyników firmy i uzyskać współbieżność celów managerów i całej organizacji.

Szybko też – oprócz produktowego – zaczęto planować i kontrolować również drugi przekrój struktury, czyli obsługiwane segmenty rynku. Dotychczasowy podział funkcjonalny stał się trzecim, używanym tylko do celów technicznych wymiarem.

Oczywiście, każdy z budżetów miał pełen katalog kosztów rodzajowych i przychodów w podziale na asortymenty.

Jak się okazało dopiero taki, wielowymiarowy budżet był w stanie dokładnie opisać Firmę i umożliwić znaczną poprawę efektywności jej działania. Co istotne – w tym przypadku struktura podległości służbowych Firmy była znacznie prostsza od jej budżetu – zależności służbowe przebiegały „po linii” produktowej, nie tworzone sztucznych zależności macierzowych. Jak widać, w niczym to nie przeszkodziło w macierzowym podejściu do planowania i kontroli budżetu. Po prostu wybrano w całej macierzy jeden wymiar dla organizacji najważniejszy – w tym przypadku produktowy – a pozostałe (czyli rynkowy, funkcjonalny i rodzajowy) służyły po prostu lepszemu opisaniu organizacji i zarządzaniu nią.

Jak widać, warto w pracach nad budżetem pomyśleć o macierzy – zwłaszcza wielowymiarowej!