



BUDŻETOWANIE – próba definicji

jest to proces ciągłego analizowania, programowania, realizowania i pomiaru wykonania zadań i celów poszczególnych komórek organizacyjnych, prowadzący do sprawnej realizacji strategii firmy

słowa kluczowe:

- *proces,*
- *ciągłego,*
- *zadań i cele.*

uwaga:

- *programowanie* ma wprowadzać klimat braku przypadkowości w zarządzaniu firmą...

Jakich słów i sformułowań należy się wystrzeżać:

- *„przewidzieliśmy w budżecie...”*
- *„wykonanie budżetu okazało się niezgodne z przewidywaniami...”*
- *„z przyczyn obiektywnych nie udało się wykonać budżetu na kwotę...”*

BUDŻET

- liczbowe wyrażenie planu działania w przyjętej perspektywie czasowej,
- podstawowe narzędzie controllingu finansowego,
- kompas wskazujący obrany kierunek rozwoju.

Potoczne skojarzenia:

- *tabelka z liczbami (jeszcze lepiej: z cyframi)*
- *do szuflady,*
- *niepotrzebna papierologia (papieroliza),*
- *zawracanie głowy,*
- *pobożne życzenia,*
- *nierealne oczekiwania,*
- *budżetówka.*

Kierownik i budżet



Aukland Spółka s.c.o. - materiały wewnętrzne 1999 r.

BUDŻET - funkcje

- **Koordynowanie** - przejawia się na etapie przygotowywania poszczególnych budżetów rzeczowych, a następnie na etapie ich realizacji
- **Komunikowanie** - ma fundamentalne znaczenie dla objaśniania misji i wynikających z niej celów przedsiębiorstwa. Tworzenie oraz realizacja budżetów wymaga od pracowników przedsiębiorstwa procesu komunikowania się na każdej płaszczyźnie struktury organizacyjnej. Budżet jest narzędziem, które umożliwia zarządowi sterowanie zachowaniem kierowników niższych szczebli, po to by mogli oni definiować zadania i środki budżetowe
- **Kontrolowanie** - jest procesem, dzięki któremu można sterować działalnością przedsiębiorstwa, aby ta była zgodna z założonymi celami. Proces kontroli realizacji budżetu w przedsiębiorstwie jest jednocześnie systemem sterowania budżetowego, nastawionym na automatyczną reakcję w przypadkach wszelkich odchyłeń od budżetu
- **Motywowanie** - wyraża się w oddziaływaniu na zachowania osób uczestniczących w procesie, aby osiągnąć zgodność ich celów osobistych z celami jednostki

ZALETY BUDŻETÓW

- 1 *wymagają od zarządu ustalenia celów firmy oraz zaplanowania sposobów ich osiągnięcia*
- 2 *wspomagają harmonizację wszystkich działań firmy*
- 3 *są pomocne w podejmowaniu decyzji*
- 4 *porządkują styl zarządzania firmą*
- 5 *wprowadzają i wzmacniają poczucie odpowiedzialności za firmę*
- 6 *wymuszają stosowanie jednakowych metod pomiaru i raportowania zdarzeń ekonomicznych*
- 7 *wprowadzają element rywalizacji*
- 8 *umożliwiają ocenę i motywowanie pracowników*

UTRUDNIENIA W STOSOWANIU BUDŻETÓW

- ☞ pracownicy uważają budżety za instrument nacisku, nie zaś za zespołową pracę dla dobra firmy
- ☞ zarząd widzi je jako podstawowy cel, nie zaś jako sposób osiągnięcia celów
- ☞ zbyt małe zaangażowanie zarządu w proces przygotowywania budżetów
- ☞ dąży się do wyczerpania wszystkich środków przewidzianych w budżetach, dzięki czemu nie zostaną one zredukowane w roku następnym
- ☞ niezrozumienie istoty budżetu: nie chodzi o przekroczenie budżetu za wszelką cenę, chodzi o wyważony rozwój sterowany tymże budżetem

Po co budżetować

1. *misja, cele, plany strategiczne*
2. *komuna nas nauczyła*
3. *żeby istnieć*
4. *żeby wystarczyło pieniążków*
5. *żeby się rozwijać*
6. *zarabiać pieniądze*
7. *miejsca pracy dla ekonomistów*
8. *racjonalne gospodarowanie środkami (majątkiem)*
9. *...a sytuacja w kraju*
10. *...a święta BN i WN*
11. *ustalenie wyniku finansowego*
12. *płynność finansowa*
1. *liczbowo wyrażone: przychody – koszty, wydatki – wpływy*
2. *w czasie wyrażone: przychody - koszty, wydatki – wpływy*
3. *określenie (stopy) zysku*
4. *dobry program + komputer*
5. *struktura zarządzania*
6. *MPK: komórki funkcjonalne*
7. *komórki eksploatacyjne*
7. *rodzaje kosztów*
8. *kontrola, monitoring*
9. *analiza + synteza*
10. *wnioski*
11. *odpowiedzialność*
12. *identyfikacja z firmą*
13. *krytyka*
14. *koordynacja*
1. *zaplanowanie obracania pieniędzmi*
2. *określenie celów*
3. *plan realizacji inwestycji*
4. *organizacja pracy*
5. *koszty, przychody*
6. *kontrola przepływu pieniędzy*
7. *zysk, strata*
8. *zakupy, sprzedaż*
9. *wydatki, wpływy*
10. *czas*
11. *zasoby - majątek, ludzie*
12. *strategia firmy*
13. *misja,*
14. *ryzyko operacyjne*
15. *zatrudnienie, wydajność*
16. *wynagrodzenia*
17. *wskaźniki*

BUDŻETOWANIE - CELE

- wspomagać realizację celów i planów strategicznych firmy,
- wspomagać realizację celów cząstkowych ośrodków odpowiedzialności, zgodnych ze strategią firmy,
- ułatwiać zarządzanie firmą, i to nie tylko w sferze finansowej, ale również organizacyjnej czy relacji międzyludzkich,
- promować i wzmacniać odpowiedzialność na wszystkich szczeblach zarządzania.

W szerokim rozumieniu budżetowanie to swoisty

system wczesnego ostrzegania

wbudowany w strukturę i specyfikę firmy

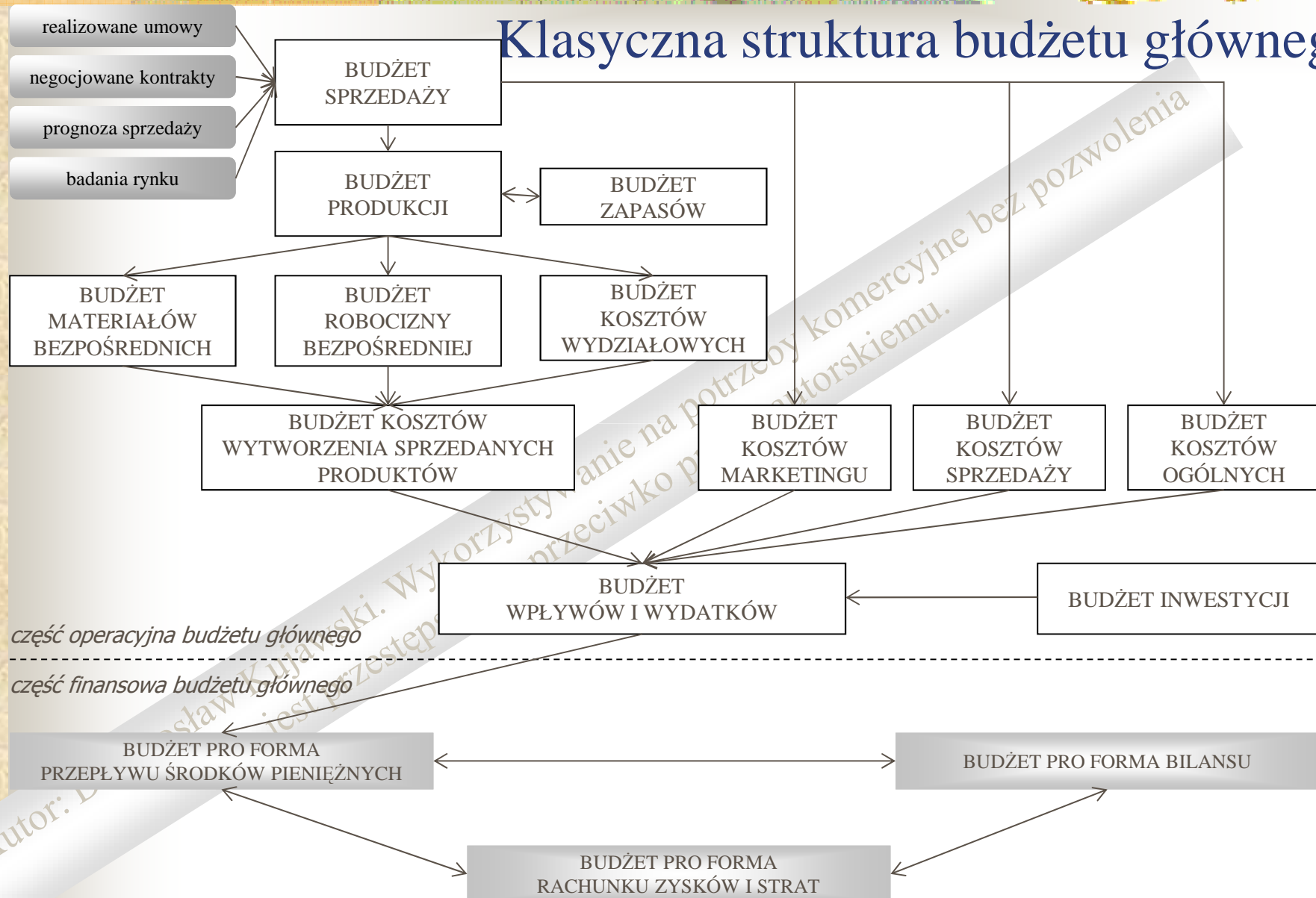
BUDŻETOWANIE - SKOJARZENIA

- Decentralizacja zarządzania
- Zarządzanie przez cele – *management by objectives (MBO)*
- Sprzężenie zwrotne i wyprzedzające
- Zarządzanie współuczestniczące (partycypacyjne)
- Odpowiedzialność w zarządzaniu – *responsibility accounting*
- Controlling finansowy, rachunkowość zarządcza. Dziś również:
 - *Performance Management* – zarządzanie efektywnością
 - *Key Performance Indicators (KPI)* – kluczowe wskaźniki efektywności
- Ale uwaga:
 - Nie kontrola! Nie kontrola wewnętrzna!
 - Sterować: *to control*. Ale także – urządzenia pomiarowe: *controls*
 - Z francuskiego: *contre rôle* – rola przeciwna...

Główne rodzaje budżetów

- **budżet krótkookresowy** - dotyczą roku i okresów krótszych
- **budżet/plan długookresowy** - dotyczą okresów do 5 lat
- **budżet cząstkowy** - budżety funkcji, zadania, procesu czy projektu realizowanych w przedsiębiorstwie, np.:
 - budżet sprzedaży
 - budżet produkcji
 - budżet marż
 - budżet inwestycji
- **budżet główny** - roczny (w podziale na miesiące i kwartały) budżet całego przedsiębiorstwa, sumujący wszystkie budżety cząstkowe; dzieli się na część operacyjną (budżety cząstkowe, wyrażone ilościowo-wartościowo) i część finansową (tzw. budżety pro-forma, wyrażone wartościowo)
- **budżet ośrodka odpowiedzialności** - budżet wyodrębnionej jednostki organizacyjnej przedsiębiorstwa, na której czele stoi osoba odpowiedzialna za zarządzanie jej budżetem
- **budżet główny** – całościowy, roczny budżet przedsiębiorstwa, składający się z cząstkowych budżetów ośrodków odpowiedzialności
- **budżet sztywny** - budżet ilościowo-wartościowy sporządzony dla planowanych normalnych rozmiarów działalności
- **budżet elastyczny** - budżet ilościowo-wartościowy sporządzony dla faktycznie wykonanych rozmiarów działalności

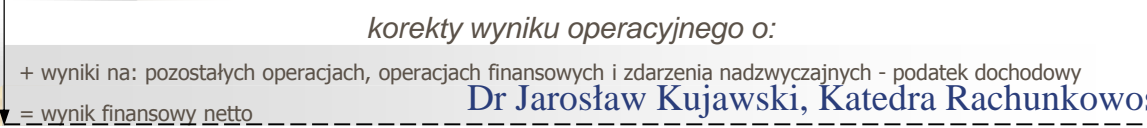
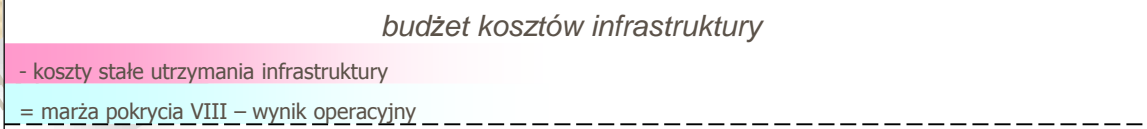
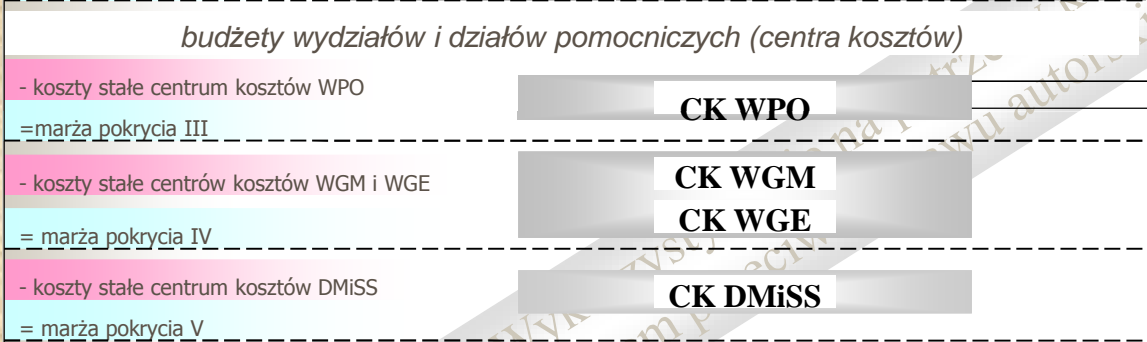
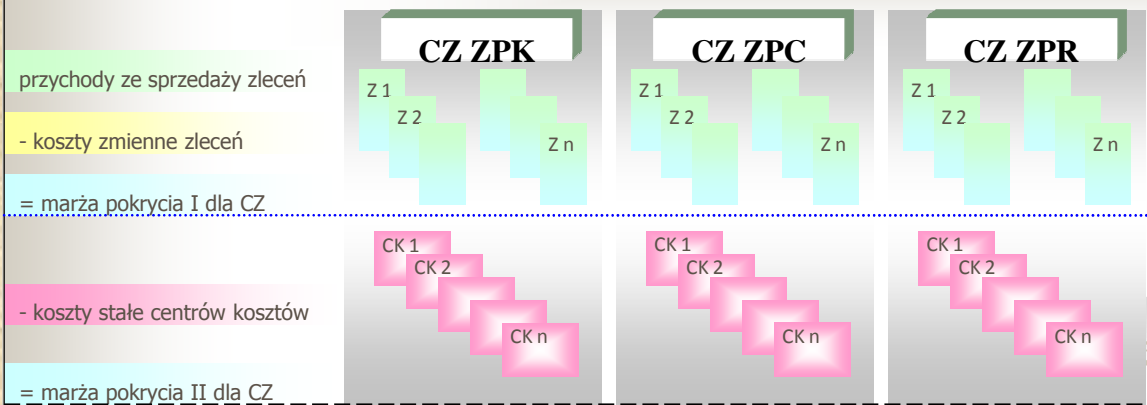
Klasyczna struktura budżetu głównego



część operacyjna budżetu głównego

część finansowa budżetu głównego

budżety wydziałów produkcji podstawowej (podmiotowe centra zysku)



Budżet główny według ośrodków odpowiedzialności

Budżet główny według ośrodków odpowiedzialności

<i>budżety centrów zysku</i>		
przychody ze sprzedaży produktów	<p align="center">CZ DZIAŁ SPRZEDAŻY I MARKETINGU</p> <p align="center"><i>budżety centrów kosztów poziomu II</i></p> <p>obszar aktywności „Sprzedaż” obszar aktywności „Marketing”</p>	
- koszty zmienne standardowe		
= marża standardowa produktów		
- odchylenia od kosztów zmiennych standardowych produktów		
= I marża pokrycia		
-koszty stałe centrów kosztów OA „Sprzedaż i OA „Marketing”		
= II marża pokrycia CZ DSIM		
<i>budżety centrów kosztów poziomu II kierownika zakładu produkcyjnego</i>		
- koszty obszarów aktywności		CK obszary aktywności kierownika zakładu produkcyjnego: OA „Produkcja”, OA „Badania i Rozwój” i OA „Certyfikacja Produktów”
= III marża pokrycia		
<i>budżety centrów kosztów poziomu II kierownika działu serwisu i gwarancji</i>		
- koszty obszarów aktywności	CK obszar aktywności: OA „Serwis i Gwarancje”	
= IV marża pokrycia		
<i>budżety centrów kosztów poziomu II kierownika działu zaopatrzenia i transportu</i>		
- koszty obszarów aktywności	CK obszar aktywności: OA „Zaopatrzenie i Transport”	
= V marża pokrycia		
<i>budżety centrów kosztów poziomu II kierownika działu zaplecza informatycznego</i>		
- koszty obszarów aktywności	CK obszar aktywności: OA „Zaplecze Informatyczne”	
= VI marża pokrycia		
<i>budżety centrów kosztów poziomu II kierownika działu personalnego</i>		
- koszty obszarów aktywności	CK obszar aktywności: OA „Kadry i Rozwój Ogólny”	
= VII marża pokrycia		
<i>budżety centrów kosztów poziomu II kierownika działu administracji</i>		
- koszty obszarów aktywności	CK obszar aktywności: OA „Utrzymanie Mienia i Majątku”	
= VIII marża pokrycia		
<i>budżety centrów kosztów poziomu II kierownika działu finansowego</i>		
- koszty obszarów aktywności	CK obszar aktywności: OA „Prowadzenie Firmy”	
= IX marża pokrycia		
+ wyniki na: pozostałych operacjach, operacjach finansowych i zdarzenia nadzwyczajnych - podatek dochodowy		
= wynik finansowy netto		

Główne rodzaje budżetowania

- *Budżetowanie strategiczne*, zwane raczej *planowaniem strategicznym*, z natury dotyczy długiego czasu i dąży do wyznaczenia i osiągnięcia zamierzonych długookresowych celów. Przyjęta strategia kieruje firmę na założoną pozycję rynkową. W planowaniu strategicznym formułuje się sekwencję perspektywicznych działań prowadzących do zamierzonego celu. Liczby w planie strategicznym są wielkościami zagregowanymi, które wyrażają dalekosiężne plany zarządu.
- *Budżetowanie taktyczne* rozciąga się na okresy 2-4 letnie i polega na sparametryzowaniu strategii w konkretne ilości i wartości, pożądane z punktu widzenia realizacji celów głównych. Budżety taktyczne (średniookresowe) dotyczą np. cyklu życia produktu, większego projektu czy pożądanej struktury kosztów.
- *Budżetowanie operacyjne* dotyczy co najwyżej jednego roku. Akceptuje daną rzeczywistość, uwzględniając zasoby będące w dyspozycji firmy. Ma na celu optymalne ich wykorzystanie. Dzięki budżetowaniu operacyjnemu zarząd ma możliwość wpływania na zachowania poszczególnych menedżerów. Budżet operacyjny firmy to inaczej budżet główny, stawiający ośrodkom odpowiedzialności konkretne cele i zadania ilościowo – wartościowe.

Controller finansowy (Financial Controller)

- Komórka Controllingu nie jest Komórką Planowania, chociaż zajmuje się planami finansowymi przedsiębiorstwa
- Komórka Controllingu nie jest Komórką Analiz Finansowych, chociaż zajmuje się tworzeniem analiz finansowych przedsiębiorstwa
- Komórka Controllingu nie jest Komórką Kontroli, chociaż zajmuje się kontrolą wydatków w ramach przyjętego planu
- Komórka Controllingu nie jest Komórką Księgowości, chociaż bardzo blisko z nią współpracuje i bazuje na danych księgowych
- Komórka Controllingu nie jest Komórką Kosztów, chociaż analiza kosztów jest podstawową informacją dla jej funkcjonowania
- FC nie jest planistą, chociaż zajmuje się planami, budżetami, prognozami w przedsiębiorstwie
- FC nie jest analitykiem finansowym, chociaż warsztat analityka powinien mieć opanowany do perfekcji
- FC nie jest Panem Kontrolerem Wewnętrznym, chociaż finanse przedsiębiorstwa musi mieć pod całkowitą kontrolą
- FC nie jest księgowym, chociaż pracę księgowych i rachunkowość powinien dobrze rozumieć i znać
- FC nie jest kosztowcem, chociaż bez dogłębnego rozumienia kosztów będzie mu trudno być FC

BUDŻET ROCZNY – PROCES POWSTAWANIA (model partycypacyjny)

KROK 1

KROK 2

KROK 3

KROK 4

KROK 5

KROK 6

KROK 7

NEGOCJACJE (KONFERENCJE) BUDŻETOWE

(K7) BUDŻET GŁÓWNY

(K1) Opracowanie i przekazanie założeń i standardów na nadchodzący rok budżetowy

(K3) Sprecyzowanie celów i zadań cząstkowych szefów budżetów

(K5) Precyzowanie i negocjowanie celów i zadań cząstkowych szefów budżetów

GÓRA

CONTROL

N

FINANSOW

DÓŁ

(K6) Projekty budżetów – wersje ostateczne

(K4) Projekty budżetów – wersje skorygowane

(K2) Projekty budżetów – wersje życzeniowe (wstępne)