

XXX

CO TRZEBA WIEDZIEĆ O BUDŻETOWANIU I JAK SIĘ DO NIEGO PRZYGOTOWAĆ? PORADNIK DLA ZARZĄDZAJĄCYCH E-COMMERCE

AUTOR: PAWEŁ PAŁKA

Wiele biznesów, gdy słyszy o budżetowaniu, przed oczami ma ogromny plik XLS i godziny spędzone na przeliczaniu kosztów z mijającego roku oraz planowaniu ich na kolejnych 12 miesięcy. Czy takie podejście jest poprawne? Możliwe. Ale jeśli robisz podobnie, to wstrzymaj się na chwilę i koniecznie przeczytaj ten artykuł.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ czym jest budżetowanie i jak się do niego przygotować, aby nie pominąć założonego celu i przyjętej strategii,
- ✓ które elementy osadzone w strategii mają największy wpływ na budżetowanie,
- ✓ czym jest cel biznesowy i w jaki sposób kształtuje budżet poszczególnych działów w e-sklepie,
- ✓ jakie wady i zalety mają poszczególne metody budżetowania,
- ✓ jaką formatkę budżetowania wybrać,
- ✓ jak analizować realizację budżetu względem założonego planu,
- ✓ jakie są najczęstsze błędy w budżetowaniu i jak ich uniknąć.

Budżetowanie to podstawa dobrego planowania czy też nieodłączna część procesu strategicznego. Tak, wiem – frazes. Jednak im szybciej zrozumiesz wagę tego frazesu oraz jego miejsce w strategii rozwoju, tym szybciej zrobisz krok wstecz i przygotujesz się solidnie do robienia planów na kolejny rok.

DEFINICJA

Budżetowanie polega na estymacji przychodów, która uwzględnia koszty ich pozyskania oraz odzwierciedla cele biznesowe przedsiębiorstwa.

To uproszczona definicja, ale oddaje główną ideę tego procesu. Są jednak bardziej ukryte wątki, które mają duży wpływ na budżetowanie i są mocno osadzone w całej strategii biznesowej. Jakież? Postaram się je Ci przybliżyć.

NIE MA BUDŻETU BEZ CELU

Chodzi oczywiście o cel biznesowy – można powiedzieć, że nadrzędny, który Ty lub Twoja firma chcecie osiągnąć. Zwykle jego realizacja ma zapewnić większą skalę działalności, ekspansję czy też spełnić oczekiwania inwestorów.

Jak widzisz na [ilustracji 1](#), cel biznesowy wyznacza główny kierunek, w jakim podąża firma w danym okresie. Co ciekawe, nie oznacza to, że ustalił go prezes, właściciel czy zarząd. Mo-

gli to zrobić przedstawiciele działów lub mógł on powstać w efekcie synergii celów ustalonych przez wszystkie działy niezależnie, jednak o tym trochę dalej.

Natomiast nie będzie on realizowany tak jak inne cele niższego poziomu – przez jeden dział czy konkretną osobę. Cel biznesowy to wynik, do którego dąży organizacja przez realizację mniejszych celów ([ilustracja 2](#)).

CIEKAWOSTKA

Nieraz słyszałem, jak w firmach krążyła informacja, że sprzedaż ma zrealizować cel, który był tym biznesowym. To podejście jest błędne, a wręcz krzywdzące, ponieważ zgodnie z tym założeniem reszta działów może nic nie robić poza trzymaniem kciuków za sprzedaż. To wpływa również negatywnie na motywację samych handlowców, którzy odczuwają niesprawiedliwość, gdy są obarczani odpowiedzialnością za porażkę lub (rzadziej) sukces całej firmy.

Zapewne wiesz, że cel musi być SMART, czyli sprecyzowany, mierzalny, osiągalny, realistyczny i ograniczony czasowo. Ale tworzenie celu biznesowego to większy proces, który powinien (a wręcz musi) zakładać jeszcze kilka elementów, takich jak:

- **Wizja firmy** – to ona definiuje, co dana organizacja chce osiągnąć w długiej perspektywie. Inny cel ustalasz, jeśli wizja jest zdominowana trudnego rynku, a inny, aby być jednym



ILUSTRACJA 1

Kierunek ustalania lub kaskadowania celów
Źródło: materiały własne autora

z podmiotów branych przez klienta w ogóle pod uwagę. Z mojego doświadczenia wynika, że wizja jest jednym z najbardziej ignorowanych obszarów w strategii, ponieważ bardzo wiele firm jej nie posiada.

- **Grupy odbiorców** – tak, oczywiście każdy je określa w reklamach, ale gdy zadaję pytanie: „Kiedy ostatni raz przeprowadziliście badanie ankietowe na grupie swoich klientów?”, w 95% przypadków słyszę: „Ale po co?” lub „Nigdy”. A to przecież wspaniałe i najczęściej darmowe źródło wiedzy o klientach. Zupełnie inaczej określisz cel, jeśli dokładnie wiesz, kto kupuje cyklicznie lub jednorazowo, kto najczęściej Cię poleca, kto nigdy nie wróci do Twojego sklepu, ale przede wszystkim – co kierowało zachowaniem tych ludzi.
- **Strategia komunikacji i wartości wokół produktu lub usługi** – to dla mnie jeden obszar, który zawiera wszystkie przewagi komunikacyjne, jakie będą motywować klientów do zakupu (wywołają u nich pożądane przez Ciebie zachowanie). Nie chodzi o nieistotne ogólniki

ILUSTRACJA 2

Kierunek realizacji celów
Źródło: materiały własne autora



w stylu „wysoka jakość” i „lider na rynku”. Te slogany już dawno nie są dobrze odbierane. Bardziej frustrują, niż przyciągają potencjalnych klientów. Dziś ludzie oczekują konkretów, więc jeśli nie wiesz, dlaczego wybrali Twoją ofertę, trudno będzie wymyślić trafne argumenty i wzmocnić realizację ambitnych celów sprzedażowych.

- **Analiza biznesowo-finansowa**, czyli wszystko związane z wynikami, liniami trendu i analizami. Tu główne narzędzie stanowi raport zysków i strat, czyli P&L (profit and loss), który w większości przypadków jest obligatoryjny ze względu na „Ustawę o rachunkowości”. To on zawiera podstawowe informacje na temat zysków, strat czy kosztów w określonym obszarze. Jednak ta wiedza nie jest wystarczająca do dalszej pracy – potrzebujesz konkretnego raportu biznesowego. Znajdziesz w nim zwykle poziomy marż na produktach czy całych kategoriach. Sprawdzisz, które inwestycje przynosiły najlepsze efekty. Co do zasady im więcej danych zbierzesz do tej pory, tym więcej połączeń znajdziesz i tym głębiej zejdziesz ze swoją analizą.

PRZYKŁAD

Jeśli masz dane dotyczące zadowolenia klientów, możesz sprawdzić, jak często korzystali oni z promocji lub jak ma się średni czas realizacji ich zamówień do ich satysfakcji. To umożliwi Ci określenie optymalnego czasu dostawy i pozwoli wpływać na zachowania nabywców w taki sposób, aby zwiększyć szansę na realizację Twojego celu. Duże i rozwinięte marketingowo przedsiębiorstwa o tym wiedzą i dla nich obsługa takich narzędzi jak Power BI czy Tableau stanowi podstawę nie tylko planowania, lecz także codziennej pracy.

- **Retrospekcja działowa** – to coś w rodzaju rachunku sumienia, w którym poszczególne zespoły przygotowują podsumowanie kluczowych projektów wraz z opisem, co się udało, co się nie udało i jakie są przyczyny obu sytuacji. Często przedsiębiorcy, ale też liderzy, żyją w bańce informacyjnej. Wciąż słyszy się: „to bardzo ważne”, „musimy to zmienić”, „wiele razy już próbowaliśmy”, ale gdy głosy cichną, pamięta się jedynie, że „coś” było istotne i „coś” miało się wydarzyć, a nikt nie wie co i dlaczego. Nie wiadomo także, czy te sprawy się zakończyły, jaki był ich wynik i co do niego doprowadziło. Do tego dochodzą rotacje w zespołach, ➔

więc czasem autorów tych wypowiedzi nie ma już nawet firmie. Dlatego opracowywanie analiz kluczowych projektów przynajmniej raz w roku pozwoli Ci wyciągnąć wnioski na przyszłość. Z jednej strony mogą Cię one inspirować do poszerzenia działań w wyznaczonych obszarach, a z drugiej – obnażyć słabe strony zespołów, procesów czy komunikacji w firmie.

Budżetowanie i planowanie roczne to świetna okazja, aby zrobić retrospekcję i sprawdzić, czy zespół nie ma lepszego pomysłu niż Ty na przyszłoroczny cel główny.

Gdy masz już te informacje, możesz przystąpić do planowania sesji strategicznej i prac nad budżetem.

4 METODY BUDŻETOWANIA

Istnieje wiele rodzajów budżetowania, jednak skupię się na czterech z nich. W mojej ocenie pasują oni do większości biznesów, z jakimi miałem do tej pory styczność.

Budżetowanie odgórne (top-down)

W tej metodzie zarząd, właściciel lub inne osoby zarządzające firmą decydują o dostępnym budżecie. W ten sposób niejako narzucają menedżerom niższego szczebla jego wykonanie.

Często budżetowanie odgórne stosuje się w organizacjach o ugruntowanej pozycji, z większą ilością informacji, gdzie istnieje duże prawdopodobieństwo powtarzalności przychodów. Oczywiście mogą je stosować również przedsiębiorstwa z branży e-commerce, w których właściciel przygotowuje swoją wizję przyszłości lub w strukturze biznesu są inwestorzy, którzy oczekują określonego procentu zwrotu albo konkretnego wzrostu wartości firmy.

Ten rodzaj budżetowania przypomina nieco metodę scaling up, w której zarząd i kluczowi menedżerowie wypracowują cel biznesowy. Następnie jest on przekładany na mniejsze cele działowe. Z kolei wszystkie główne estymacje wyników odbywają się w wąskim gronie.

Budżetowanie oddolne (bottom-up)

Polega ono na tym, że to dolna część struktury przygotowuje swoją wizję przyszłości i określa, co jest w stanie zrealizować w przyszłym roku. Na tej podstawie przygotowuje się fragmentaryczne budżety (obszarowe, działowe), które następnie trafiają do kadry zarządzającej. Po ich akceptacji

RAMKA 1

DLACZEGO USTALENIE CELU BIZNESOWEGO JEST TAKIE WAŻNE

Cel biznesowy będzie nadawał rytm budowaniu budżetu oraz strategii na kolejny rok. Przykładowo: cel nadrzędny wpłynie na alokację zasobów. Jeśli celem będzie rozwój produkcji, może się to wiązać z oszczędnościami w innych działach, aby pokryć wydatki na budowę nowej hali produkcyjnej. W innym przypadku może to być rozwój sprzedaży zagranicznej, przy którym należy zwiększyć nakłady na marketing przy jednoczesnym dostosowaniu procesów logistycznych.

Oprócz tego cel biznesowy nadaje kierunek podejmowanym działaniom. Jeśli wspomniana inwestycja ma się odbyć w kolejnym roku, będzie to wymagało szybkich zmian, aby wstrzymać część standardowych projektów lub nie uruchamiać nowych. Jednocześnie należy wziąć pod uwagę negatywne skutki tych cięć. Gdy planujesz np. ekspansję zagraniczną w ciągu trzech lat, warto w strategii rozisać spokojniejszy plan i sukcesywnie budować wizerunek w nowym kraju.

- Dodatkowo cel biznesowy pozwala również na:
- wyznaczenie priorytetów,
 - określenie kierunków rozwoju,
 - określenie tempa rozwoju,
 - precyzyjną alokację zasobów,
 - zdefiniowanie kluczowych czynników sukcesów (KPI),
 - określenie oczekiwanych skutków (DoD – definition of done).

powstaje wspólny budżet uwzględniający wszystkie zgłoszone potrzeby.

System oddolny może stosować każda firma, która ma kilka działów. Ja jednak rekomenduję ostrożne podejście do tego modelu, jeśli w organizacji są sekcje, które funkcjonują dopiero od kilku miesięcy lub zatrudniają osoby bez doświadczenia w planowaniu i budżetowaniu. W takich przypadkach zwracałbym się w stronę trzeciego rozwiązania.

Model hybrydowy (mieszany)

To połączenie obu powyższych modeli. Zakłada, że budżety są ustalane wspólnie przez kadrę zarządzającą oraz dolną część struktury. Co prawda ten model wymaga trochę większej ilości czasu niż odgórny, ale moim zdaniem ma bardzo duży potencjał, ponieważ współpraca zarządu lub właściciela ze specjalistami bardzo często urealnia estymacje, a także uwalnia potencjał, który jest niedostrzegalny na wyższych piętrach struktury organizacyjnej.

Co więcej, jeśli wiesz, że jakiś element w Twojej organizacji działa gorzej, możesz wprowadzić założenia z innej metody, aby wesprzeć ten obszar. W ten sposób dostosujesz cały proces do swojej sytuacji oraz własnych zasobów i oczekiwań.

Ten rodzaj budżetowania przypomina model 4DX (cztery dyscypliny realizacji), opisujący metodę budowania strategii. W nim to właśnie zespół wypracowuje swoje propozycje działania, robi selekcję pomysłów za pomocą określonych testów i wybiera od jednego do trzech celów, na których się skupia, aby wesprzeć realizację zamiarów całej organizacji (cel główny wyznacza zarząd).

Metoda dopuszcza zmianę celu biznesowego, gdy po przedstawieniu pośrednich celów działowych okaże się on zbyt ambitny lub niedoszacowany. Jeśli nie masz doświadczenia w stosowaniu podobnego podejścia, to koniecznie zapoznaj się

TABELA 1
Plusy i minusy podstawowych metod budżetowania

	Plusy	Minusy
Budżetowanie odgórne (top-down)	• Szybkość – proces jest krótki i wymaga mniejszej liczby iteracji. • Spójność budżetu ze strategią – zapewnia to kontrolę kierunku działania. • Łatwiejsza kontrola kosztów – możliwość poszukiwania optymalizacji. • Spójność decyzyjna – budżety powstają w myśl tych samych zasad.	• Niska motywacja pracowników lub jej brak – budżety powstają poza ich wpływem. • Budżet ustala się na podstawie globalnych danych – niewykorzystany pozostaje potencjał drzemiący w działach (ograniczone innowacje). • Niższa efektywność pracowników – brak utożsamiania się z celami. • Zamknięcie na własne cele – gorsze relacje między działami i pracownikami. • Negatywne postrzeganie budżetu (element kontroli pracowników).
Budżetowanie oddolne (bottom-up)	• Zwiększone zaangażowanie pracowników – działły wypracowują swoje plany. • Współodpowiedzialność za realizację celów. • Zwiększona dokładność – uwzględnienie lokalnych potrzeb i trendów. • Wysoka elastyczność – możliwość dostosowywania budżetów do zmieniających się warunków. • Wykorzystanie wiedzy całej organizacji oraz zwiększona innowacyjność. • Rozwijanie kompetencji strategicznych na niższych szczeblach.	• Wydłużony czas realizacji – potrzeba większej liczby iteracji i spotkań. • Sprzeczne lub rozbieżne cele – lokalnie przygotowywane budżety mogą się globalnie wykluczać lub być ze sobą sprzeczne. • Ryzyko mało ambitnych przychodów lub przeszacowanych kosztów. • Trudna synchronizacja budżetów – budżety powstające w różnych warunkach i na różnych zasadach mogą być trudne do połączenia i późniejszej kontroli.
Model hybrydowy (mieszany)	• Łączy interesy różnych działów, ponieważ sesje budżetowe mogą być wspólne. • Uwalnia potencjał innowacji i nieszablonowego myślenia. • Kształtuje wysokie zaangażowanie i motywację pracowników do jego realizacji.	• Niepoprawnie ułożony może wymagać mnóstwa czasu i pracy. • Może pojawić się krytyka, że zarząd zrzuca prowadzenie firmy na pracowników.

z tym rozwiązaniem jako inspiracją do zbudowania swojego modelu.

Budżetowanie na podstawie hipotez i testów

Ten model jest przeznaczony dla biznesów, które nie mają jeszcze żadnych danych analitycznych. Najczęściej stosuje się go, kiedy firma:

- dopiero powstaje,
- wdraża nową, kluczową usługę lub ważny produkt,
- wchodzi na nowy rynek.

Jest to podejście eksperymentalne, które polega na wykonywaniu pewnych sekwencji (realizacji pewnych budżetów) w krótkich cyklach. Można je wówczas łatwo podsumować. Każdy kolejny krok będzie determinowany przez wyniki poprzedniego testu. W ten sposób iteracyjnie, czy też sekwencyjnie, będą powstawały nowe cele i budżety do realizacji, a liczba błędów oraz ich wpływ na wyniki będą małe. Przykładem takiej sekwencji będzie pozyskanie pierwszych 10 sprzedaży.

PRZYKŁAD

- Po zarejestrowaniu pierwszych 10 sprzedaży będziesz w stanie określić kilka danych, np.:
- jaki był całkowity czas procesu sprzedaży,
 - ile leadów zamieniło się w sprzedaż,
 - jaki był średni koszt pozyskania klienta,
 - jaka była średnia wartość zamówienia.

Powyższe dane (choć obarczone małą próbą) spowodują, że kolejną iterację zaplanujesz lepiej. Dodatkowo możesz spróbować pozyskać informacje ze swojej branży czy też od potencjalnej konkurencji i z benchmarków. To pozwoli na stworzenie kolejnych hipotez, które uwzględnisz w kolejnych cyklach.

Plusy i minusy poszczególnych metod budżetowania znajdziesz w **tabeli**. Nie ująłem w niej budżetowania na podstawie hipotez i testów, ponieważ mogą się w nim pojawiać wady i zalety pozostałych modeli, w zależności od tego, jak do niego podejdziesz.

WSKAZÓWKA

Dużo istotnych danych możesz wyciągnąć z rocznych podsumowań rynku, np. z raportu „E-commerce w Polsce 2023” Gemiusa. Takich publikacji jest sporo, i to nie tylko w Polsce. Jednak gdy Twoje przedsięwzięcie jest większe, możesz zlecić badania w takich agencjach jak Kantar.

💡 WSKAZÓWKA (CD.)

W ten sposób przed startem biznesu możesz poznać deklaratywne dane dotyczące np. ceny, jaką są w stanie zapłacić potencjalni klienci za Twój produkt, lub sprawdzić, jacy respondenci będą najlepszą grupą docelową Twojej oferty. Oczywiście świetnie sprawdzą się też konsultacje ze specjalistami, którzy mają doświadczenie w branży – wtedy koszt będzie niższy niż w przypadku zlecenia badania. Dzięki danym Twoje hipotezy będą obarczone mniejszym ryzykiem błędu.

Na pytanie o najlepsze podejście do budżetowania zawsze odpowiadam to samo: jeśli po analizie swojej sytuacji oraz firmy widzisz, że połączenie dwóch modeli będzie dla Ciebie idealne – nie krępuj się i dostosuj odpowiednie elementy, aby stworzyć najlepszą dla siebie sekwencję działań. Stwórz swoje zasady, ponieważ najlepsza strategia to ta, która jest konsekwentnie realizowana, a nie ta, która pasuje do schematu zaczerpniętego z czyjegoes case study.

BUDŻETOWANIE W PRAKTYCE

Jeśli masz już niezbędne materiały, wyznacz termin przygotowania budżetu. Spójrz na przykład z ramki 2 – skupiam się w nim na budżetowaniu odgórnym, jednak dzięki znajomości różnic między tą formą a innymi w łatwy sposób przełożysz cały framework na resztę metod.

Jednocześnie należy oczywiście odbyć sesje wewnątrz działów firmowych. Powinny one służyć przygotowaniu jak największej ilości istotnych informacji oraz danych do zaprezentowanych kroków. Wtedy reprezentant działu (zapewne menedżer czy dyrektor) przedstawi główne wnioski podczas sesji budżetowej.

FORMATKI BUDŻETU I KLUCZOWE WSKAŹNIKI

W sieci jest wiele darmowych formatów budżetowania. Możesz pobrać kilka z nich i rozeznaczyć się, jak są zbudowane. Wszystkie będą miały cechy wspólne, jednak niektóre będą mniej lub bardziej szczegółowe.

Na co się zdecydować? To już bardzo subiektywne pytanie, ponieważ wielkość firmy i jej charakter będą determinować pewne zmiany. Jednak mogę polecić dobranie takiej, która jest dość szczegółowa i dostosowana do Twoich potrzeb. Nie bój się edytować formatów – ostatecznie to

ma być Twoje narzędzie, więc nic dziwnego, że coś usuniesz i coś dopiszesz.

💡 WSKAZÓWKA

Niezależnie jednak od tego, jaką formatkę wybierzesz, przenieś ją lub rozwiń do formy raportu biznesowego, który będzie łączył w sobie plan z jego realizacją. Dodatkowo koniecznie wprowadź do raportu kilka kluczowych współczynników, które ocenisz na podstawie analizy trendu i oszacujesz w ten sposób prawdopodobieństwo utrzymania budżetowych estymacji.

W e-commerce będą to np.:

- **EBITDA** – czyli zysk operacyjny, który pokazuje, czy Twój biznes jest rentowny.
- **BEP** – czyli próg rentowności. Pokazuje, jaki poziom ROAS w kampanii musisz zachować, aby nie ponosić strat. To bardzo ważny parametr, który jest niezbędny przy agresywnej strategii sprzedaży.
- **AOV** – czyli średnia wartość koszyka, która służy do analizy dosprzedaży oraz jakości pozyskanych klientów.
- **LTV** – czyli wartość klienta w czasie. Definiuje, ile statystycznie klient generuje przychodu w danym okresie (np. w ciągu roku).
- **CAC** – przeciętny koszt pozyskania klienta, który obrazuje, ile średnio musisz zapłacić za zdobycie nowego nabywcy.
- **ROMI** – czyli procentowy współczynnik zwrotu z działań marketingowych. W przeciwieństwie do ROAS uwzględnia wszystkie koszty marketingowe, w tym zatrudnienie specjalistów czy wykorzystywane przez nich narzędzia.
- **Współczynnik pozyskania nowych klientów** – pomaga obliczyć, jakich przychodów możesz się spodziewać w najbliższym czasie.
- **Współczynnik zwrotów** – określa m.in. to, ile z wygenerowanych przychodów ostatecznie się nimi nie stanie.
- **Marżowość** – z podziałem na grupy produktowe, a nawet w rozbiciu na poszczególne produkty i promocje. To bardzo ważne, zwłaszcza gdy w strategii przewidziane są aktywne działania promocyjne.

AGREGOWANIE I ANALIZA DANYCH Z CAŁEJ FIRMY

Już wiesz, że współczynników jest dość dużo, a powyżej mówię tylko o jednym obszarze firmy. Dlatego uważam, że agregowanie i analiza danych ➔

RAMKA 2

💡 BUDŻETOWANIE W MODELU ODGÓRNYM (TOP-DOWN) KROK PO KROKU

1. **Przeprowadź sesję retro.** Zawsze zaczynaj od tego, co w trakcie roku się udało, a co nie. Co Cię zaskoczyło, co wpłynęło na ogólny wynik firmy. Wskazanie najlepszych praktyk ukierunkuje Twoje działania i zachęci Cię do stawiania ambitniejszych celów. Uchroni Cię również przed popełnianiem tych samych błędów. Dociekaj i szukaj faktów lub danych, które potwierdzą przyczynę każdego zdarzenia.
2. **Przedstaw wyniki i estymacje.** Sporządź aktualny P&L i predykcję do końca roku na podstawie odpowiedniego raportu biznesowego. To pozwoli wszystkim zrozumieć, na jakim etapie jesteście z realizacją obecnego planu oraz jakie wyzwania dzielą firmę od osiągnięcia celu biznesowego. W ten sposób również sprawdzisz, co się udało, a co nie – na dodatek zrobisz to na podstawie konkretnych danych. Planowania to nie moment szukania winnych, ale czas konstruktywnej krytyki i wyciągania wniosków. Na ich podstawie określ szanse i zagrożenia w tym roku oraz w kolejnym.
3. **Przypomnij zasady gry.** Na początku wspominałem o znaczeniu określenia wizji, grupy odbiorców oraz kwestii komunikacji, w tym wyróżników produktów, usług lub marki. To dobry czas, aby wszystkim o tym przypomnieć. Powrót do głębszych założeń często pozwala obrać właściwy kierunek lub rozważyć jego zmianę w odpowiednim momencie.
4. **Zdefiniuj swoją przewagę.** Dokonaj rewizji swojej oferty oraz jej UVP (unikalnej propozycji wartości), ponieważ to, co było Twoim wyróżnikiem w tym roku, może się nie sprawdzić w kolejnym. Konkurencja nie próżnuje i obserwuje liderów oraz dobrze rozwijające się podmioty. Jeśli do nich należysz, możesz mieć pewność, że ktoś właśnie analizuje Twoje działania i zastanawia się, jak przedstawić swoje produkty lub usługi w lepszym świetle. Przeprowadź odpowiednie analizy konkurencji, zapytaj klientów o ofertę lub produkt, rozważ kolejne innowacje – znajdź bądź utrzymaj swoją przewagę.
5. **Określ priorytety na następny rok.** W zależności od realizacji poprzednich punktów czasem będzie chodziło o przeniesienie priorytetów z tego roku na kolejny, a czasem o wprowadzenie nowych. W przypadku drugiej opcji pojawi się chęć wypracowania nowej przewagi konkurencyjnej. Jednak może to być coś zupełnie niepowiązanego z ofertą, np. zatrudnienie analityka biznesowego lub zbudowanie własnego działu marketingu. W tej sekcji musisz ustalić hierarchię wszystkich pomysłów i deklaracji, które wynikają z poprzednich kroków.
6. **Przenieś dane z obecnego roku.** Pewne kwestie są niezmiennie, np. koszty stałe. Jeśli nie planujesz dużych zmian, takich jak przeprowadzka do nowego biura, powiększenie magazynu czy produkcji, to z dużym prawdopodobieństwem możesz te koszty przenieść na kolejny rok, jedynie z dostosowaniem ich do realiów (wielkości produkcji, planowanej sprzedaży itd.). Niektóre koszty, m.in. narzędzi czy personalne, w większości są właśnie przenoszone z roku na rok. Wyjątek stanowią nowe zatrudnienia lub rezerwy na ewentualne podwyżki i awanse, które również można dość precyzyjnie estymować.
7. **Dokonaj ambitnej, lecz realnej estymacji.** Z natury ludzkiej wynika, że lubimy przesadzać – zarówno w dobrą, jak i złą stronę. Skup się na tym, aby podać realne, ambitne przychody i dosto-

sowane do nich planowane koszty. W ten sposób urealnisz swój plan działania i z większym prawdopodobieństwem zrealizujesz swój budżet pod każdym kątem.

Nie ulegaj złudzeniu, że wprowadzenie nowego pomysłu spowoduje rewolucyjny wzrost przychodów. Jeśli to test, to tak go potraktuj. Jeśli faktycznie przyniesie większe niż zakładane wyniki – super. Jeśli przyniesie jednak większe niż zakładane koszty – to już gorzej. Urealniaj estymacje, a gdy nie masz danych, przyjmij bezpieczny scenariusz i testuj.

8. **Przeprowadź dodatkową iterację.** Budżetowanie nie jest procesem jednodniowym (chyba że w bardzo małych firmach), dlatego jeśli potrzebny jest czas, aby przeanalizować dodatkowe pomysły lub zebrać brakujące dane, umów kolejne spotkanie i wyznacz zadania dla zespołu. Podczas następnego spotkania zrób ponowne wprowadzenie i przypomnij, na czym skończyliście i czym teraz się zajmiecie. Nie określłam, ile powinno być takich zebrań, choć zwykle są to minimum trzy. Ta liczba zależy choćby od poziomu przygotowania wszystkich osób biorących udział w procesie. Zbytnie rozwlekanie też nie służy niczemu dobremu, więc warto ustalać jasne kroki oraz oczekiwania, aby każda sesja przybliżyła Was do końca prac nad budżetem.

9. **Zamknij budżetowanie.** Stwórz końcową wersję budżetu, którą otrzymają kluczowe osoby w Twojej organizacji. To ostatni moment na to, żeby zgłosić jeszcze jakieś wątpliwości lub błędy wynikające z prostych pomyłek. To ważne, aby wszyscy potwierdzili swoje części oraz mieli łatwy dostęp do całości.

10. **Wprowadź budżetowanie do harmonogramu pracy.** Sama tabelka nie wystarczy, aby powiedzieć, że pracujesz zgodnie z budżetowaniem. Potrzebne są procesy, które powinny wspierać analizowanie powstałego dokumentu oraz jego aktualizację. W tym wypadku polecam zrobić kilka rzeczy:

- **Przenieś efekty budżetowania do raportu biznesowego.** Pozwoli Ci to analizować rozbieżności między planem a jego realizacją. Wśród danych nie zapomnij o współczynnikach i liniach trendu, które dostarczają informacji o potencjalnych zagrożeniach lub ukrytych szansach.
- **Przenieś deklaracje, założenia i plany,** które wpłynęły najmocniej na budżetowanie, do narzędzia, w którym zarządzasz zadaniami w swojej firmie. Określ je w czasie, przypisz do nich zasoby, a także osoby odpowiedzialne za ich realizację. To w końcu od nich będzie uzależniony cały sukces.
- **Wprowadź cykl spotkań,** podczas których będziesz omawiać z określonymi osobami postęp zadań strategicznych, realizację budżetu oraz kluczowe współczynniki. Zwykle takie spotkania dzieli się na tygodniowe, miesięczne i kwartalne, z których każde charakteryzuje się innym poziomem szczegółowości oraz czasem trwania.
- **Ogłoś w firmie zakończenie etapu budżetowania.** Zwykle jest to również zakończenie sesji strategicznej, która wyznacza dalszy kierunek działania. Przedstaw cele poszczególnych obszarów w kontekście celu głównego. Pamiętaj – im lepiej zespoły zrozumieją, co chcesz osiągnąć, tym lepiej będą rozumiały w trakcie roku działania podejmowane przez Ciebie lub innych menedżerów.

z całej organizacji to klucz do sukcesu, który pozwala dokładniej planować, eliminować niepotrzebne działania, reagować szybciej i podnosić tym samym zysk każdego przedsiębiorstwa.

Stąd zakończeniem każdego budżetowania powinno być opracowanie odpowiedniego raportu, który będzie pozwalał monitorować wszystkie parametry firmowe w jednym, wiarygodnym miejscu. Jak to robić, dowiesz się z ramki 3.

WSKAZÓWKA

Jeśli obserwujesz od kilku cykli (dni, tygodni, miesięcy), że działania kosztowe nie generują oczekiwanego efektu i nic nie wskazuje, że miałyby się to zmienić, warto pogłębić analizę z osobami znajdującymi się najbliżej tego procesu (kosztu), aby określić zasadność kontynuowania tych działań. Możliwe, że założenia były błędne i rzeczywistość pokazała, że do danego zagadnienia trzeba podejść w inny sposób. Oczywiście warto wtedy przemodelować rozwiązanie, aby założony budżet wykorzystać jak najefektywniej.

PODSUMOWANIE

Mówi się, że ten, kto nie planuje, przygotowuje się na porażkę. Trudno się z tym nie zgodzić, ponieważ firma bez budżetów oraz strategii radzą sobie znacznie gorzej niż organizacje, które rzetelnie odrobiły te lekcje.

Powiązanie wszystkich elementów strategicznych z tego artykułu jest niezwykle istotne i zmienia sposób patrzenia na biznes. Żaden z nich nie powinien funkcjonować bez pozostałych. Przypomnę: wizja wpływa na cele, te na strategię, a strategia na budżet. Natomiast realizacja budżetu przekłada się na strategię, zmiany w strategii – na cel, a długoterminowo realizowane cele biznesowe mogą kiedyś wpłynąć na zmianę wizji.

Jeśli odpowiadasz w firmie za konkretny obszar lub prowadzisz swoją działalność, masz tutaj mnóstwo inspiracji i gotowych rozwiązań, które pomogą Ci ustalić i zrealizować Twój cel. Ale stanie się to wyłącznie wtedy, gdy aktywnie popracujesz z tymi narzędziami, zautomatyzujesz procesy i przeanalizujesz sytuację w organizacji. Powodzenia! ➡



AUTOR: PAWEŁ PAŁKA

pawel.palka@adcookie.pl

Co-owner i digital strategy advisor w adcookie. Zajmuje się optymalizacją procesów biznesowych i digitalowych w e-commerce.

RAMKA 3

JAK POWINNA WYGLĄDĄĆ ANALITYKA POSTĘPÓW REALIZACJI BUDŻETU WZGLĘDEM PLANU

- 1. Analityka konsumpcji budżetu względem całościowego przychodu.** Monitoruj, czy planowane wydatki są zgodne z budżetem ustalonym na dany okres (np. na miesiąc) oraz czy inwestycja przełożyła się na przychód w adekwatnym stopniu. W ten sposób obserwujesz, czy szybciej rosną koszty czy przychody. W pierwszym przypadku trzeba mocniej przyjrzeć się planom. Jeśli to druga kwestia – pojawia się szansa na uruchomienie rezerwy i wykorzystanie obecnego potencjału do wyższej sprzedaży.
- 2. Analityka poszczególnych obszarów kosztowych.** W niej mogą się pojawić np. oszczędności, bo zatrudnisz pracownika później, niż to było w planie, lub rozpoczniesz pewien projekt z opóźnieniem względem początkowych założeń. Możesz też obserwować, czy niektóre koszty nie poszybowały znacząco w górę. Pozwoli Ci to lepiej monitorować poszczególne obszary oraz dostrzec, który z nich nie idzie zgodnie z założeniami.
- 3. Analityka KPI oraz celów operacyjnych.** To trochę uszczegółowienie drugiego punktu, jednak w odniesieniu do celów, do których powinny prowadzić dane wydatki budżetowe.

Przykład: Jeśli chcesz zmniejszyć liczbę pomyłek w magazynie i wprowadzasz dodatkową weryfikację, która miesięcznie kosztuje X, to sprawdzasz, czy wydatki na ten cel przynoszą założony skutek. I ponownie: jeśli tak, to super, a jeśli nie – weryfikujesz, czy dzieje się to z czasem, czy założenie było poprawne.

RAMKA 4

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY PODCZAS BUDŻETOWANIA

- 1. Budżetowanie w pośpiechu.** Czwarty kwartał dla nikogo nie jest spokojnym okresem, jednak pośpiech jest niewskazany. Godzenia się na predykcie bez pokrycia, bo „czas goni”, nie da się zaakceptować.
- 2. Skupienie się na najbliższym kwartale,** czyli działanie w krótkiej perspektywie. Cele strategiczne, jak sama nazwa wskazuje, są kluczowe, więc nie powinny być utożsamiane z rozwiązaniem małego problemu. Mają wpływać na rozwój całej firmy. Wobec tego przy budżetowaniu oraz układaniu strategii należy mieć umysł otwarty na planowanie długoterminowe. Chyba że mówimy o czwartym podejściu, opartym na hipotezach.
- 3. Zbyt kurczowe trzymanie się budżetu** (zwłaszcza w dużych firmach), czyli zabijanie dobrych pomysłów, ponieważ nie ma ich w budżetowaniu. Budżet, jak również strategia muszą mieć dozę elastyczności i ewoluować w czasie, bo nie da się przewidzieć wszystkich wydarzeń. Nie zmieniaj głównych założeń, ale nie bój się też lepiej ukierunkowywać swoich działań w kontekście nieprzewidzianych sytuacji.
- 4. Nietykanie rezerw budżetowych.** Rezerwy są po to, aby zabezpieczać firmę na wypadek nieoczekiwanych wydatków, w tym potencjalnych korzyści do osiągnięcia. Nie bój się do nich sięgać w trakcie roku, jeśli widzisz, że zwiększenie inwestycji może przynieść Ci lepsze wyniki.