

Mirosław Urbanek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

BUDŻETOWANIE – SYSTEM ZARZĄDZANIA KOSZTAMI I WYNIKAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

1. Wstęp

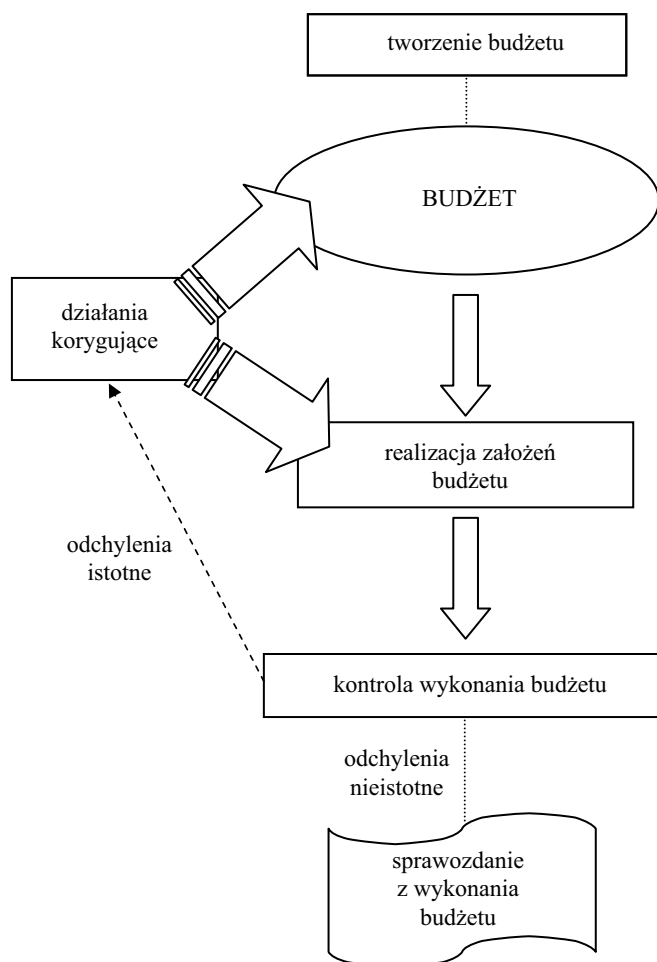
Skuteczne zarządzanie podmiotem gospodarczym ma na celu realizację zatwierdzonych przez jego interesariuszy planów długookresowych. Dokonuje się to przez zastosowanie odpowiednio dobranych metod i narzędzi. Najbardziej rozpowszechnioną metodą jest budżetowanie rozumiane jako proces obejmujący całokształt działań podporządkowanych osiągnięciu określonych celów przy jednoczesnym efektywnym wykorzystaniu posiadanych zasobów [Komorowski 1997, s. 16; Dylewski in. 2007, s. 10].

Proces ten spełnia określone funkcje, m.in. [Wnuk-Pel 2006, s. 16]:

- koordynacji (dzięki budżetowi działania poszczególnych działów, komórek organizacji są zespolone i skoordynowane, co pozwala zauważyć występujące powiązania i relacje zachodzące między nimi),
- motywowania (jeśli kierownicy poszczególnych obszarów aktywnie uczestniczyli w procesie tworzenia budżetu, to budżet może stać się silnym narzędziem motywującym do realizacji postawionych w nim zadań),
- kontroli (porównywanie rzeczywistych poziomów wykonania budżetu z jego planem pozwala odkryć miejsca odchyłeń oraz ich przyczyny, co w konsekwencji powinno prowadzić do eliminowaniem działań nieefektywnych),
- komunikowania (polegającego na przekazywaniu przez zarząd podległym szczeblom informacji dotyczących celów oraz środków i działań, jakie do ich realizacji zostaną podjęte, po to, by wszyscy członkowie organizacji mogli je rozumieć i aby móc koordynować ich działania dla osiągnięcia zamierzeń).

Budżetowanie powinno być przeprowadzane według określonych reguł, zwanych zasadami budżetowymi. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć zasady [Nowak 2007, s. 35-38]: jedności budżetu, zupełności budżetu, równowagi budżetowej, okresowości budżetowania, ciągłości budżetowania, uprzedniości budżetowania, szczegółowości budżetu, podmiotowości budżetowania oraz jawności budżetu.

Stosowanie tych zasad nie jest bezwzględnym wymogiem, a jedynie zbiorem zaleceń pomagającym zapewnić budżetowi poprawność. Dzięki nim rośnie jego użyteczność. Zasady – jako postulaty – są pożytecznymi kierunkowskazami sposobu tworzenia budżetu.



Rys. 1. Algorytm procesu budżetowania

Źródło: opracowanie własne.

Na proces budżetowania składa się kilka powiązanych ze sobą elementów realizowanych w logicznej kolejności. Mogą one być różne w poszczególnych podmiotach, co jest wynikiem indywidualnego podejścia i specyfiki tych przedsiębiorstw.

W każdym przypadku daje się jednak wskazać trzy charakterystyczne etapy budżetowania [Nowak 2002, s. 12-13]:

- tworzenie budżetu,
- realizowanie budżetu,
- kontrolę budżetu.

2. Tworzenie budżetu

W procesie budżetowania etap ten zaczyna się od przekazania terminów, wytycznych oraz innych ograniczeń, które powinny zostać uwzględnione w przygotowywanym budżecie. Następnie sporządza się sam budżet (sprzedaży, a na jego podstawie pozostałe budżety cząstkowe), który określa zadania poszczególnych komórek przedsiębiorstwa w postaci skwantyfikowanej, przyporządkowując jednocześnie odpowiednie środki finansowe oraz koszty konieczne do zrealizowania zaplanowanych działań. Po etapie wewnętrznych uzgodnień następują konsultacje zewnętrzne (z interesariuszami), których wynikiem jest zatwierdzenie, po ewentualnych korektach, budżetu przez odpowiednie organy przedsiębiorstwa wraz z systemem motywacyjnym dotyczącym jego realizacji.

Skuteczne przeprowadzenie procedury budżetowania wymaga przygotowania harmonogramu poszczególnych zadań, określającego daty realizacji kolejnych kroków od przedstawienia wytycznych i założeń do budżetu po zatwierdzenie jego wykonania.

Przedstawienie harmonogramu poszczególnych działań poprzedza przekazanie danych wyjściowych do przygotowania budżetu. Są to szczegółowe informacje dotyczące np. założeń makroekonomicznych determinujących przygotowanie planu. Obok sztywnych wytycznych pojawiają się zalecenia i wskazówki, które powinny być uwzględnione na tym etapie prac. Wskazuje się, aby budżet opierał się na rzetelnej ocenie obecnej sytuacji oraz doświadczeniach roku poprzedniego. Powinien on być ambitny, ale jednocześnie winien się cechować zasadą ostrożności przy ustalaniu poszczególnych wielkości ekonomiczno-finansowych. Konieczne jest utrzymanie budżetu w perspektywie planów strategicznych (długookresowych) przedsiębiorstwa.

Na tym etapie możliwe jest zastosowanie koncepcji benchmarkingu w procesie budżetowania rozumianej jako konfrontowanie własnej efektywności działania z innymi podmiotami działającymi na rynku w tym samym segmencie¹. Można porównywać rentowność, wydajność na 1 zatrudnionego itd. W wyniku tych porównań podejmuje się działania, które znajdując odzwierciedlenie w projekcie budżetowym, poprawiają efektywność przedsiębiorstwa w wybranym obszarze. Często efekt po-

¹ Mówimy wtedy, iż benchmarking ma charakter zewnętrzny. Wyróżnia się ponadto benchmarking o charakterze wewnętrznym i funkcjonalnym, szerzej zob. [Kowalak 2006, s. 280]. Wady i zalety poszczególnych form omawia K. Zimniewicz [1999, s. 38-39].

Tabela 1. Harmonogram budżetowania

Zadania	Etapy budżetowania																				
	tworzenie budżetu				realizacja budżetu/ bieżąca kontrola budżetu												kontrola końcowa budżetu				
	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	marzec	kwiecień	
Przedstawienie szczegółowego harmonogramu, wytycznych i założeń do budżetu																					
Przygotowanie budżetu sprzedaży																					
Przygotowanie budżetów częściowych																					
Negocjacje budżetowe (wewnętrzne)																					
Konsolidacja budżetów częściowych																					
Sporządzenie budżetu głównego																					
Negocjacje budżetowe (zewnętrzne)																					
Ewentualna korekta budżetów																					
Identyfikacja ryzyka realizacji budżetu																					
Zatwierdzenie budżetu																					
Negocjacje i zatwierdzenie systemu motywacyjnego																					
Realizacja budżetu																					
Bieżąca kontrola budżetu/analiza odchyień																					
Działania korygujące																					
Ustalanie danych o wykonaniu budżetu																					
Opracowanie sprawozdań z wykonania budżetu																					
Analiza wykonania budżetu – wnioski																					
Zatwierdzenie wykonania budżetu																					

Źródło: opracowanie własne.

równań może przybrać postać obligatoryjnych wymagań interesariuszy, które muszą zostać uwzględnione w budżecie.

Tabela 2. Przykładowe wskaźniki makroekonomiczne

Kategoria	
PKB (% r/r)	2,7
Inflacja średnia (% r/r)	2,5
Kurs średni USD/PLN	2,99
Kurs średni EUR/PLN	3,85
Stopa referencyjna NBP (%)	4,0
WIBOR (%)	4,0

Źródło: opracowanie własne.

Budżet sprzedaży produktów jest punktem odniesienia do tworzenia pozostałych budżetów częściowych. Prognozowana wielkość popytu będąca wynikiem podjętych strategii marketingowych określa strukturę sprzedaży. Dla jej właściwego określenia powinna być poprzedzona dogłębną analizą rynku. Nie chodzi jedynie o popyt na rynku (jego strukturę, głębokość oraz tendencje tam zachodzące). Czasami istotniejsze jest przeanalizowanie konkurencji w zakresie np.: zdolności produkcyjnych oraz zmian w tym obszarze (planowane uruchomienia lub zamknięcia instalacji) czy prowadzonej polityki cenowej. Na tej podstawie można opracować właściwą strategię, która pozwoli osiągnąć planowaną sprzedaż.

Budżet sprzedaży można budować w podziale m.in. na: produkty, klientów lub kierunki (sprzedaż krajowa, eksportowa). Wszystkie one dają ostatecznie ten sam poziom sprzedaży w poszczególnych okresach prognostycznych. Jednak im bogatszy zestaw możliwych klasyfikacji, tym pełniejsze analizy częściowe podczas realizacji i ostatecznego wykonania budżetu. Plan sprzedaży powinien znajdować się w odniesieniu do danych historycznych (roku poprzedniego, który został już zbadany, oraz roku bieżącego – przyjmując do planu wykonane 8 miesięcy wraz z prognozą na kolejne 4 miesiące). Takie podejście pozwala analizować dynamikę prognozowanego zjawiska. Prognoza popytu na produkty jest punktem wyjścia dla ustalenia budżetu przychodów. Na nim z kolei bazuje plan produkcji, który determinuje kolejny budżet częściowy. Z tego względu od precyzji ustalenia planu sprzedaży poszczególnych produktów zależy trafność pozostałych budżetów częściowych, wpływając na ostateczną użyteczność przygotowywanego projektu.

Ustalony budżet sprzedaży rozpoczyna etap sporządzania budżetów częściowych. Struktura centrów odpowiedzialności w przedsiębiorstwie determinuje rodzaje i liczbę przygotowywanych budżetów. Wskazane jest, aby konstruować budżety „od dołu”. Kierownicy sporządzają budżety tych ośrodków, za których realizację będą odpowiedzialni.

Tabela 3. Budżet sprzedaży – kluczowe produkty

				Rok planowany		
	Wyszczególnienie	rok poprzedni (zbadany)	rok bieżący (8+4)	styczeń	...	grudzień
A	produkt I					
B	produkt II					
C	...					
D	pozostałe przychody					
	Razem przychody					

Źródło: opracowanie własne.

W celu wyeliminowania błędów i nadużyć wynikających z ustalania budżetu dla „siebie” przeprowadza się negocjacje budżetowe. Mają one urealnić ustalenia zawarte w przygotowanych budżetach. Proces ten odbywa się w drodze negocjacji z przełożonym danego obszaru działania. Ostateczne poziomy przyjęte w budżetach częściowych są efektem kompromisu między oczekiwaniami kierowników poszczególnych centrów i ich przełożonych. Tak przygotowane budżety częściowe są konsolidowane. Powstaje wtedy jeden wewnętrznie spójny budżet. Jego wyrazem jest budżet finansowy, składający się z: bilansu (pro forma), rachunku zysków i strat (pro forma) oraz rachunku przepływów pieniężnych (pro forma).

Tabela 4. Identyfikacja ryzyka

Ryzyko	Istotność	Prawdopodobieństwo	Walidacja	Strategia zarządzania ryzykiem
1.				
Podejmowane działania realizujące strategię zarządzania ryzykiem				
2.				
Podejmowane działania realizujące strategię zarządzania ryzykiem				
3.				
Podejmowane działania realizujące strategię zarządzania ryzykiem				

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem w procesie tworzenia budżetu jest identyfikacja tych rodzajów ryzyka, które mogą być przeszkodą w jego realizacji. Negatywne zjawiska

mogą dotyczyć wszystkich obszarów działalności firmy, mając wpływ na planowany wynik.

Informacja o potencjalnych zagrożeniach powinna zawierać szczegółowy opis ryzyka, jego źródła, stopień narażenia podmiotu na jego wpływ oraz status prac i planowane działania mające go ograniczać bądź wyeliminować. Ponadto należy dokonać szacowania wzrostu kosztów lub spadku przychodów wynikającego z ewentualnej materializacji ryzyka. W analizowanym podmiocie identyfikuje się ryzyko w czterech obszarach: strategicznym, operacyjnym, finansowym oraz wiedzy. Mówiąc o ryzyku w obszarze strategicznym, wskazuje się m.in. na: surowce, produkty, konkurencję, dostawców, klientów, akwizycje. W obszarze ryzyka operacyjnego wskazuje się na produkcję, utrzymanie ruchu, regulacje prawne, kadre pracowniczą itd. Najistotniejszymi czynnikami ryzyka finansowego są kurs walutowy, terminowość spływu należności czy poziom zadłużenia i jego obsługa. Ryzyko w obszarze wiedzy dotyczy głównie własności intelektualnej oraz systemów informatycznych.

Tabela 5. Wybrane elementy analizy wskaźnikowej

	Rok poprzedni zbadany	Rok bieżący (8+4)	Plan
Rentowność majątku ROA (zysk netto/aktywa ogółem)			
Rentowność kapitału własnego ROE (zysk netto/kapitał własny)			
Wskaźnik płynności bieżącej (aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe)			
Wskaźnik płynności szybkiej (majątek obrotowy – zapasy/zobowiązania krótkoterminowe)			
Wskaźnik zadłużenia ogółem (zobowiązania i rezerwy na zobowiązania/suma pasywów)			
Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym (kapitał własny/aktywa trwałe)			
Rentowność sprzedaży netto (zysk ze sprzedaży netto/przychody netto ze sprzedaży)			
Rentowność zysku netto (zysk netto/przychody netto ze sprzedaży)			
Wskaźnik rotacji należności w dniach (należności handlowe*365/przychody netto ze sprzedaży)			
Wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach (zobowiązania handlowe*365/koszty operacyjne)			
Przychody ze sprzedaży			
Zysk (strata) na działalności operacyjnej EBIT			
Zysk netto			
Amortyzacja			
EBITDA			

Źródło: opracowanie własne.

Negocjacje budżetowe zewnętrzne w analizowanym podmiocie bazują na odpowiednim zestawie wskaźników. Ich analiza pozwala interesariuszowi sprawdzić, czy założenia przekazane na początkowym etapie budżetowania zostały uwzględnione. W przypadku, gdy nie zastosowano się do wszystkich zaleceń, ustala się przyczyny tych odchyień. Jeśli istnieje obiektywna przesłanka braku możliwości osiągnięcia poziomu wytycznych, budżet zostaje zaakceptowany. Jednak brak uzgodnienia budżetu na tym etapie wymaga jego korekty w obszarze, który budził wątpliwości.

Na etapie tym analizowane są również rodzaje ryzyka mogące zakłócać realizację planu. Ocenia się, czy przyjęte strategie zarządzania ryzykiem są adekwatne i wystarczające do przeciwdziałania mogącym wystąpić rodzajom ryzyka. Ewentualne korekty mogą dotyczyć zarówno źle ocenionych sposobów zarządzania zidentyfikowanym ryzykiem, jak i pominiętych istotnych czynników ryzyka.

Po naniesieniu korekt budżet jest ponownie oceniany i akceptowany przez interesariuszy zewnętrznych. Uzgodnienie budżetu pozwala przyjąć system motywacyjny wzmacniający realizację budżetu. Wybiera się te parametry budżetu, które są istotne dla właścicieli przedsiębiorstwa, przyporządkowując im odpowiednie wagi. Ustalanie parametrów i wag odbywa się w drodze negocjacji. System powinien obejmować wszystkie osoby, które mają realny wpływ na realizację budżetu, wzmacniając dążenia do skutecznej jego realizacji.

Tabela 6. Karta indywidualnych celów pracownika

	Poziom docelowy	Waga
Wartość przychodów	325 mln zł	20%
Wartość zysku operacyjnego EBIT	55,5 mln zł	35%
Średnie zapotrzebowanie na kapitał obrotowy	124,9 mln zł	5%
Inne		40%

Źródło: opracowanie własne.

Pozytywna opinia o budżecie jest podstawą zatwierdzenia go przez właściwe organy przedsiębiorstwa, które akceptują jednocześnie system motywacyjny związany z jego realizacją. Zatwierdzony budżet jest przekazywany dyrektorom/kierownikom poszczególnych ośrodków odpowiedzialności, stanowiąc wytyczną do realizacji działań przyjętych w budżecie.

3. Kontrola wykonania budżetu

Budżetowanie jako metoda stwarza szerokie możliwości wykorzystania jej w zarządzaniu. Jednym z wielu obszarów, w którym budżetowanie może być szczególnie przydatne, jest kontrola składająca się z trzech elementów [Drury 1998, s. 373]:

- standardu porównawczego,
- narzędzi i metod pomiaru rzeczywistego stanu rzeczy,
- możliwości korygowania działań przy użyciu odpowiednich instrumentów.

Kontrola realizacji budżetu to okresowe (zazwyczaj miesięczne) porównywanie zrealizowanych wartości z przyjętymi w budżecie parametrami. Rozbieżności wraz z miejscami ich powstawania wykazywane są w odpowiednich raportach. Następnym krokiem w kontroli wykonania budżetu jest wskazanie przyczyn powstania tych odchyień. Jednak sama ich znajomość, bez możliwości podjęcia działań korygujących, nie jest kontrolą. Identyfikacja źródeł zaistnienia określonego odchylenia powinna prowadzić do uruchomienia odpowiednich narzędzi w celu eliminacji w przyszłości tych niezgodności. Jedną z możliwości jest konieczność przygotowania i wprowadzenia przez osobę odpowiedzialną za dany obszar, w którym stwierdzono odchylenie od planu, działań naprawczych lub korygujących.

Nie wszystkie niezgodności dają się zamortyzować przez ten rodzaj działania. Czasami odchylenia mogą mieć swoją przyczynę w nagłej zmianie warunków działania (kryzys gospodarczy) lub przyjęciu mało realnych założeń. Jedynym możliwym działaniem w takich sytuacjach jest weryfikacja budżetu.

4. Zakończenie

Budżetowanie jako metoda stwarza szerokie możliwości skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Już na etapie tworzenia budżetu istnieje możliwość precyzyjnego określenia koniecznych nakładów, jakie mają być poniesione, by zaspokoić popyt na produkty przedsiębiorstwa. Dokonuje się w ten sposób racjonalizacja w obszarze kosztowym. Akceptuje się jedynie te koszty, które są konieczne i ekonomicznie uzasadnione dla osiągnięcia celów produkcyjnych mających swoje odzwierciedlenie w planowanym poziomie sprzedaży. Wysokość ponoszonych kosztów w sposób bezpośredni wpływa na poziom wyniku przedsiębiorstwa. Ich umiejętne kształtowanie poprawia efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Również inne czynniki mają wpływ na jego poprawę, np. pełniejsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych. Działanie to weryfikowane jest przez rynek, spotyka się z barierą konkurentów oraz ograniczonym popytem ze strony naszych klientów. Jest to dużo trudniejsza droga w kształtowaniu (poprawianiu) wyniku przedsiębiorstwa.

Stosowana w danym przedsiębiorstwie procedura budżetowania powinna podlegać ewolucji, by uwzględniać wymagania zmieniających się warunków gospodarczych. Dzięki temu budżetowanie będzie pozostawało skutecznym narzędziem w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Literatura

- Drury C., *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Dylewski M., Filipiak B., Szczyba P., *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Aspekty rachunkowe, finansowe i zarządcze*, CeDeWu, Warszawa 2007.

- Komorowski J., *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Kowalak R., *Benchmarking w zarządzaniu kosztami*, [w:] *Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Nowak E. (red.), *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, ODiDK, Gdańsk 2002.
- Nowak E., *Podstawowe koncepcje zarządzania*, [w:] *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, B. Nita, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Wnuk-Pel T., *Zarządzanie rentownością. Budżetowanie i kontrola Activity Based Costing/Management*, Difin, Warszawa 2006.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

BUDGETING – COSTS AND PROFITS MANAGEMENT SYSTEM IN A PRODUCTION FACTORY

Summary

The article is on budgeting as a tool of effective management. Owing to it, precise control of costs is possible. Skilful managing directly influences profits. The author presents and analyzes stages of the process of budgeting. Functions and rules, which control that process, are also discussed. The process of budgeting is presented on the example of a production factory, whose characteristic elements are highlighted.