

# Koniec z budżetem

Zanim dyrektorzy finansowi zaczną poprawiać planowanie, prognozowanie i narzędzia alokacji zasobów w celu zastąpienia zdezaktualizowanych budżetów (i pozyskać wspomaganie ze strony organizacji dla tych działań) muszą zrozumieć, w jaki sposób proces budżetowania jest kontrolowany. Powinni także wiedzieć, jak funkcja budżetu traci na znaczeniu przez pilniejsze potrzeby.

## Odrzucenie budżetowania

**Nick Rose, dyrektor finansowy Diageo**

Diageo jest przedsiębiorstwem, które powstało w wyniku fuzji dwóch firm – Guinness oraz GrandMet z branży FMCG (ang. fast-moving consumer goods) w 1997 roku. Jesteśmy największym na świecie producentem markowych wyrobów spirytusowych, a nasze pierwotne holdingi obejmowały Burger King i Pillsbury. Po fuzji zadaliśmy pytanie 60 pracownikom, pochodzącym z byłych działów finansowych: jak najlepiej obsługiwać akcjonariuszy w przyszłości? Odpowiedź była druzgocząca: skończmy z budżetem!

Jak wiadomo, budżetowanie pochłania ogromne zasoby, zajmuje ludzi prawie przez cały rok i – co najgorsze – jest tylko jedna wersja, która pasuje do wszystkiego. Bez względu na to, czy to była działalność na jednym z naszych głównych rynków, takich jak Wielka Brytania, czy na mniejszym – w Azji, wymogi co do budżetowania były takie same. Mimo to, wszystkie te wysiłki nie były zsynchronizowane z tworzeniem wartości.

Powstało pytanie: jeżeli jest to tak nieoszczędny proces, dlaczego wciąż tkwimy przy nim? Z pewnością nie ze względu na dochód akcjonariuszy. Nie obchodziło ich, jak sobie radzimy z dowolnie kształtowanymi celami budżetowymi. Akcjonariuszy interesuje to, czy firma posiada większą wartość niż rok wcześniej.

Z badań przeprowadzonych przez CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing, International) wiemy, że niektóre przedsiębiorstwa wprowadziły z powodzeniem procesy zawierające nadążne prognozy oraz pomiary działalności, pomijając roczne budżetowanie. Ta wiadomość brzmiała zachęcająco; chcieliśmy wdrożyć system zarządzania działalnością, który koncentrowałby się bardziej na wejściach (ang. input) niż na wyjściach (ang. output).

Chcieliśmy zidentyfikować czynniki podnoszące wartość, które kierują przyszłą działalnością i połączyć je z podstawowym poziomem – gdzie klient odpowiada na specyficzne kampanie reklamowe. Zrozumiawszy dokładnie działalność, można podejmować decyzje dotyczące przyszłości w oparciu o aktualne informacje, a nie zgadywać na podstawie przestarzałych danych.

Ukształtowaliśmy zespół z ludzi pochodzących z centrali oraz z różnych jednostek biznesowych, aby rozważyć nasze propozycje. Ich opinie oscyłowały między: „obecne podejście nie funkcjonuje, ale jest wygodne, więc zostawmy je w spokoju” a „czy nie byłoby wspaniale mieć w pełni zautomatyzowany (nie wymagający „ręcznej” ingerencji) system planowania i budżetowania?”

Czy wyeliminowaliśmy budżetowanie? Nie. W pewnych sferach organizacji jest wciąż pożyteczne. Ale usunęliśmy wiele zbędnych związków pomiędzy centralą a jednostkami biznesowymi.

Każdy wiedział, co należy zrobić – traciliśmy za dużo czasu i pieniędzy. Rozpoczęliśmy usprawnianie obecnego systemu, tak aby zintegrować strategiczny i roczny proces planowania wokół kluczowych wskaźników działalności (KPI) i nadążnych prognoz. Wiedzieliśmy, że jeśli użyjemy podejścia klasy światowej, to będziemy mogli osiągnąć rzeczywiste korzyści. To nas zmotywowało.

Wkrótce okazało się, że mimo podziału zadania na dające się zarządzać odcinki, przerosłoby ono nas. Stosując indywidualne

podejście do przepływów pracy (ang. workstream), byliśmy napędzani do działania od koncepcji do wdrożenia, bez wdawania się w zbędne szczegóły.

Najważniejsze przepływy pracy skoncentrowały się na rozwoju strategii opartej na kluczowych wskaźnikach działalności (KPI), które wewnątrz łączyły organizację zarówno w górę, jak i w dół. Dzięki temu pracownicy każdego szczebla i na każdym stanowisku posiadali potrzebne mierniki, dając jednocześnie Zarządowi właściwe informacje do planowania. Te same dane, nieznacznie zmodyfikowane, umożliwiły jednostkom biznesowym działanie jak najbardziej produktywnie.

Zmieniliśmy orientację z historycznego raportowania na zorientowane zewnętrznie, przyszłościowe KPI, takie jak: wskaźniki przodownictwa rynkowego oraz wartość marki. Upewnienie się, że przedsiębiorstwa mogłyby zbierać i przekazywać te dane, było niezwykle istotne. Dlatego ukształtowaliśmy proces pracy wokół przewodnich idei, aby zagwarantować ich wykonanie, szczególnie z perspektywy gromadzenia danych. Tak więc, tworzenie spójnej karty wyników w organizacji było trudne. Jak centrala ocenia samą siebie, w porównaniu z głównymi oddziałami i w ramach jednostek biznesowych?

Nie można nie doceniać czasu poświęconego na projektowanie i wdrażanie procesu pilotażowego. Po kilku dniach wielu pracowników zwięźle wyraziło opinie na temat podstaw nowego procesu, będącego poza budżetowaniem. Procesu, który obejmuje pakiet KPI. Jednakże, urzeczywistnienie koncepcji wymaga dużej dyscypliny.

Niewątpliwie wykonaliśmy dużo pracy przy systemach, aby uzyskać potrzebne nam parametry. Stało się oczywiste, że aby osiągnąć automatyczny i nie wymagający ingerencji proces budżetowania, musimy poprawić zasoby systemów. Właśnie w tym momencie technologia staje się nieodzowna (tworząc wartościowe informacje, dostępne w uporządkowaniu czasowym i

wartościowym). W Diageo kierujemy się ku wspólnym platformom systemowym i hurtowniom danych, aby mieć dostęp do danych w czasie rzeczywistym.

Nasz inny proces pracy opiera się na koncepcji „skończenia z budżetem”. Od początku wiedzieliśmy, że jest to projekt zmiany na dużą skalę i wymaga specjalnego zespołu. Ten program musi być odpowiednio wyposażony. To nie może być wyrywkowa praca.

Byliśmy optymistycznie i entuzjastycznie nastawieni do tego, co się zdarzyło do tej pory. Ale wiemy, że dopiero zaczęliśmy. Już dokonujemy modyfikacji. Myślę, że jest niezwykle ważne, aby być przygotowanym na dokonywanie zmian na bieżąco, ponieważ nie ma takiej liczby analiz, która za pierwszym razem obejmie całość prawidłowo. Można pominąć kilka KPI. Uwzględnić można również KPI, które nie mogą być zmierzone. Należy chcieć po prostu wstać i powiedzieć: „Jeszcze nie skończyliśmy”.

Proces adaptacji niekiedy zaskakuje jednostki biznesowe. Kiedy mówimy – „Chcemy abyś poświęcał mniej czasu na zamartwianie się o budżetowanie i raportowanie”, wszyscy odpowiadają – „Oczywiście!” Nie zdają sobie sprawy, że to wciąż będzie pomiar wyników.

Czy naprawdę zrezygnowaliśmy z budżetowania? Nie. W pewnych częściach organizacji kontrola i zarządzanie gotówką wciąż zachowują swą aktualność. Ale usunęliśmy wiele niepotrzebnych związków pomiędzy centralą a jednostkami biznesowymi.

Nie korzystamy już z danych pochodzących ze 130 jednostek biznesowych, aby tworzyć raport dla Zarządu. Zamiast tego skupiliśmy się na siedmiu kluczowych sferach działalności i zarządzamy przez wyjątki pozostałymi 123. Nasze spotkania dotyczące zarządzania nie koncentrują się na prezentacji w stylu: jak dobrze sobie radzimy, ale na kluczowych problemach strategicznych i przygotowywaniu się na przyszłość.

Coraz częściej nasze dyskusje o przyszłości nawiązują do Internetu. Diageo nie pozostaje w tyle. Wierzymy, że

zaoszczędziliśmy miliony dolarów kosztów poprzez zrywanie z budżetem. Wykorzystamy niektóre z tych funduszy do stworzenia portali typu biznes-biznes zarówno dla wewnętrznych celów, jak i tworzenia społeczności wartości dodanej odpowiadających naszym „liniom biznesu”. To są obszary ostrej konkurencji. Zamierzamy szybko prognozować i dokonywać dokładnych pomiarów działalności, aby konkurować. Wierzymy, że nasze zrewidowane procesy finansowe pomogą nam w tym.

Nie byliśmy tak gotowi na zmianę, kiedy prowadziliśmy działalność opartą na budżecie. Zawsze byliśmy zbyt zajęci, aby patrzeć w przyszłość. Rozważaliśmy, co zdarzyło się w przeszłości. Koniec z tym. To uczyniło nas organizacją dynamiczniejszą. Jesteśmy teraz nastawieni na tworzenie wartości, czyli na to, czego wymagają akcjonariusze.

## Studium przypadku

### **Svenska Handelsbanken: wyrzucenie budżetu**

Kiedy Jan Wallander został powołany na stanowisko prezesa Handelsbanken w 1970 roku, bank działał nieefektywnie. Zamiast wprowadzać szereg małych mierników i czekać na wyniki, zdecydował się więc na radykalne rozwiązanie. Brak zadowolenia klienta był najczęstszym powodem rezygnacji z danego banku. Wallander postanowił przekształcić swoją instytucję w taką, gdzie dominujące będą więzi z klientem, a koszty nie związane z obsługą klienta zostaną zminimalizowane.

Jednym z jego pierwszych działań było odrzucenie kosztownego budżetu. To odrzucenie uzasadnione było w następujący sposób: albo za pomocą budżetu szacunkowo sprawdzona zostanie rzetelność jak to zwykle się dzieje lub będzie to nieprawidłowe a zatem niebezpieczne.

Wallander zdecentralizował Handelsbanken i ukierunkował jego pracowników (z których 90% utrzymywało kontakt z klientami) na większą koncentrację na przyjaznym kontakcie z klientami

zamiast z własnymi przełożonymi. Centrala ustalała cele dla oddziałów, stosując kluczowe trendy i zewnętrzne/ wewnętrzne porównywanie się (ang. benchmarking). Natomiast niewielka grupa regionalnych kontrolerów decydowała, kiedy i gdzie lokalne biura będą otwierane i zamykane. Pozostała odpowiedzialność za zarządzanie działalnością została skierowana do oddziałów.

Oddziały miały za cel dostarczyć produkty, które są najlepsze dla ich własnych klientów – nawet jeżeli oni nie są źródłem szybkich zysków – ale aby przyciągnąć i utrzymać lojalnych klientów. Bank posiada centralne biuro odpowiedzialne za rozwój produktów, ale każdy oddział może samodzielnie akceptować i odrzucać jego propozycje. To odzwierciedla przyjęte przez Handelsbanken przekonanie, że oddziały nie stanowią systemu bankowej dystrybucji, ale są po prostu bankiem. Jeżeli bank przekroczy swój cel, którym jest zwrot na zaangażowanym kapitale, jedna trzecia wypracowanych funduszy jest każdego roku rozdzielana zgodnie z planem wynagrodzeń pomiędzy pracowników. W ten sposób pracownicy są motywowani do dalszej pracy dla tego banku.

Ponieważ nie przyjmuje się żadnych założeń dla budżetu, które mogłyby zostać spełnione, Handelsbanken ustala nie zrealizowane zadania. Praktyki rozwinięte w najlepiej funkcjonujących oddziałach są identyfikowane przez wewnętrzny system porównywania i szybko przekazywane w ramach organizacji. Natomiast nieskuteczne, indywidualne starania są brane pod uwagę przy awansach.

Jak daleko doszedł Handelsbanken po 30 latach tych „radykalnych” praktyk? Odnotowano wzrost do 8.000 zatrudnionych pracowników i 530 oddziałów, które wypracowują 80% zysku całego banku. I mimo iż oddziały rozrzucone są zarówno w Szwecji, jak i innych krajach Północy (łącznie z ekspansją do Wielkiej Brytanii), firma posiada ciągle tylko 10 regionalnych menedżerów.

Dzięki takim działaniom Handelsbanken ma jeden z najniższych

wskaźników kosztów do przychodów spośród 30 największych powszechnych banków w Europie. W 1996 roku wskaźnik ten osiągnął poziom 39%. Dla porównania większość amerykańskich i europejskich banków odnotowała te wskaźniki w przedziale 55-65%. W 1999 roku zwrot na kapitale akcyjnym w Handelsbanken kształtował się na poziomie 18,4%. Dwudziesty ósmy rok z rzędu został osiągnięty wyższy zwrot niż średnia dla pozostałych banków północnych, przy jednoczesnym utrzymaniu najwyższych poziomów zadowolenia klientów.

Kluczowe mierniki Handelsbanku są nadal takie same, jak 30 lat temu:

- Zwrot z kapitału
- Rentowność kierowana przez klienta (nie przez produkt)
- Wskaźnik kosztów do przychodów

Analizy wykonane w przeszłości znajdują się w poniższym planie. Zadowolenie klienta pozostaje najważniejszym KPI i jest niezależnie weryfikowane przez Stockholm School of Economics.

Ostatnio bank dokonał agresywnych, ale ostrożnych działań w sferze e-bankingu. W 1999 roku 20% transakcji banku odbywało się przez Internet, obniżając w ten sposób koszty o kolejne 2%. Tak szybko, jak pozwoli na to rozwijająca się technologia, oferowany będzie klientom dostęp do ich rachunków bankowych za pośrednictwem telefonu komórkowego.

Od momentu gdy bank przygotował swój ostatni budżet, została przekazana czytelna wiadomość pracownikom: przeszłość jest przeszłością. Jeżeli nawet możemy się z niej uczyć i czasami odzwierciedla przyszłość, to nigdy nie może już niczego poprawić.

## **Wskazówki dla e-dyrektora finansowego**

**Ustal, czy proces budżetowania przyczynia się do tworzenia realnych wartości**

Porównaj poświęcony czas, poniesione koszty i podjęte

działania z osiągniętymi wynikami. Opracuj możliwość wprowadzenia zmian.

### **Zdecyduj, która strategia będzie wdrażana**

Zdecyduj, w jaki sposób najlepiej usprawnić proces budżetowania: skracając skalę czasową, wprowadzając uproszczenia czy rezygnując z niektórych założeń.

### **Zbuduj zestaw KPI**

Dobierz takie KPI, które odzwierciedlają założenia tworzenia wartości dla akcjonariuszy, tak by oszacować istotne ze strategicznego punktu widzenia inicjatywy oraz stworzyć nieć porozumienia pomiędzy jednostkami biznesowymi i centrum korporacyjnym firmy.

### **Zwróć uwagę zarządu na ostateczne, dwuletnie nadążne prognozowanie**

Uczyń to, kierując wysiłki na utrzymywanie pożądanego kierunku rozwoju dla całej firmy. Skieruj działania pracowników działu finansowego na przewidywanie przyszłości, a nie na rozpamiętywanie przeszłości.

### **Przeanalizuj skuteczność długoterminowego planowania strategicznego**

Czy znajduje ono przełożenie na długoterminowe założenia tworzenia wartości dla akcjonariuszy i krótkoterminowe cele roczne? Zsynchronizuj planowanie i raportowanie z cyklem funkcjonowania firmy.

### **Zbuduj atmosferę zaufania i otwartości, a będziesz mógł zajmować się rzeczywistymi problemami firmy**

Zrezygnuj z przynoszących stratę czasu negocjacji dotyczących budżetu i wyeliminuj nieproduktywne dyskusje na temat miesięcznych wyników. Zastąp je planowaniem strategicznym i odnoszącą się do działań analizą wyników. Szybko podejmuj



działania w sytuacji spadku rentowności.

### **Uważnie dobieraj narzędzia i techniki**

Wdrażaj je stopniowo, w miarę rosnącego zapotrzebowania na pozabudżetowe działania wspomagające – wizualizacja, zarządzanie danymi i modelowanie. Korzystaj z Internetu.

### **Zachowaj ostrożność**

Pozostaw ten aspekt procesu budżetowania na takim poziomie, który zapewni dostateczną kontrolę.

C. Read, J. Ross, J. Dunleavy, D. Schulman, J. Bramante

---

***eCF0: Budowanie wartości w przedsiębiorstwach nowej ery, C. Read, J. Ross, J. Dunleavy, D. Schulman, J. Bramante, IFC Press Sp. z o. o.***

W serwisie [dyplom.com.pl](http://dyplom.com.pl) prezentujemy obronione prace dyplomowe, które mogą służyć za wzór do napisania własnej pracy - gdyby potrzebowali jeszcze Państwo konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](http://pisanieprac.pl) - fachowa pomoc w pisaniu prac.