الموازنة على أساس الصفر

تبدأ معظم الموازنات من أرقام العام الماضي وتضيف إليها نسبة صغيرة فقط. أما الموازنة على أساس الصفر، أو ZBB، فتسلك طريقاً مختلفاً: كل موازنة تبدأ من الصفر، وكل تكلفة يجب تبريرها من جديد. وقد طوّر الفكرة بيتر بير في شركة تكساس إنسترومنتس، التي استخدمتها في موازنة عام ألف وتسعمئة وسبعين. ووصفها بير في مجلة هارفارد بزنس ريفيو في العام نفسه، ثم استخدمها جيمي كارتر عندما كان حاكماً لولاية جورجيا. وتساعد هذه الموازنة المؤسسات على الإنفاق على ما يهم الآن، لا على ما كان موجوداً من قبل.

1. البدء من الصفر

في الموازنة التقليدية، أو التزايدية، تكون موازنة العام الماضي هي نقطة البداية. فتبقى التكاليف القديمة في الموازنة، حتى عندما لا تخدم أي هدف. والموازنة على أساس الصفر تلغي نقطة البداية التلقائية هذه. فكل نشاط عليه أن يستحق مكانه، كأنه نشاط جديد.

مثال: تبدأ أسرة موازنتها الشهرية من الصفر بدل نسخ موازنة الشهر الماضي. فتجد ثلاث خدمات بث لا يشاهدها أحد، وتلغي اثنتين منها.

في العمل: تطلب لبنى، وهي مديرة مالية في شركة تدريب، من كل قسم البدء من الصفر. فلم يعد فريق الفعاليات يستطيع إضافة خمسة في المئة إلى موازنة العام الماضي فحسب.

2. تحديد وحدات القرار

الخطوة التالية هي تقسيم المؤسسة إلى وحدات قرار. ووحدة القرار هي أي نشاط أو فريق أو مشروع ينفق المال ويمكن إدارته بشكل منفصل. ومن أمثلتها مكتب مبيعات أو برنامج تدريب أو خدمة تقنية. ولكل وحدة مدير يعرف عملها ويستطيع شرح تكاليفها.

مثال: تحدد الأسرة وحدات القرار لديها: الطعام والمواصلات والسكن والترفيه والادخار. والآن يتولى كل فرد في الأسرة مجالاً واحداً.

في العمل: يحدد فريق لبنى وحدات القرار في قسم الفعاليات: المؤتمرات والندوات الإلكترونية والكتيبات المطبوعة. والآن لكل وحدة مدير عليه أن يشرح تكاليفها.

3. بناء حزم القرار

لكل وحدة قرار، يُعدّ المدير حزمة قرار. وهي تصف ما يفعله النشاط، وكم يكلف، وماذا سيحدث من دونه. وطلب بير أيضاً مستويات مختلفة من الجهد: مستوى أدنى، والمستوى الحالي، وأحياناً مستوى أعلى. وهذا يُظهر ما يشتريه كل مبلغ إضافي من المال.

مثال: للترفيه، تبني الأسرة حزمة قرار بثلاثة مستويات: نزهة واحدة في الشهر، أو نزهتين، أو رحلة عطلة. ويُظهر كل مستوى تكلفته بوضوح.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

في العمل: يبني مدير الفعاليات حزمة قرار للكتيبات المطبوعة. فالمستوى الأدنى يكلف خمسة آلاف دولار والمستوى الحالي عشرين ألفاً، لكنه يجلب عدداً قليلاً جداً من العملاء الجدد.

4. الترتيب والتمويل

ثم يرتب المديرون كل حزم القرار من الأهم إلى الأقل أهمية. ويقوم الترتيب على الأهداف والقيمة والمخاطر، لا على العادة. ويذهب المال إلى الحزم من أعلى القائمة نزولاً، حتى تنفد الموازنة. أما الحزم التي تقع تحت الخط فتُلغى أو تُؤجَّل أو تُنفَّذ بطريقة أرخص.

مثال: ترتب الأسرة حزمها: الطعام والسكن أولاً، ثم الادخار، ثم الترفيه. وتقع رحلة العطلة تحت الخط هذا العام، لكن النزهة الشهرية تبقى.

في العمل: ترتب لجنة لبنى الحزم وتموّلها. فالندوات الإلكترونية تحتل مرتبة عالية لأنها تجلب عملاء كثيرين بتكلفة منخفضة، بينما تنخفض الكتيبات إلى المستوى الأدنى. ويذهب المال الموفَّر إلى دورة جديدة عبر الإنترنت.

5. موازنة المزايا والعيوب

لهذه الموازنة مزايا واضحة: فهي تزيل الهدر، وتسائل العادات القديمة، وتربط الإنفاق بالأهداف الحالية. لكن لها أيضاً تكاليف حقيقية. فهي تحتاج إلى وقت وأوراق أكثر بكثير من الموازنة التزايدية، والأنشطة التي يصعب قياس فوائدها، مثل التدريب، قد تُقطع بشكل غير عادل. ولهذا تستخدم مؤسسات كثيرة هذه الموازنة كل بضع سنوات، أو في مجالات مختارة فقط.

مثال: توازن الأسرة المزايا والعيوب، وتقرر تكرار التمرين الكامل مرة واحدة في السنة فقط. وفي الأشهر الأخرى، تكتفي بمراجعة الموازنة.

في العمل: توازن لبنى المزايا والعيوب مع المديرين. فيتفقون على تطبيق الموازنة على أساس الصفر كاملة كل ثلاث سنوات، وكل عام على تكاليف التسويق والسفر فقط.

الخاتمة

وخلاصة القول، تقوم الطريقة على: البدء من الصفر، وتحديد وحدات القرار، وبناء حزم القرار، والترتيب والتمويل، ثم موازنة المزايا والعيوب لتقرير مدى توسيع استخدامها. وبدل أن تسأل كم نضيف إلى العام الماضي، تسأل كم يستحق كل نشاط اليوم. وعندما تُستخدم بحكمة، تحرر المال من العادات القديمة من أجل أولويات جديدة.

المصادر

- بيتر بير (1970): مقال Zero-Base Budgeting، مجلة هارفارد بزنس ريفيو، المجلد 48، العدد 6، الصفحات 111-121.
- بيتر بير (1973): كتاب Zero-Base Budgeting: A Practical Management Tool for Evaluating Expenses، دار Wiley.
- ويكيبيديا: الموازنة على أساس الصفر (بالإنجليزية) – https://en.wikipedia.org/wiki/Zero-based_budgeting
- ويكيبيديا: بيتر بير (بالإنجليزية) – https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Pyhrr

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)