

# BAC

CELE FIRMY A BUDŻETOWANIE – jak skutecznie  
zarządzać celami firmy

straight  
to the goal

## 01/ CZYM JEST CEL (1)

Początek firmy. Czym on jest? Co jest zaczynem naszej firmy i jej genezą? Dlaczego zdecydowaliśmy się rozpocząć działalność na własny rachunek? Po wielu latach prowadzenia firmy być może takich pytań już sobie nie zadajemy. Jednak warto je sobie postawić i podjąć próbę odpowiedzi na nie, by rozumieć nasze motywacje a także odnaleźć prawdziwą przyczynę naszej aktywności na polu gospodarczym. Pomoże to nam również na nowo zdefiniować cele dla firmy w ciągle zmieniającym się otoczeniu.

Wielokrotnie rozmawiamy z przedsiębiorcami, którzy osiągnęli już znaczny poziom rozwoju swoich firm i nieustannie nurtuje nas pytanie dotyczące początku ich firm. Na etapie startu nie pojawia się u nich zazwyczaj konkretnie zdefiniowany i określony cel podejmowanej działalności oraz sprecyzowana wizja firmy. Początek firmy związany jest często z czystym przypadkiem i – co podkreślamy szczególnie mocno – pasją ich właścicieli do realizacji i urzeczywistniania swoich zamiłowań. Z pewnością można powiedzieć, iż właśnie ta pasja jest wielokrotnie najsilniejszym motorem powstawania i rozwoju firm.

Cel – rozważając jego powszechną definicję – jest określeniem miejsca, do którego zdążamy i który chcemy osiągnąć. Prawidłowo zdefiniowany cel zgodnie z powszechnie znaną regułą SMART (akronim od angielskich słów) powinny cechować poniższe określenia:

S – specific and stretching,  
M – measurable and motivating,  
A – ambitious achievable agreed,  
R – realistic and relevant,  
T – time - related.

straight  
to the goal

TC Concept Sp. z o.o.  
tel. kom.+48 663 990 277 • 603 503 792  
www.baconcept.eu • www.tcconcept.pl



**INNOWACYJNA  
GOSPODARKA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
Projekt współfinansowany ze środków  
Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego

## 02/ CZYM JEST CEL (2)

Przekładając powyższe słowa na język polski mamy następujące określenia dobrze opracowanego celu:

- S – specyficzny (konkretny i elastyczny),
- M – mierzalny (motywujący),
- A – ambitny (osiągalny i uzgodniony),
- R – realistyczny (istotny dla firmy),
- T – terminowy (określony w czasie)<sup>1</sup>.

Wracając do naszych początkowych rozważań, geneza większości firm wiąże się raczej z pasją działania ich właścicieli niż z celami określonymi wg zasady SMART. W początkowej fazie rozwoju firm to właśnie pasja i zamiłowania założycieli są najistotniejszymi i pozytywnymi przyczynami działania i wzrostu, tworzenia nowych i konkurencyjnych produktów, zdobywania klientów oraz inwestowania w firmę każdej posiadanej złotówki. Pomijając bardziej przyziemne przyczyny prowadzenia działalności i zakładania firm (chęć rezygnacji z dotychczasowego etatu, konieczność utrzymania rodziny i osiągania zysku dla zapewnienia sobie bytu itp.), bezsprzecznym faktem jest to, iż bez początkowej pasji żadna firma nie mogłaby utrzymać się dłużej na konkurencyjnym rynku.

Jednak na pewnym etapie wzrostu firmy, mimo iż pasja jest nadal niezbędna i konieczna, należy – dla bezpieczeństwa naszego przedsiębiorstwa – określać CELE w zgodzie z zasadą SMART. Taki sposób zarządzania celami jest już niezbędny choćby z tego powodu, iż skala biznesu osiągnęła rozmiar wymagający zaangażowania większej liczby pracowników i menedżerów a etap posiadania pełnej i bezpośredniej kontroli tego, co się dzieje w naszej firmie odchodzi do przeszłości. Takiej kontroli nie jesteśmy w stanie już realizować i posiadać, jeśli zależy nam na kontynuacji wzrostu naszego przedsiębiorstwa. Potrzebujemy innego sposobu podejścia do celów, potrzebujemy efektywnych i skutecznie wdrożonych narzędzi zarządzania.

## 03/ DLACZEGO WARTO WYZNACZAĆ CELE

Nakreślenie celu w jakiejkolwiek dziedzinie działalności człowieka diametralnie zmienia sytuację osoby lub organizacji, która taki cel określiła. Zamiar osiągnięcia określonego rezultatu powoduje, iż przede wszystkim zmieniamy nasze nastawienie do podejmowanych działań, które są podporządkowane jednemu – osiągnięciu celu. Zaczynamy poszukiwać nowych rozwiązań, zmieniamy dotychczasowe relacje z naszymi współpracownikami, jesteśmy bardziej otwarci na zmiany, planowanie działań operacyjnych jest bardziej szczegółowe i poszukujemy bodźców motywacyjnych dla wszystkich osób zaangażowanych w realizację przyjętego celu.

W firmach, w których zespoły pracowników i menedżerów są większe, stopień osiągania zamierzeń całej firmy nie zależy już tylko od właściciela i zarządu, ale również od skuteczności i efektywności całego zespołu; stopnia świadomości celu, zaangażowania w pracę i poziomu motywacji.

Jakiegokolwiek działanie bez nakreślonego celu charakteryzuje się wysokim stopniem chaosu, powielaniem wielu działań w firmie, niską efektywnością, zaburzoną komunikacją wewnętrzną i brakiem motywacji a wręcz można powiedzieć o demotywacji pracowników. Stawiając naprzeciw sytuacji firmy, w której cele zostały jasno określone można ją scharakteryzować w następujący sposób:

- 1/ firma jest bardziej uporządkowana a stopień tego uprządkowania stale rośnie, gdyż podejmowane przez pracowników działania są związane ze stanem realizacji przyjętych celów,
- 2/ osiągamy wysoki poziom motywacji pracowników, gdyż już samo nakreślenie celu wg reguły SMART i przypisanie go osobie odpowiedzialnej tworzy sytuację motywującą,
- 3/ rośnie efektywność firmy w wielu obszarach jej funkcjonowania, gdyż jest ona zazwyczaj zawarta bezpośrednio lub pośrednio w nakreślonych celach,
- 4/ poziom komunikacji między pracownikami jest również lepszy, ponieważ – mając świadomość celów – szukają oni takich sposobów działania, które do ostatecznych celów ich doprowadzą.

## 04/ JAK WYZNACZAĆ CELE DLA FIRMY

Wyznaczając cele dla naszej firmy można się oprzeć w początkowej fazie na trzech elementach: wizji, strategii rozwoju i intuicji właścicieli i zarządu, prawdopodobnych zmianach w otoczeniu rynkowym i dostępnych w firmie danych historycznych w zakresie prowadzonej działalności.

To co firma powinna osiągnąć w kolejnym roku budżetowym należy określić na kilku poziomach w zależności od skomplikowania struktury organizacyjnej i skali działalności. Wyznaczanie celów dla wszystkich poziomów firmy i jej menedżerów musi być spójne a im niżej w hierarchii firmy jesteśmy tym cele powinny być określone bardziej szczegółowo. W planowaniu celów stosujemy zasadę ich kaskadowania na niższe poziomy firmy. Kaskadowanie oznacza podział celu głównego na kilka lub więcej celów cząstkowych, dzięki czemu możemy je przypisywać indywidualnie kolejnym menedżerom i pracownikom. Spójność celów oznacza, iż dzielimy cele główne na cząstkowe w dół struktury firmy w taki sposób, by sumując je w górę uzyskać wartość celów określonych dla całego przedsiębiorstwa. Inaczej mówiąc realizacja celów cząstkowych wspiera osiągnięcie celów nakreślonych na wyższych poziomach.

Plany budżetu tworzymy na okres roczny i kolejne miesiące. Następnie, na bieżąco, w systemie finansowo – księgowym firmy lub innym narzędziu (np. arkusz kalkulacyjny) gromadzimy dane o przychodach i kosztach zgodnie z modelem planu budżetu wg centrów kosztów i centrów zysków firmy. Będą to dane o rzeczywistym stanie wykonania budżetu przedsiębiorstwa. Kolejny krok to zestawienie danych planu budżetu z danymi wykonania. W rezultacie takiego powiązania danych otrzymujemy raporty odchyłeń wartości budżetu rzeczywiście zrealizowanych od wartości zaplanowanych. Jest to czytelny obraz firmy ukazujący nam miejsca (np. produkt, oddział, handlowiec, inwestycja, określona grupa kosztów itp.), których ocena będzie pozytywna (realizacja zgodna z przyjętymi założeniami), jak i te, których ocena będzie negatywna (realizacja niezgodna z przyjętymi założeniami). Miejsca oznaczone negatywnie powinny podlegać dalszej szczegółowej analizie, tak by dotrzeć do przyczyn powstania odchyłeń.

## 05/ W JAKI SPOSÓB WSPIERAĆ REALIZCJĘ NAKREŚLONYCH CELÓW

Stwierdzeniem oczywistym dla każdego jest to, iż wyznaczone cele zamierzamy osiągnąć. Kolejnym etapem jest więc stworzenie odpowiednich warunków w firmie, które będą sprzyjać realizacji zamierzeń. Jednym z kluczowych jest wdrożenie comiesięcznych podsumowań stanu realizacji celów na przykład w postaci spotkań operacyjnych zarządu firmy i najważniejszych menedżerów. Przedmiotem rozmowy i dyskusji są wówczas dane o stanie realizacji planu budżetu całego przedsiębiorstwa i budżetów cząstkowych przypisanych do poszczególnych osób. Ważne jest, by regularnie i konsekwentnie omawiać odchylenia wykonania rzeczywistego budżetów od tych założonych w planach. Znalezienie przyczyn powstałych odchyleń jest podstawą do podejmowania decyzji i działań zmierzających do niwelowania tych odchyleń a w rezultacie do osiągnięcia przyjętych celów.

Menedżerowie odpowiedzialni za swoje budżety – w celu podniesienia efektywności działań – oczekują bieżącego dostępu do danych z wykonania budżetu. Stworzenie warunków umożliwiających ten dostęp przyspieszy prace z budżetami i pozwoli menedżerom być w pełni zorientowanymi w obszarze przychodów i kosztów ich obszaru odpowiedzialności.

Skuteczne zarządzanie celami można z powodzeniem wspierać poprzez zastosowanie odpowiedniego dla firmy narzędzia informatycznego do zarządzania planem budżetu.

straight  
to the goal

TC Concept Sp. z o.o.  
tel. kom.+48 663 990 277 • 603 503 792  
[www.baconcept.eu](http://www.baconcept.eu) • [www.tcconcept.pl](http://www.tcconcept.pl)



**INNOWACYJNA  
GOSPODARKA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
Projekt współfinansowany ze środków  
Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego

## 06/ JAKICH REZULTATÓW MOŻEMY OCZEKIWAĆ

Wdrożenie w firmie narzędzia zarządzania celami, jakim jest budżetowanie oraz wsparcie procesu odpowiednim narzędziem informatycznym przynosi następujące korzyści:

- 1/ podniesienie efektywności firmy w wielu wymiarach (np. dynamika wzrostu przychodów, podniesienie rentowności, obniżenie kosztów bezpośrednich i pośrednich, zlokalizowanie w firmie obszarów, które przynoszą straty i ich restrukturyzacja),
- 2/ wzrost świadomości menedżerów i pracowników firmy w obszarze kosztów,
- 3/ skrócenie czasu trwania procesu budżetowania i obniżenie jego kosztów w wyniku zastosowania narzędzi informatycznych,
- 4/ podniesienie poziomu motywacji pracowników firmy,
- 5/ możliwość wdrożenia w firmie efektywnego systemu premiowania w powiązaniu ze stanem realizacji celów firmy.

### PODSUMOWANIE

Określenie celów do realizacji w firmie i bieżące zarządzanie stanem ich wykonania jest ważnym czynnikiem jej wzrostu i rozwoju. Rozumiemy przez to zarówno wzrost wyrażany w postaci konkretnych liczb, jak również w postaci podniesienia wartościowych dla firmy umiejętności pracowników i menedżerów.

Niezmiernie ważne jest to, by wdrożenie budżetowania w firmie traktować jako narzędzie świadomego i skutecznego zarządzania celami firmy.

<sup>1</sup> Andrzej Niemczyk, Mariusz Kędzierski „Zawód: handlowiec. Skuteczna sprzedaż bez manipulacji”, wydawnictwo Helion 2012, str. 168, 169