Adam Bąk*

Innowacyjne koncepcje budżetowania w przedsiębiorstwach

Streszczenie

W artykule zaprezentowano różne koncepcje budżetowania w przedsiębiorstwach i ich ewolucję, poczynając od tej tradycyjnej, która była stosowana w drugiej połowie XX wieku i zakładała tworzenie budżetów jako podstawowego narzędzia do osiągania celów przedsiębiorstwa aż do Beyond Budgeting. Opowiedzią na krytykę metody tradycyjnej, której zarzucano brak dopasowania do realiów szybko zmieniającego się otoczenia konkurencyjnego, była metoda zwana Better Budgeting. Zakładała ona przede wszystkim zmniejszenie poziomu szczegółowości i horyzontu czasowego budżetowania. Najbardziej radykalna, bo odrzucająca niemal całkowicie tworzenie budżetów jako narzędzia wspierającego zarządzanie, była koncepcja Beyond Budgeting, praktykowana od końca lat dziewięćdziesiątych XX wieku przez ponad 70 międzynarodowych korporacji zrzeszonych wokół tzw. budżetowego okrągłego stołu.

Beyond Budgeting była jednak krytykowana za radykalizm i praktycznie brak zastosowania w sektorze przemysłowym. W 2007 r. powstała grupa robocza pod przewodnictwem Ronalda Gleicha z European Business School zrzeszająca naukowców i menedżerów, w celu stworzenia w połowie 2009 r. nowej i optymalnej koncepcji budżetowania, pod nazwą Modern Budgeting.

Wprowadzenie

W rozwiniętych gospodarkach krajów zachodnich drugiej połowy XX wieku, budżetowanie było podstawowym narzędziem służącym do realizacji funkcji controllingu, określanych jako planowanie, kontrola i sterowanie (Vollmuth, 1993: 12).

* Mgr, doktorant, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Pod koniec XX wieku tradycyjne budżetowanie spotkało się z krytyką naukowców i przedsiębiorców, którzy zarzucali mu zbyt wysokie koszty w postaci zaangażowanych zasobów i szybką dezaktualizację założeń w obliczu szybko zmieniającego się otoczenia mikro- i makroekonomicznego. Skrajnym przykładem takich zmian jest ogólnoświatowy kryzys gospodarczy zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych w październiku 2008 r. Nawet jednak w obliczu tak gwałtownych zmian rynkowych, które całkowicie zmieniają założenia, zupełne odrzucenie budżetowania w zarządzaniu przez koncepcję Beyond Budgeting wydaje się zbyt radykalne, choćby przez wymagania rynku kapitałowego, którego uczestnicy chcą znać planowane wielkości podstawowych wskaźników finansowych.

Stąd też ciągłe poszukiwania naukowców i praktyków optymalnej koncepcji budżetowania, która przy minimalnym zaangażowaniu zasobów, dostarczyłaby narzędzi pozwalających wyprzedzać lub przynajmniej elastycznie reagować na zmiany otoczenia.

1. Budżetowanie tradycyjne i jego wady

W literaturze istnieje wiele definicji budżetów, które akcentują jego różne aspekty. Definicja, która wydaje się najbardziej reprezentatywna dla tego klasycznego pojęcia ujmuje budżet jako spisaną deklarację planów zarządu na przyszłość, wyrażoną w wielkościach finansowych (Fess, Warren, 1987: 1073).

Budżetowanie w tradycyjnym rozumieniu jest więc procesem planowania, który obejmuje takie rozdysponowanie ograniczonych wielkości finansowych, które zabezpieczą realizację celów przedsiębiorstwa. Niezależnie od metody planowania, tzw. metody „z góry", „z dołu", czy też naprzemiennej, budżet jest rodzajem kontraktu pomiędzy zarządem i pracownikami, ze ścisłym podziałem odpowiedzialności za jego wykonanie. Budżet jest więc podstawą do procesu kontroli, który obejmuje okresowe analizy odchyleń od planu, wyjaśnianie ich przyczyn i definiowanie działań naprawczych. Budżet staje się w taki sposób również narzędziem controllingu i zarządzania.

Budżet jako narzędzie zarządzania został poddany krytyce w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Krytyka ta dotyczyła przede wszystkim założeń budżetowania, a jej powodem było niedopasowanie klasycznego procesu do zmieniających się realiów poprzez oparcie budżetu na sztywnych założeniach. Jednym z najbardziej znanych postaci biznesu, która krytykowała budżet był Jack Welch, legendarny prezes amerykańskiej korporacji General Electric. Uznał on budżet za najbardziej nieefektywną metodę zarządzania wszechczasów (Welch, 2005: 217), a sam proces budżetowania określił jako zjawisko tzw. wynegocjowanej zgody, która powstaje pomiędzy zarządem chcącym przeforsować cel relatywnie wysoki, a menedżerami średniego szczebla, którzy chcą ten cel zaniżyć, w efekcie różnicę dzieli się na pół i tak powstaje kompromis.

Do pozostałych podstawowych obszarów krytyki budżetu należy zaliczyć (Terpitz, 2007: nr 19):

- aspekt czasowo-kosztowy – według badań przeprowadzonych w 2006 r. przez firmę Horvath&Partners wśród 200 niemieckich przedsiębiorstw m.in. Porsche i Boscha, proces budżetowania trwa średnio 16 tygodni, angażując równowartość 10 miesięcy pracy jednej osoby,

- aspekt aktualności założeń budżetowych – według powyżej cytowanego źródła ponad połowa budżetów jest przekroczona już po upływie 3 miesięcy,
- aspekt konkurencyjności – wypełnianie sztywnych budżetów może powadzić do zagrożenia utraty głównego punktu odniesienia, jakim powinna być konkurencja,
- aspekt charakteru budżetu jako procesu – nastawienie budżetu na obniżkę kosztów zamiast orientacji na *cash flow* i wartość firmy, brak odniesienia do takich wskaźników niefinansowych, jak lojalność pracowników, innowacyjność i jakość obsługi klientów; ścisłe powiązanie z systemami motywacyjnymi, które prowadzi do tworzenia „rezerw budżetowych", utrata możliwości rozwoju poprzez zbyt wczesne wykonanie budżetu postrzegane jako „realizację" tak postawionego celu rocznego,
- aspekt realizacji i wdrożenia budżetu – zbyt wysoki poziom szczegółowości, brak wsparcia przez odpowiednią technologię informatyczną, brak koordynacji pomiędzy budżetem i celami strategicznymi.

Krytyka tradycyjnego budżetu wytworzyła więc konieczność poszukiwania alternatywnego narzędzia, które zastąpi tradycyjne budżetowanie w zarządzaniu. Według J. Welcha (Terpitz, 2007: 230), alternatywą dla budżetu jest tzw. elastyczny plan działań, który obejmuje kluczowe obszary, na których powinna skoncentrować się firma, będące aktualizowane w ciągu roku w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej, w przeciwieństwie do sztywnych celów będących podstawą tradycyjnie pojmowanego budżetu. Jako odpowiedź na krytykę budżetu, została stworzona przez grono praktyków i teoretyków szersza koncepcja poprawy jakości i efektywności planowania będąca alternatywą dla tradycyjnego budżetu.

2. *Better Budgeting* jako odpowiedź na krytykę budżetowania tradycyjnego

Better Budgeting jest koncepcją, która ma na celu podniesienie efektywności procesu budżetowania, nie negując przy tym planowania jako podstawowego narzędzia zarządzania (Pflagig, 2004: 122). *Better Budgeting* to zbiór metod proponowanych przez praktyków i konsultantów, które mają poprawić jakość budżetu poprzez optymalizację samego procesu, jak również dostarczenie nowoczesnych narzędzi planowania.

Głównymi proponowanymi środkami do poprawy procesy budżetowania są:

- zwiększenie wiarygodności budżetu poprzez precyzyjnie zdefiniowane założenia „z góry do dołu",
- poprawę komunikacji pomiędzy działami od początku procesu, czyli zdefiniowania założeń,
- radykalne zmniejszenie szczegółowości planowania i ograniczenie do głównych pozycji rachunku zysków i start, bilansu i rachunku przepływów pieniężnych,
- wdrożenie kwartalnych prognoz i większe zaangażowanie menedżerów średniego szczebla,
- wsparcie procesu poprzez technologię informatyczną obejmującą takie narzędzia, jak hurtownie danych, OLAP (ang. *On Line Data Processing*) oraz systemów ERP w celu integracji danych rzeczywistych i planowanych.

Tabela 1. Różnice pomiędzy budżetowaniem tradycyjnym a *Better Budgeting*

Kryterium	Budżetowanie tradycyjne	*Better Budgeting*
Planowanie i raportowanie	Roczne budżety, kwartalne aktualizacje	Miesięczna aktualizacja prognoz
Wskaźniki	Zorientowane na przeszłość	Wczesnego ostrzegania
Metoda budżetowania	Statyczna	Dynamiczna
Alokacja kosztów pośrednich	W oparciu o zużycie/czas	Na podstawie nośników kosztów
Struktura Organizacyjna	Zorientowana pionowo, z hierarchią i wieloma działami	Zorientowana poziomo, z zespołami kompetencyjnymi
Zarządzanie ryzykiem	Estymacja oparta na doświadczeniu	Analiza scenariuszy (najlepszy, możliwy, najgorszy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pflaging, 2003: 135.

Tabela 1 przedstawia różnice pomiędzy tradycyjnym procesem budżetowania i budżetowaniem opartym na metodologii *Better Budgeting*.

Drugim z kolei obszarem poprawy jakości tradycyjnego budżetowania są narzędzia planowania. Podstawową metodą proponowaną przez *Better Budgeting* jest tzw. *Zero Based Budgeting*. Zaletą tej metody jest konieczność oszacowania przyszłych wielkości finansowych bez bazowania na danych historycznych, przez co eliminuje się możliwość zaniżania wyników za dany rok w celu osiągnięcia niższej bazy do ustalenia budżetu na rok przyszły – taka właśnie praktyka zaniżania wyniku po zrealizowaniu budżetu wymieniana była jako główna wada budżetowania tradycyjnego.

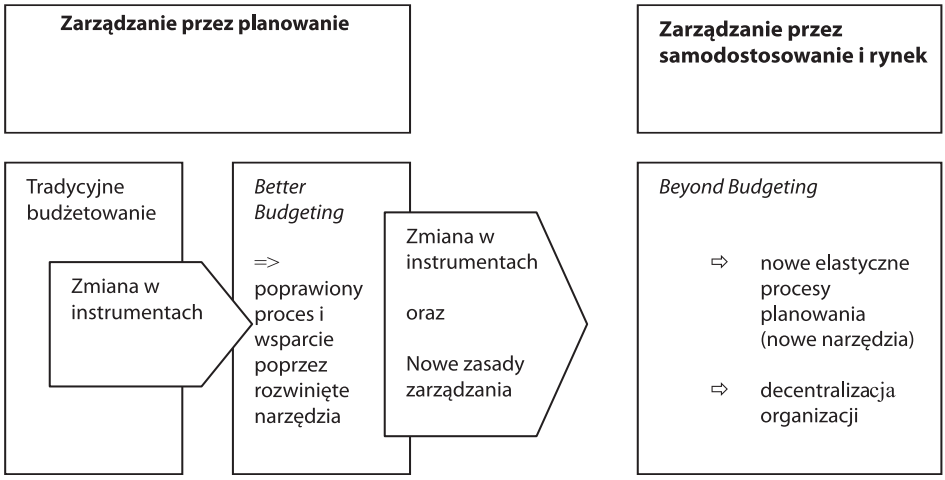
Kolejne narzędzia nowoczesne, które wspierają planowanie w metodologii *Better Budgeting* to przed wszystkim tzw. prognozy rolowane, sporządzane głównie dla pięciu okresów kwartalnych, na mniejszym poziomie szczegółowości niż budżety, nie skończone w danym roku kalendarzowym i aktualizowane co kwartał w oparciu o bieżące trendy rynkowe.

Powyższe metody są więc ukierunkowane na poprawę jakości budżetowania, jednak ich wadą jest ograniczenie obszaru poprawy efektywności budżetu jako narzędzia zarządzania wyłącznie w wymiarze finansowym, pozostawiają bez zmian aspekty motywacji pracowników, obsługi klientów czy strategii. Wynikiem takiego sposobu myślenia są doraźne oszczędności kosztów i kosmetyczne zmiany procesów, które nie dają korzyści długoterminowych.

Koncepcją, która jest znacznie bardziej radykalna niż *Better Budgeting* w kwestii zmiany zasad planowania, nosi nazwę *Beyond Budgeting*. Zmieniała ona w ostatnich latach całkowicie sposób myślenia o budżetowaniu.

Rys. 1 przedstawia ewolucję filozofii budżetowania od budżetu tradycyjnego poprzez *Better Budgeting* do *Beyond Budgeting*.

Rys. 1. Ewolucja filozofii budżetowania od budżetu tradycyjnego poprzez *Better Budgeting* do *Beyond Budgeting*



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pflagig, 2004: 135.

3. *Beyond Budgeting* – rezygnacja z budżetu w innowacyjnym modelu zarządzania

Koncepcja *Beyond Budgeting* (www.bbrt.org) jest alternatywnym modelem zarządzania przedsiębiorstwem w stosunku do tradycyjnego, który ma swoją genezę w teorii głoszonej przez F.W. Taylora na początku XX wieku. Ten tradycyjny model, który zakładał ścisłe mierzenie produktywności pracowników i kontrolę tak wyznaczonych celów, został poddany krytyce już w latach pięćdziesiątych XX wieku przez takich naukowców, jak Peter Drucker, Tom Peters czy Reinhard Springer. Jednak dopiero *Beyond Budgeting* proponuje alternatywny i praktyczny model zarządzania oparty na doświadczeniach kilkudziesięciu międzynarodowych korporacji, zrzeszonych wokół powstałego w 1998 r. w Londynie tzw. budżetowego okrągłego stołu (ang. *beyond budgeting round table*).

Koncepcja *Beyond Budgeting* składa się z tzw. 12 podstawowych zasad (Pflaging, 2006: 36). Każda zasada dotyczy innego aspektu zarządzania i jest przeciwstawiana tradycyjnej koncepcji organizacji przedsiębiorstwa.

Pierwsza grupa sześciu zasad ma za zadanie umożliwienie radykalnej decentralizacji organizacji i przeniesienie kompetencji decyzyjnych na niższe szczeble. Są to:

- Zorientowanie na klienta – ocenianie osiąganych wyników z punktu widzenia klientów zamiast hierarchicznego ustalania celów.
- Odpowiedzialność – tworzenie mniejszych jednostek odpowiedzialnych za swoje wyniki zamiast scentralizowanych struktur.
- Efektywność – ocenianie wyników opartych na pracy zespołowej w odniesieniu do rynku zamiast w stosunku do celów sztywnych.
- Swoboda postępowania – przeniesienie kompetencji decyzyjnych na bliskie klientowi zdecentralizowane zespoły zamiast zarządzania w skali mikro i ścisłej kontroli.

- Zarządzanie – na podstawie jasno sformułowanych celów, wartości i ograniczeń zamiast sterowania za pomocą szczegółowych budżetów.
- Przejrzystość – otwarty dostęp do informacji dla wszystkich zamiast wydzielania i tworzenia tzw. statusu dzięki dostępności do informacji.

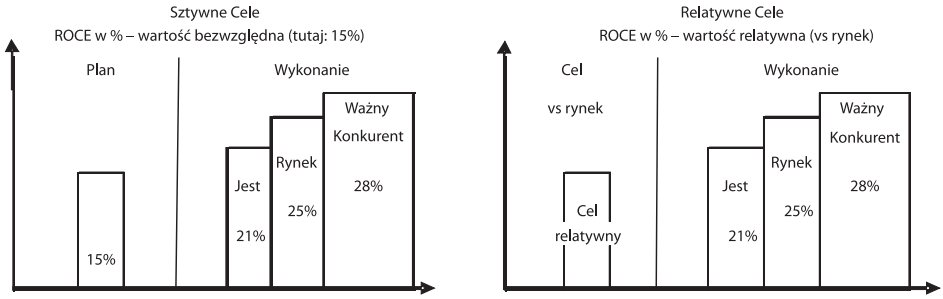
Druga grupa sześciu zasad dotyczy elastycznych procesów i zarządzania efektywnością. Są nimi:

- Ustalanie celów – elastyczne cele w kontekście procesu ciągłego ulepszania zamiast stałych celów rocznych lub miesięcznych.
- Motywacja – ocena wyników na podstawie pracy zespołowej i tzw. benchmarkingu wewnętrznego, czyli porównanie wyników zespołów wewnątrz firmy, zamiast oceniania wyników za osiągnięcie ustalonych wcześniej indywidualnych celów.
- Planowanie – jako ciągły i dynamiczny proces zamiast planowania najczęściej rocznego poprzez przekazania wytycznych „z góry do dołu".
- Kontrola – poprzez porównanie wskaźników do rynku, innych zespołów z tej samej firmy lub trendu danych historycznych, zamiast kontroli poprzez odchylenia wyników rzeczywistych od sztywnych celów.
- Zasoby – określanie zapotrzebowania na podstawie popytu zamiast wyznaczania poprzez alokacje.
- Koordynacja – dynamiczna i pozioma, zamiast zhierarchizowanej.

Powyższe zasady i koncepcja *Beyond Budgeting* wykraczają więc daleko poza tematykę samego planowania i budżetowania, ich wdrożenie jednak prowadzi do rezygnacji z tradycyjnie pojmowanego budżetu jako narzędzia zarządzania i wprowadza nowe metody controllingu. Rys. 2 przedstawia różnice pomiędzy interpretacją wyników przedsiębiorstwa na podstawie porównania wyników rzeczywistych z budżetem oraz porównania z tzw. celami relatywnymi.

Porównanie wykonania ROCE na poziomie 21% do celu 15%, prowadzi do całkowicie błędnego wniosku, iż „cel" został zrealizowany. W międzyczasie bowiem zarówno ROCE średnia rynkowa, jak i ważnego konkurenta przekroczyła znacznie wykonanie i cel według planu, który staje się nieaktualny. Dopiero wprowadzenie tzw. celu relatywnego, czyli porównanie wykonania do ROCE średniej rynkowej i konkurencji, prowadzi do właściwych wniosków, że wartość rzeczywista ROCE jest znacznie poniżej celu, czyli wartości osiągniętej przez otoczenie.

Rys. 2. Porównanie wykonania do celów budżetowych i celów relatywnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pflaging, 2006: 108.

Powyższy przykład jest więc argumentem zwolenników *Beyond Budgeting* potwierdzającym słuszność rezygnacji z budżetu w dobie szybko zmieniającego się otoczenia konkurencyjnego, które powoduje utratę aktualności sztywnych założeń budżetowych.

Pomimo tego, że *Beyond Budgeting* zakładająca całkowitą rezygnację z budżetu nie była wyłącznie zbiorem teoretycznych postulatów i została zrealizowana w praktyce przez międzynarodowe korporacje zrzeszone wokół tzw. budżetowego okrągłego stołu (np. Svenska, Handelsbanken), również ta koncepcja spotkała się z krytyką, która została opublikowana na 32 Kongresie Kontrolerów w Monachium (www.controllerverein.de, 07.05.2007).

Główne elementy krytyki *Beyond Budgeting*, to:

- ograniczenie w zastosowaniu – szczególnie przedsiębiorstwa z branży przemysłowej odrzuciły założenia koncepcji (np. Toyota, BMW),
- brak wystarczającej liczby instrumentów zastępujących budżet,
- istniejące wymogi np. rynku kapitałowego, stwarzają konieczność budżetowania,
- niedostępność danych konkurencji ogranicza zastosowanie benchmarkingu wewnętrznego i ogranicza tym samym możliwość znalezienia punku odniesienia,
- krytykowany przez *Beyond Budgeting* tzw. sztywny budżet, w praktyce istnieje w niewielu przedsiębiorstwach.

Następstwem powyższej krytyki było powstanie grupy roboczej pod przewodnictwem Ronalda Gleicha z European Business School zrzeszającej naukowców i menedżerów, w celu stworzenia nowej i optymalnej koncepcji budżetowania, pod nazwą *Modern Budgeting*.

4. *Modern Budgeting* jako próba stworzenia innowacyjnej i uniwersalnej koncepcji budżetowania

Nazwa *Modern Budgeting* została ogłoszona po raz pierwszy w 2007 r. na 32 Kongresie Kontrolerów w Monachium, jako odpowiedź na krytykę i braki *Beyond Budgeting*. Praca nad nową koncepcją została podzielona na kilka etapów. Pierwszym z nich było określenie wymagań wobec innowacyjnej, uniwersalnej i optymalnej koncepcji budżetowania. Wymagania zostały podzielone grupy i dotyczyły czterech obszarów poprawy budżetowania (www.controllerverein.de, 27.04.2008).

1. Prostoty:
   - ustalenie poziomu szczegółowości budżetu np. centra kosztów, rodzaje kosztów,
   - zmniejszenie nakładu pracy na budżetowanie,
   - zmniejszenie ilości tzw. negocjacji budżetowych,
   - objęcie budżetowaniem wyłącznie procesów tzw. krytycznych biznesowo.
2. Elastyczności:
   - ustalenie warunków zmiany założeń,
   - rezygnacja ze sztywnych okresów np. rocznych.
3. Strategii:
   - jasne i precyzyjne komunikowanie celów w ramach organizacji,
   - połączenie budżetu ze strategią,

- orientacja na rynek i klientów,
- uwzględnienie zewnętrznych porównań, tzw. benchmarking.

4. Integracji:
   - połączenie budżetu z systemem wynagrodzeń,
   - wsparcie przez technologię informatyczną,
   - centralna koordynacja i integracja budżetów częściowych w budżet główny.

Kolejne etapy prac nad nową koncepcją mają dotyczyć sformułowania pełnej koncepcji, zasad i narzędzi koniecznych do zastosowania. Zakończenie testowania nowej koncepcji w przedsiębiorstwach i jej ostateczna weryfikacja jest planowana na połowę 2009 r.

Modern Budgeting jest więc projektem o podobnym planie przebiegu do planu tworzenia i wdrażania innowacyjnego produktu. Takie metodyczne podejście wydaje się słuszne, aby przed ogłoszeniem koncepcji sprawdzić jej zastosowanie w rzeczywistych warunkach.

Zakończenie

W artykule zaprezentowano ewolucję koncepcji budżetowania, od metody klasycznej, poprzez innowacyjne metody takie, jak *Better Budgeting*, *Beyond Budgeting* aż do obecnie tworzonej *Modern Budgeting*. Powstawanie nowych, innowacyjnych koncepcji budżetowania odzwierciedla wymogi dzisiejszej gospodarki, w której innowacyjność staje się warunkiem przetrwania.

Analiza współczesnych koncepcji budżetowania, doprowadziła do sformułowania następujących wniosków:

- zastosowanie budżetowania jako narzędzia controllingu i zarządzania, poddawane jest ciągłej weryfikacji poprzez zmieniające się otoczenie rynkowe,
- czas i koszt budżetu jako procesu jest i będzie poddawany ciągłej optymalizacji,
- kluczowe dla optymalizacji czasu i kosztu procesu budżetowania jest wsparcie przez technologię informatyczną, np. OLAP, systemy ERP,
- istnieją duże międzynarodowe korporacje, które całkowicie zrezygnowały z budżetu jako narzędzia zarządzania np. Svenska, Handelsbanken, jednak zjawisko to nie jest powszechne,
- niezależnie od stopnia popularności nowych koncepcji zarządzania rezygnujących z budżetu, przedsiębiorstwa będą tworzyć budżety, gdyż istnieją takie czynniki, jak wymogi rynku kapitałowego, specyfika branży np. przemysłowej oraz uwarunkowania kulturowe. Czynniki te skłaniają przedsiębiorstwa do przygotowania budżetów nawet, jeśli proces przygotowania jest relatywnie długi i drogi, a założenia budżetowe szybko się dezaktualizują.

Na podstawie powyższych wniosków można sformułować stwierdzenie, że obecnie nie udało się wypracować optymalnej i uniwersalnej koncepcji budżetowania stosowanej powszechnie przez korporacje międzynarodowe. *Modern Budgeting* ma szanse stać się koncepcją o szerokim zastosowaniu, gdyż bazuje na doświadczeniach poprzednio wdrażanych koncepcji i może wyeliminować ich błędy.

Bibliografia

Pflaging N., *Beyond Budgeting, Better Budgeting*, Haufe Verlag, 2003.
Pflaging N., *Fuhren mit flexiblen Zahlen*, Campus Verlag, 2006.
Teppitz K., *Wenn Controller keinen Plan haben*, Handelsblatt, 2007 nr 17.
Vollmuth H., *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Placet, Warszawa 1993.
Warren C.S., Fess P.E., *Managerial Accounting*, McGraw-Hill Education Group, 1987.
Welch J, *Winning*, Studio Emka, Warszawa 2005.
www.bbrt.org
www.controllerverein.de
www.controllingportal.org

Innovative Concepts of Budgeting in the Enterprises

Summary

The article presents the current concepts of budgeting with the special focus on innovative budgets. It includes the evolution of the budgeting concept starting from the traditional one which was applied in the second half of the 20th Century and assumed the budget as the main tool for the achievement of company's goals. The next preented method is Better Budgeting. It arised at the nineties as the resposne for the critics of the traditional method which was accused for the fixed assumptions which were no longer matching with the fast changing competitive environment. This method assumed the high level of budget preparation as he opposite to the detailled level as well as shorter planning period. The Beyond Budgeting was the most radical method and eliminated budget as the tool supporting the management; the concept has ben used from the nineties until today, by more than seventy multinational companies from beyond budgeting round table.

However, Beyond Budgeting was also criticised for not being applied in the inductrial sector and too theoretical approach. Therefore, Ronald Gleicha from European Business School, established a working group, which icludes the scientists and managers, in order to creat by mid of 2009, the new and opitimal method, which is called Modern Budgeting.