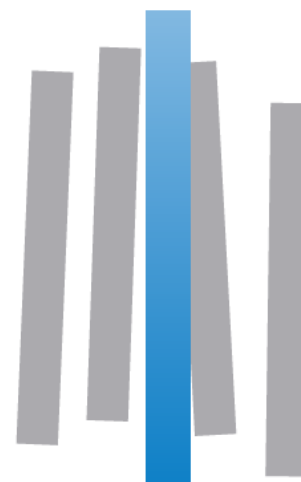


MODERNO BUDŽETIRANJE

Sadržaj, organizacija i optimizacija

dr. sc. Mladen Meter



POSLOVNA UČINKOVITOST
Kontroling | **Financije** | Menadžment

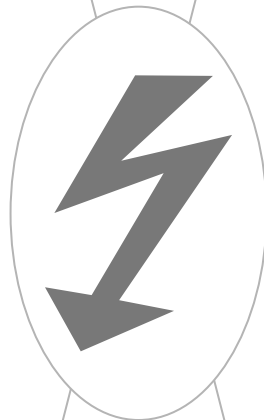
Unatoč brojnim prednostima, o korisnostima budžetiranja postoje oprečni stavovi



„The Budget is an unnecessary evil.”
Jan Wallander (former CEO of Svenska Handelsbanken)

„Budgets are the bane of America.”
Jack Welch (former CEO, General Electrics)

„The Budget and long range planning systems are no longer efficient when business environment is changing more and more rapidly...”
Ole Johannesson (VP Finance, Volvo Cars)



„Budgeting is the cornerstone of the management control process in nearly all organizations, but despite its widespread use, it is far from perfect.”
Hansen/Otley/Van der Stede, 2003., S. 95.

„Budgeting is an important control system in almost all organization.”
Hansen/Van der Stede, 2005., S. 415.

„... budgeting process still represents the central co-ordinating mechanism (often the only co-ordinating mechanism) that most organizations have.”
Otley, 1999., S. 371.

Kao rezultat detaljne analize pojavljuju se slični problemi

**Nedovoljna efikasnost
na temelju ...**

Krivo postavljenih
ciljeva

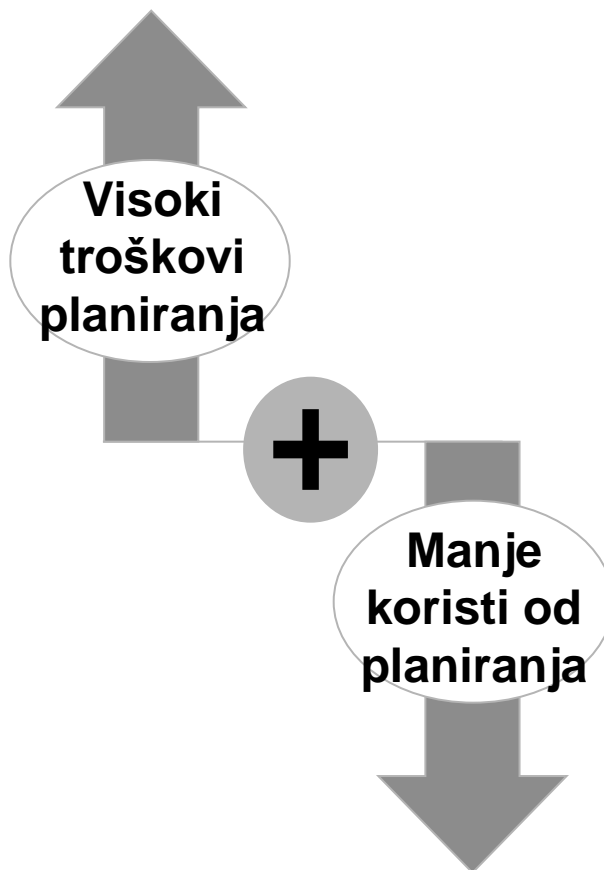
Nepotrebnih koraka

Pregovaračkih igara

Visokog stupnja
detaljnosti

Neadekvatnog
upravljanja procesima

Neadekvatne IT podrške



**Nedovoljna efektivnost
rezultira ...**

Pogrešnom strateškom
orientacijom

Krutim (godišnjim)
fiksiranjem na razdoblja

Planiranjem isključivo
financijskih aspekata

Orijentacijom na
unutarnji pogled na
poslovanje

Slabijom aktualnošću i
većim odstupanjima

Pogrešnom integracijom
plana

Problemi budžetiranja i njihove posljedice

Budžetiranje ...

- ... je prekruto i nefleksibilno
- ... je preskupo u odnosu na generirane koristi od planiranja
- ... je preoperativno
- ... menadžment ne uzima dovoljno ozbiljno
- ... potiče „egoizam“ poslovnih područja
- ... sprječava realizaciju prilika u kratkom roku
- ... u značajnoj mjeri negira mogućnost stvaranja „nematerijalne imovine“

Klasični „koncept budžetiranja“ se suočava s brojnim problemima.

Budžetiranje u brojnim slučajevima nije pravilno implementirano.

ZAKLJUČAK: Kod brojnih poduzeća postoji potreba za unaprjeđenjem budžetiranja!

Moderno budžetiranje se temelji na *State-of-the-Art* konceptima i integrira zahtjeve iz prakse

Koncepti: Better Budgeting, Beyond Budgeting
Best Practice Cases (Benchmarking)
Impulsi gospodarstva

Ranije slabosti

Zahtjevi i kontekst
poduzeća

Moderno budžetiranje

ICV je na temelju rezultata stručne radne grupe, objavio dokument o modernom budžetiranju

Moderne Budgetierung

... führt zurück zum Planungskern. Über ein integriertes Konzept, verknüpft mit der Strategie, den Zielen und dem Managementsystem soll das Budget konsequent, einfach, und vor allen Dingen umfeldflexibel, aber möglichst strategiekonsistent, durchgeführt werden. Moderne Budgetierung bedeutet nicht, neue Tools und gar Konzepte zu erfinden.

Es gibt keine einheitliche moderne Budgetierung, die für alle Unternehmen passend ist. Die vom Fachkreis formulierten Prinzipien und die damit verbundenen Tools der Budgetierung müssen auf das Unternehmen zugeschnitten werden und auch zur Kultur sowie Strategie passen. Die Prinzipien werden in zwei Kategorien eingeteilt:

Umsatz- und Erlös-orientiert

Einfach: schlanke Abläufe, sich auf nur steuerungsrelevante Inhalte beschränken, nur nutzenbringende Instrumente und Methoden einsetzen, nur wenige Eingangsgrößen, optimale Detaillierung finden, manchmal tut's auch „top-down“

Flexibel: Bereitschaft für Änderungen, Sensitivitäten und Szenarien, auch relative Ziele aufgrund von Benchmarks, Ressourcen

... erfüllt sein. Konkrete, aber wenige voneinander ableitbare Ziele.

... Gesamtziel, Organisation muss kurze und schnelle

... ette. Ziele, Engpässe und Restriktionen determinieren

... den Kern des Plans kommunizieren und teilen, durch Prämissen und Top-down-Vorgaben

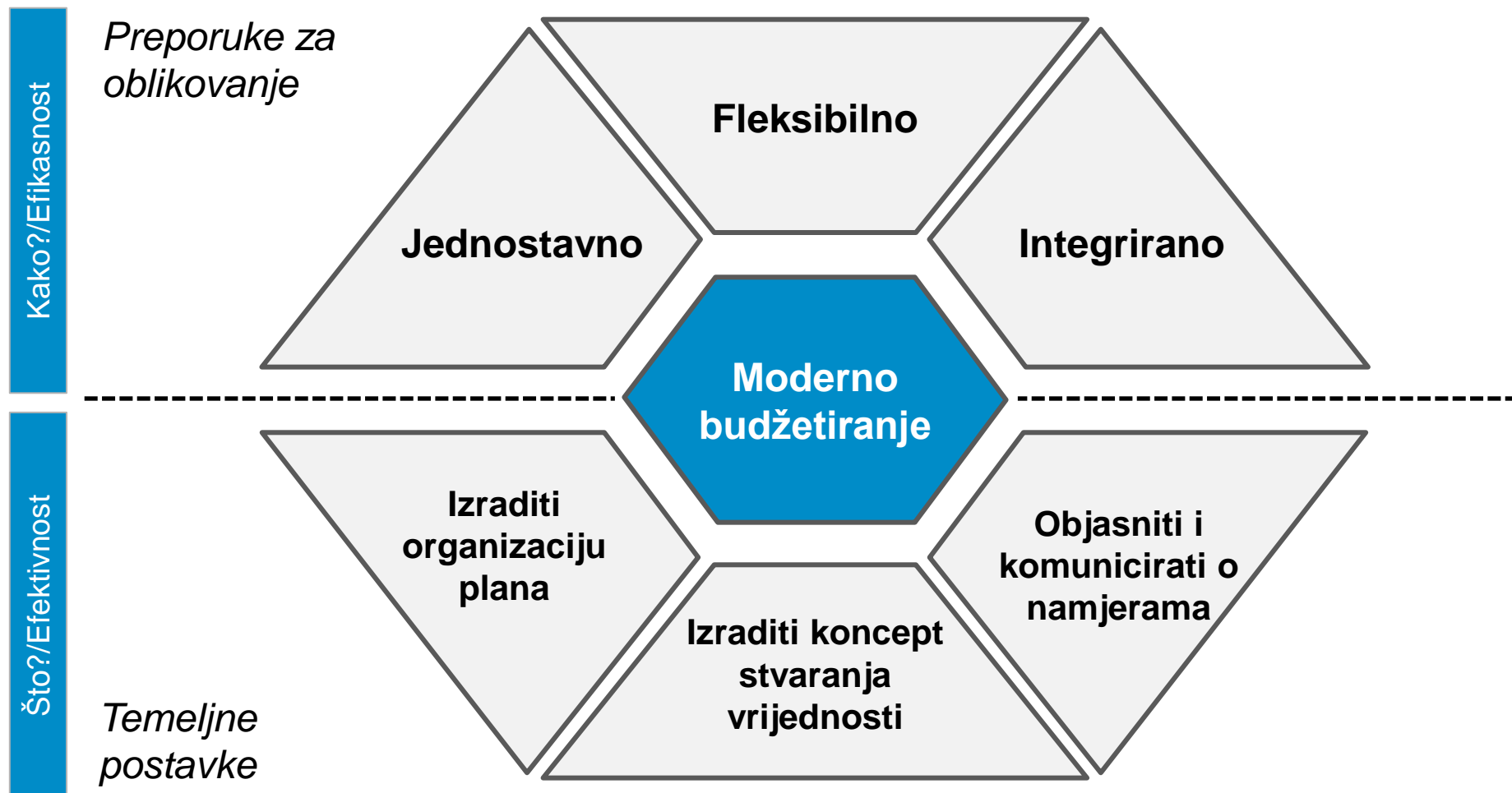
Internationaler Controller Verein

Controller-Statements Instrumente

Moderne Budgetierung

- **Voditelj radne grupe**
Prof. Dr. Ronald Gleich
(European Business School)
- **Zamjenici voditelja radne grupe**
Udo Kraus
(Hansgrohe AG) i
Dr. Uwe Michel
(Horváth & Partners)
- 40 članova iz znanosti, konzaltinga i poslovne prakse

Preporuke za moderno budžetiranje



Preporuke za jednostavnost

Jednostavnost

Smanjiti detaljiziranje

- Raspoložive detalje preispitati i smanjiti
- Standardizacija: postavljanje granica detaljiziranja
- Prilagodba IT sustava

Pojednostaviti proces izrade i upotrebe budžeta

- Definicija organizacije izrade
- Definicija organizacije upotrebe

Slijediti dosljedno proces planiranja

- Izraditi i implementirati integrirano planiranje
- Definirati instrumente i alate za budžetiranje

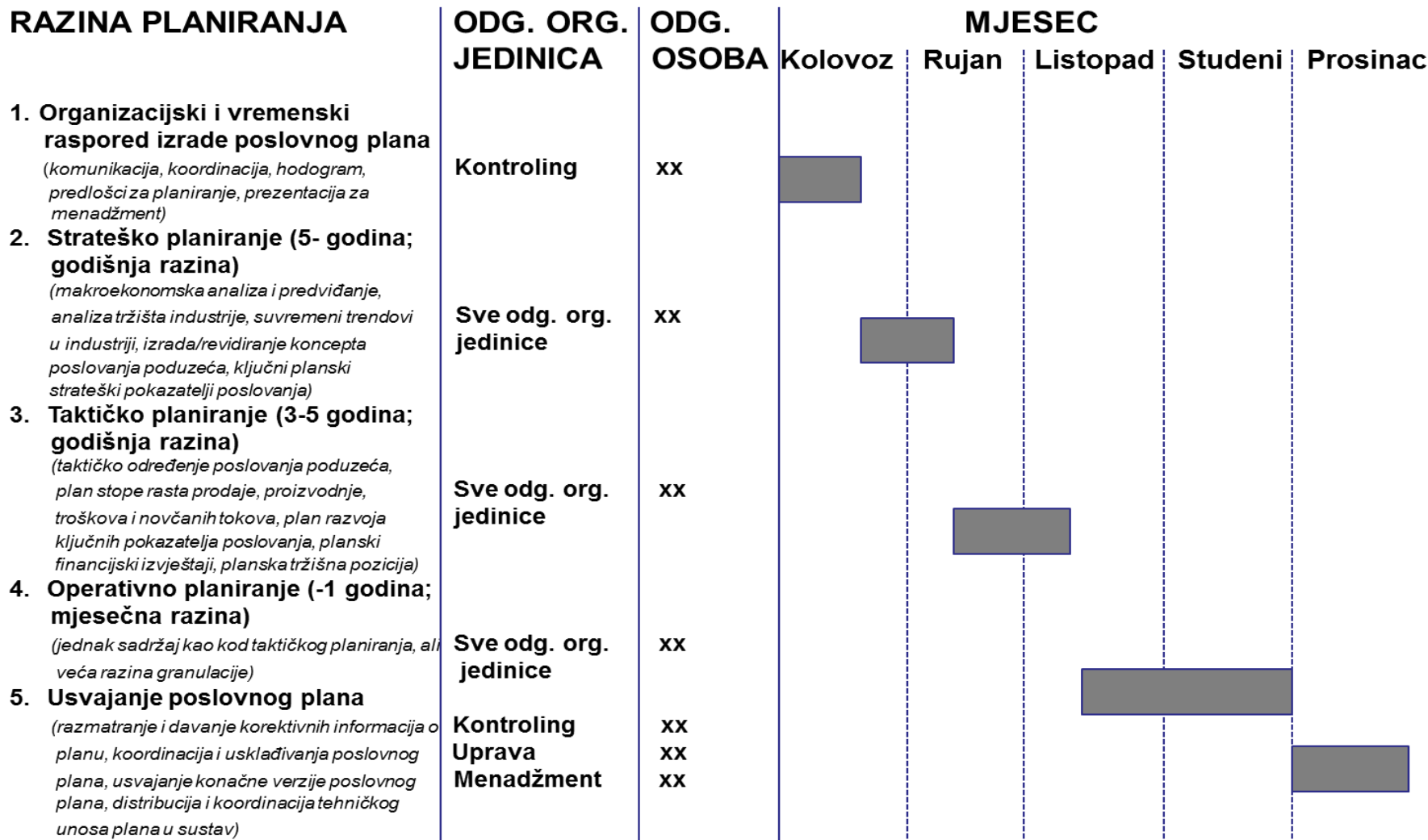
Upotrebljavati ispravne instrumente

- Živjeti definirane procese budžetiranja
- Informirati zaposlenike
- Zahtjevati dokumentaciju za premise planiranja
- Primjeniti *kaizen* za budžetiranje



Primjer za jednostavnost

Pojednostavljeni hodogram poslovnog planiranja



Preporuke za fleksibilnost

Fleksibilnost

Stvoriti sposobnost reakcije na ispodgodišnjoj razini

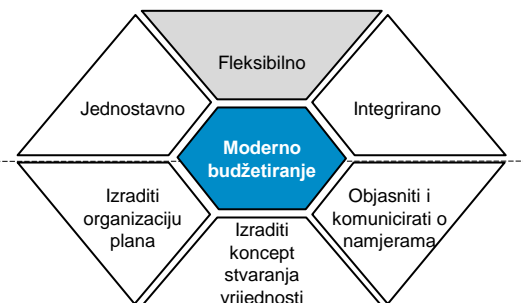
- Koristiti ispodgodišnje prilike s pragmatičnim procesom odobravanja
- Centralizirati posebne budžetske pozicije
- Uzeti u obzir velike promjene u planiranju
- Omogućiti fleksibilan prijenos u sljedeći budžet

Provoditi kontinuirano prognoziranje

- Odlučiti se za vrstu izrade prognoza (tradicionalna vs. kontinuirana)
- Uzeti unaprijed u obzir učinak prognoze:
 - Tradicionalna *YtE* prognoza...
 - ...ključne veličine kontinuirano
 - Djelomično kontinuirano je moguće...
 - U dinamičnom okruženju kontinuirano planirati

Uzeti u obzir osjetljivosti i scenarije

- Uzeti u obzir više mogućih razvoja
- ...i s upravljanjem rizicima povezati



Primjer za fleksibilnost

Analiza scenarija

①

ULAZNI PARAMETRI

| | |
|--------------------------------------|--------|
| Prodajna cijena | 100 |
| Prodajna količina | 1.000 |
| Povrati i popusti (% od prihoda) | 5% |
| Troškovi prodane robe (% od prihoda) | 40% |
| Troškovi zaposlenika | 10.000 |
| Troškovi usluga | 2.500 |
| Materijalni troškovi | 1.000 |
| Ostali troškovi | 500 |
| Deprecijacija | 100 |
| Amortizacija | 50 |
| Trošak od kamata | 150 |

②

MODEL

Planski menadžerski račun dobiti i gubitka

u tis. HRK

| | |
|-----------------------------------|---------------|
| Operativni prihodi | 100.000 |
| Povrati i popusti | 5.000 |
| NETO PRODAJA (NET SALES) | 95.000 |
| Troškovi prodane robe | 40.000 |
| BRUTO DOBIT (GROSS MARGIN) | 55.000 |
| Troškovi zaposlenika | 10.000 |
| Troškovi usluga | 2.500 |
| Materijalni troškovi | 1.000 |
| Ostali troškovi | 500 |
| OPERATIVNI TROŠKOVI | 14.000 |
| EBITDA | 41.000 |
| Deprecijacija | 100 |
| Amortizacija | 50 |
| OPERATIVNA DOBIT (EBIT) | 40.850 |
| Trošak od kamata | 150 |
| DOBIT PRIJE POREZA (EBT) | 40.700 |

③

SCENARIJI

| | Vjerojatnost | Prodajna cijena | Prodajna količina | ... Očekivana Dobit prije poreza (EBT) |
|---|--------------|-----------------|-------------------|--|
| Najbolji scenarij | 25% | 110 | 1.200 | ... 68.140 |
| Osnovni scenarij | 50% | 100 | 1.000 | ... 40.700 |
| Najlošiji scenarij | 25% | 90 | 800 | ... 22.720 |
| Očekivana Dobit prije poreza (EBT) | | | | 43.065 |

Preporuke za integraciju

Integracija

Povezati razine planiranja

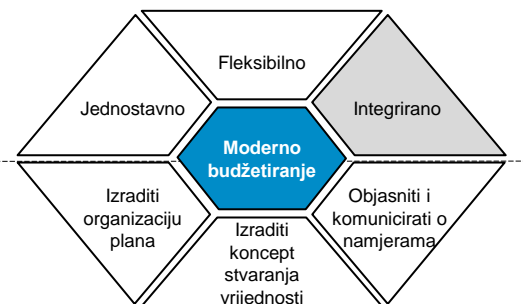
- Strateški planirati MSP-ove
- Identificirati/pratiti faktora ranog upozorenja
- Razdvojiti razvoj strategije od procesa budžetiranja tj. razviti ciljeve prije samog budžetiranja
- Inzistirati na ostvarenju ciljeva
- Primjenjivati sustav povratne informacije
- Podvrći planove testu realističnosti
- Potkrijepiti budžetske pozicije s mjerama
- Vezati strateške inicijative/projekte s budžetom

Uravnotežiti sustav poticanja

- Povezati sustav poticanja i budžet
- Oblikovati ciljni sustav višedimenzijски, ali da bude moguće njime rukovati
- Postaviti ispravne ciljeve

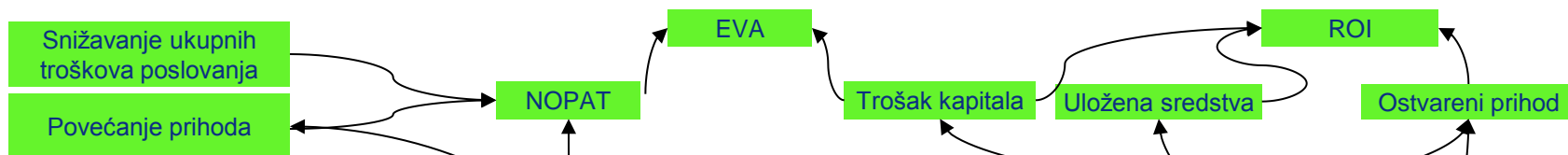
Uspostaviti podupirući IT sustav

- Osigurati jedinstvenu bazu podataka
- Uspostaviti centralno upravljanje procesima

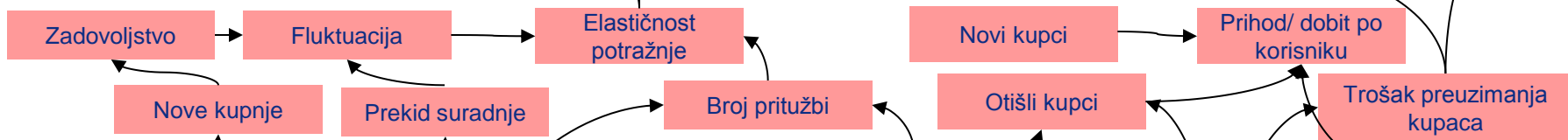


Primjer za integraciju Strateško mapiranje

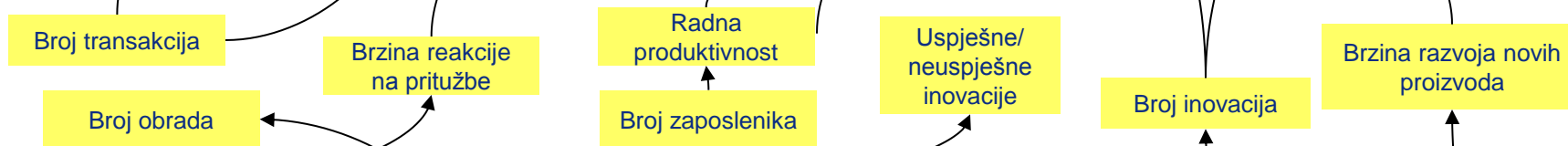
FINANCIJE



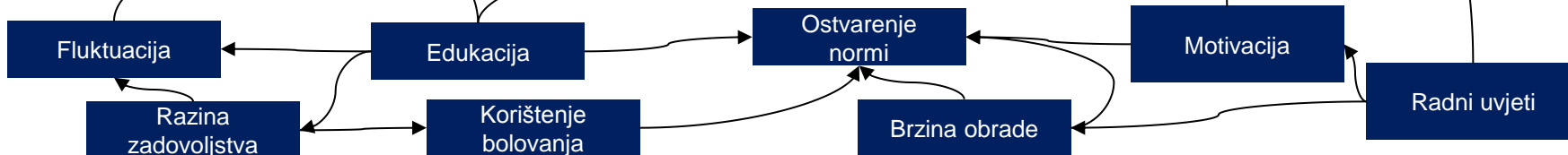
KUPCI



PROCESI



ZAPOSLENICI



Preporuke za izradu koncepta stvaranja vrijednosti

Izrada koncepta stvaranja vrijednosti

Izraditi poslovni model

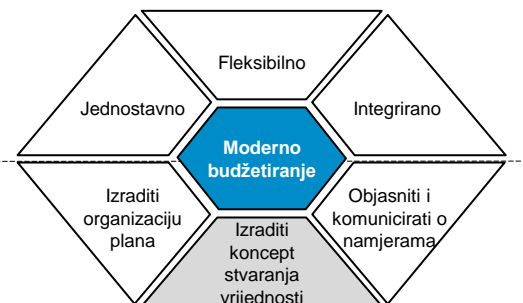
- Izraditi poslovni model
- Staviti fokus na vođenje umjesto na legalnu strukturu
- Ciljevi, uska grla i restrikcije određuju sadržaj planiranja

U fokus staviti *output*

- Staviti *output* u prvi plan
- Postaviti izvještaj o uspješnosti kao višerazinsku kontribucijsku maržu
- Držati konkurenciju na oku
- Izraditi samo jedan plan (interno ima prednost)
- ...ali ako je nužno preoblikovati u eksterno zadane ciljeve

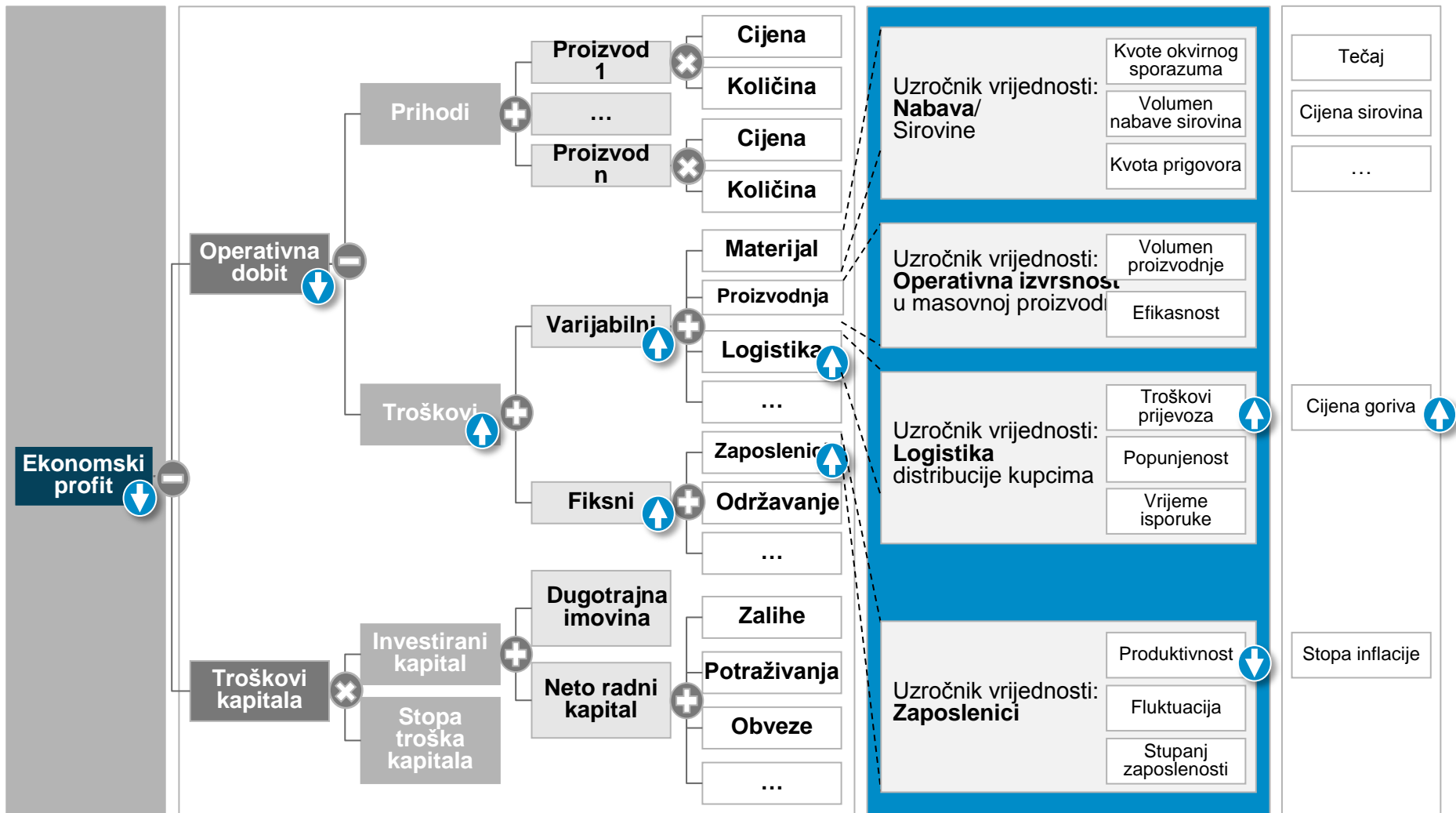
Postaviti i dopunske relativne ciljeve

- Dopuniti apsolutne relativnim ciljevima
- Koristiti *benchmarking* kao pragmatično iskoristivu veličinu
- Kod relativnih ciljeva...
 - ...generiranje podataka je često teško
 - ...nužno je povjerenje u način ocjenjivanja



Primjer za izradu koncepta stvaranja vrijednosti

Stablo uzročnika stvaranja učinaka



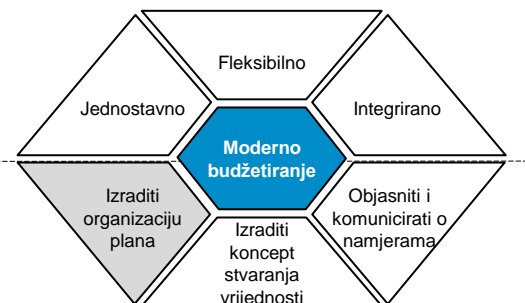
Preporuke za izradu organizacije plana

Izrada organizacije plana

Integrirati planove vertikalno i horizontalno

- Planirati *top-down* orijentirano, a dopustiti korisne *bottom-up* inicijative
- Dati upute zaposlenicima za ostvarenje plana
- Djelomično planiranje povezati sa zajedničkim planiranjem
- Zajedničke troškove ne samo djelomično obračunati nego ih pokušati dodijeliti projektima, odnosno nositeljima troškova zbog kojih su nastali

Obračunati bez iznimke pružanje internih usluga



Primjer za izradu organizacije plana

Postupci planiranja

TOP DOWN POSTUPAK PLANIRANJA

(planiranje „odozgo prema dolje”)

Prednost: relativno brza izrada plana

Nedostatak: ne uvažava stavove nižih organiz. jedinica – može biti nerealan

SUSRETNI POSTUPAK PLANIRANJA

(planiranje „odozgo prema dolje” + „odozdo prema gore”)

Prednost: uključenost zainteresiranih strana potiče motiviranost i ostvarivost plana

Nedostatak: visoki troškovi poslovnog planiranja

BOTTOM UP POSTUPAK PLANIRANJA

(planiranje „odozdo prema gore”)

Prednost: detaljnija informacijska podloga

Nedostatak: redovito potrebno višestruko usklađivanje sa strategijskim ciljevima

Preporuke za objašnjenje i komuniciranje o namjerama: detalji

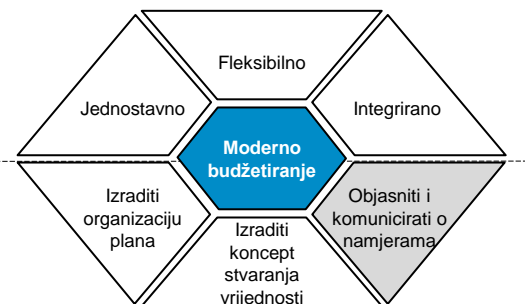
Objašnjenje i komuniciranje o namjerama

Uključiti zaposlenike

- Ciljeve i namjere pojasniti te predati/prenijeti odgovornost za njihovu implementaciju
- Uključiti ispravno odabrane osobe
- Kontinuirano informirati zaposlenike

Osigurati usmjerenje prema ciljnoj publici

- Iznositi jasne poruke u izvještajima
- Omogućiti analize
- Dati važnost komentarima
- ... ali zadati minimalan standard za njih
- ... intervale specifično prilagoditi
- ...i uzeti u obzir specifičnosti

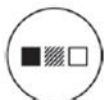


Primjer za objašnjenje i komuniciranje o namjerama

Izveštavanje i komuniciranje prema HICHERT®IBCS standardima



SAY



UNIFY



CONDENSE



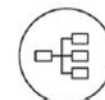
CHECK



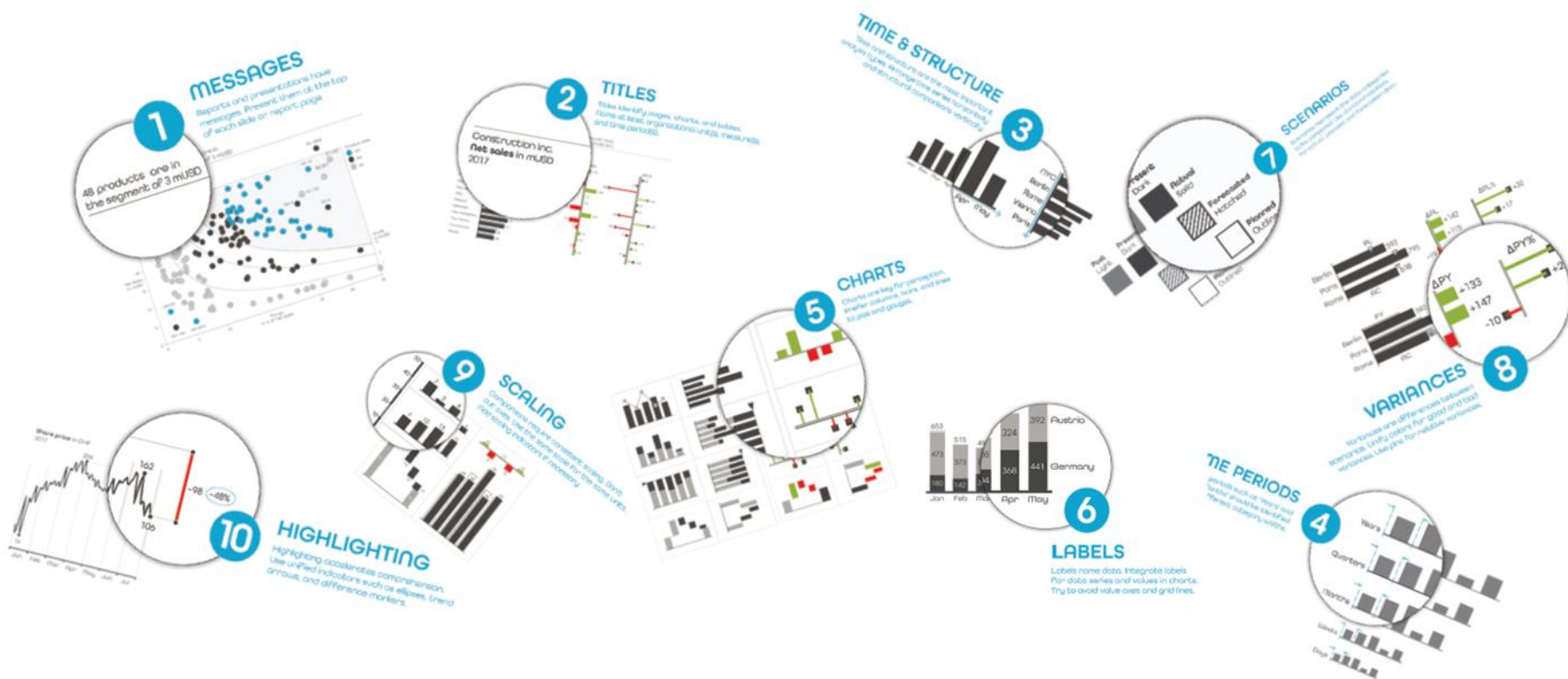
EXPRESS



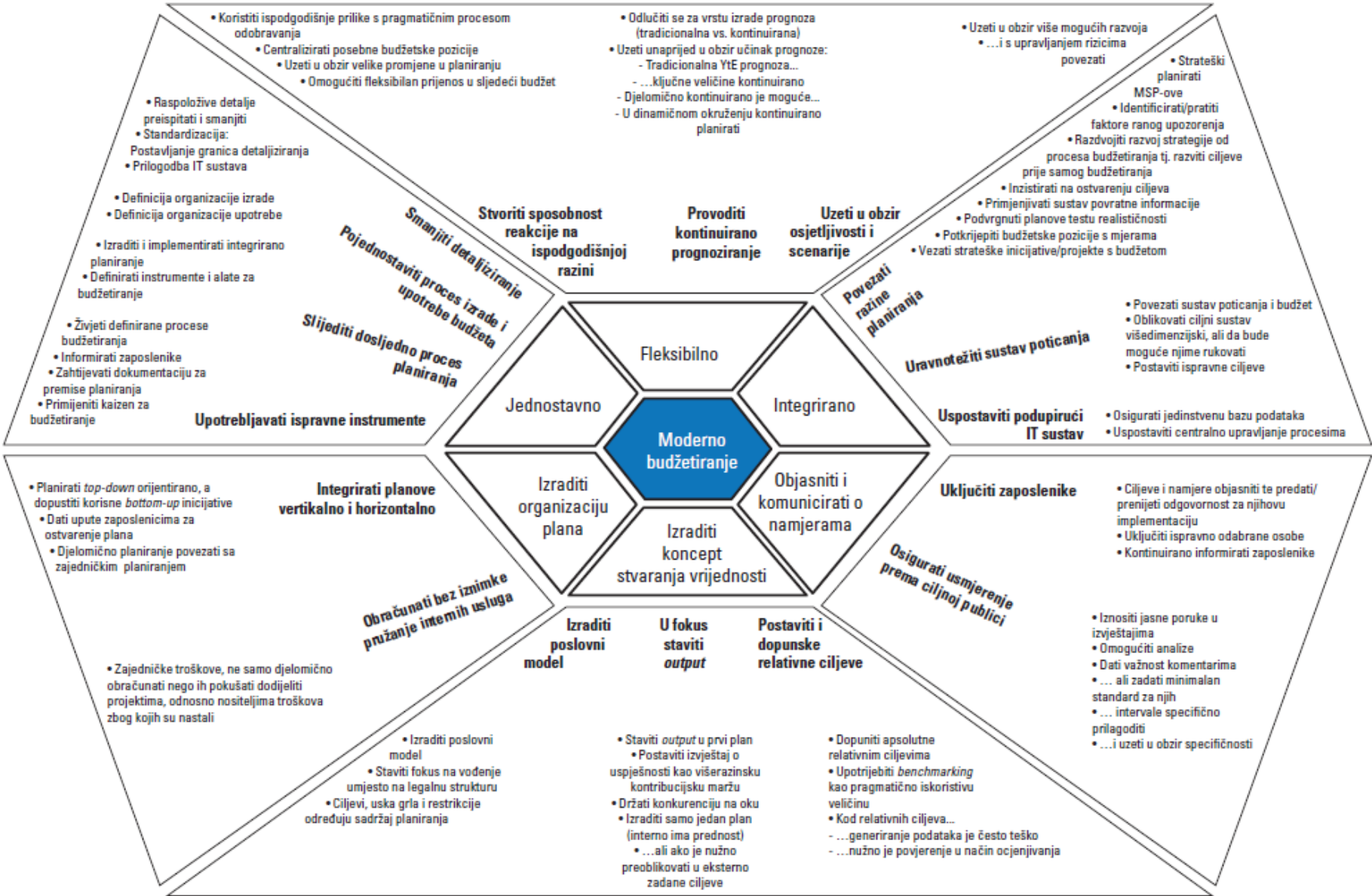
SIMPLIFY



STRUCTURE



Cjeloviti koncept modernog budžetiranja



PITANJA I ODGOVORI

E: mladen.meter@poslovnaucinkovitost.eu

W: www.poslovnaucinkovitost.eu



POSLOVNA UČINKOVITOST
Kontroling | [Financije](#) | [Menadžment](#)