

ZARZĄDZANIE BEZ BUDŻETU

Czy to możliwe?



Andrzej Jacek Blikle
Academia Europaea

W roku 1997 powstało międzynarodowe konsorcjum badawcze

Beyond Budgeting Round Table

W roku 2003 obejmowało ponad 60 firm z całego świata

- AC Nielsen
- Barclays Bank
- British Telecom
- Deutsche Bank
- DHL
- Ernst&Young
- Europejski Bank Rozwoju
- KPMG Consulting
- PricewaterhouseCoopers
- Siemens
- Texas Instruments
- UBS
- Valmet Corporation
- Handels Banken

ŹRÓDŁO

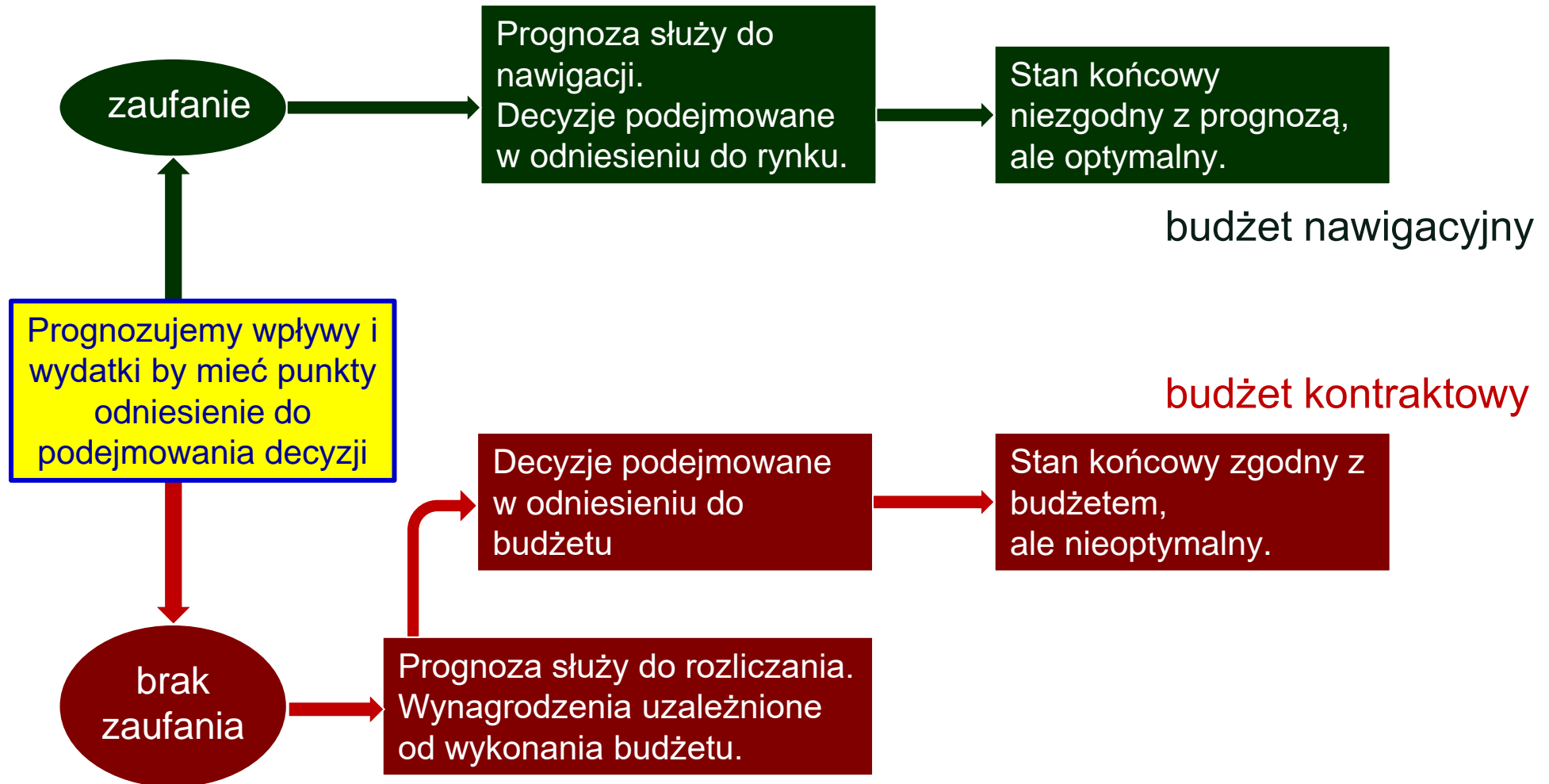
Jeremy Hope, Robin Fraser,

Beyond budgeting — How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap

Harvard Business School Press, Boston 2003

Dziś także: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/fpa/beyond-budgeting/>

DWA PARADYGMATY ZARZĄDZANIA FINANSAMI



TYPOWE ZASADY NEGOCJOWANIA BUDŻETU KONTRAKTOWEGO

- Zawsze negocjuj najniższe cele i najwyższe premie
- Zawsze żądaj więcej zasobów niż potrzebujesz; wiesz, że ci obetną plan.
- Nie udostępniaj przełożonym swoich przewidywań.
- Nigdy nie decyduj się na ryzyko.

Tworzenie budżetu (kontraktowego) to ćwiczenie w minimalizowaniu. Zawsze próbujesz otrzymać od ludzi jak najmniej, bo każdy negocjuje najniższe liczby.

Jack Welch

TYPOWE ZACHOWANIA WYMUSZANE PRZEZ BUDŻETY KONTRAKTOWE

- ❑ **Możliwe przekroczenie kosztów**
 - kupujemy tańsze, ale gorsze
 - obniżamy stany magazynów poniżej normy
 - nie płacimy żadnych faktur (znam taki przypadek)
- ❑ **Zanosi się na oszczędności — wydać wszystko:**
 - oszczędności i tak nam przepadną
 - jak nie wydamy, w przyszłym roku dadzą nam mniej
- ❑ **Realizacja celów sprzedażowych — nie wychylać się:**
 - zagrożenie niewykonaniem planu — stosujemy „dopych”
 - zagrożenie przekroczeniem planu — hamujemy i trzymamy „nagrzanego klienta”

DOŚWIADCZENIA FIRM BEZ BUDŻETÓW KONTRAKTOWYCH

- ❑ Pracownicy nie obawiają się stawiania ambitnych celów – nieosiągnięcie celu nie jest zagrożone karą
- ❑ Pracownicy nie żądają więcej zasobów niż potrzebują – wiedzą, że w razie czego centrala im doda
- ❑ Pracownicy zwracają niewykorzystane zasoby do centrali – nie obawiają się, że następnym razem dostaną mniej

- ❖ Pracownicy zachowują się racjonalnie i odpowiedzialnie
- ❖ Pracownicy dbają o interes firmy

Dziękuję za uwagę

Więcej w mojej książce
Doktryna jakości – rzecz o turkusowej samoorganizacji
dostępnej na
<https://moznainaczej.com.pl/ksiazka-i-artykuly/doktryna-jakosci>

