

Planowanie i budżetowanie jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa

Mieczysław Adamowicz^{*}, Sylwia Łuniewska^{}**

Streszczenie: *Cel* – celem pracy jest przedstawienie roli i znaczenia planowania i budżetowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem i przedstawienie metod i procesu budżetowania. *Metodologia badania* – w pracy zastosowano metodę analizy literatury oraz badanie przypadku przedsiębiorstwa działającego w branży elektroenergetycznej. *Wyniki* – w pracy przedstawiono budżetowanie jako formę planowania finansowego, metody i modele wykorzystywane w planie budżetowania oraz proces planowania i budżetowania w przedsiębiorstwie X. *Oryginalność/Wartość* – wartość pracy polega na przedstawieniu uzasadnienia i przygotowaniu planu budżetowania przy wykorzystaniu metod i modeli teoretycznych budżetowania oraz na wskazaniu ich zalet i wad dla zastosowania praktycznego w przedsiębiorstwie w powiązaniu z planem sprzedaży, produkcji i innych operacji.

Słowa kluczowe: planowanie, budżetowanie, metody budżetowania, modele procesu tworzenia budżetu

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo jako podmiot ekonomiczny produkujący wyroby na sprzedaż, świadczący usługi za odpłatnością lub prowadzący handel posługuje się w swojej działalności gospodarczej środkami pieniężnymi. Zjawiska związane z pozyskaniem i wydatkowaniem środków pieniężnych tworzą sferę finansów przedsiębiorstwa, którą należy odpowiednio zarządzać. Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie polega na: określeniu przewidywanych kosztów i korzyści wynikających ze sposobu zaangażowania środków finansowych w prowadzoną działalność gospodarczą; alokacji dostępnych środków w odpowiednie formy zasobów majątkowych; wyborze źródeł finansowania planowanych przedsięwzięć. Podstawowym długookresowym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja finansowych korzyści właścicieli, co wymaga właściwego planowania i budżetowania.

Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem ukierunkowanym na przyszłość, co wymaga umiejętności przewidywania i trafnego planowania. Dotyczy to doboru celów i sposobów ich realizowania oraz źródeł finansowania działalności operacyjnej i rozwojowej. Złożoność i wielowymiarowość otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa, jak też często rozbudowane jego struktury wewnętrzne, wpływają na niepewność i nieprzewidywalność przyszłości, co utrudnia planowanie średnio- i długookresowe.

Planowanie, jako projekcja przyszłych zdarzeń, jest aktywnym, kreatywnym narzędziem zarządzania, ukierunkowanym na otoczenie, integrującym działania, ułatwiającym

^{*} prof. dr hab. Mieczysław Adamowicz, Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej.

^{**} mgr Sylwia Łuniewska, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

efektywną kontrolę zdarzeń i efektów działania. Planowanie finansowe to proces, który określa sposoby osiągnięcia celów finansowych (Chase i in. 1998). Istotą planowania jest określenie celów oraz wyznaczanie sposobów, metod i środków osiągnięcia celów (Książkiewicz 2013). Wśród ważnych kryteriów planowania należy wymienić: celowość, wykonalność, spójność wewnętrzną, operatywność, wielowariantowość, ograniczoną szczegółowość, zupełność i inne (Nowak 1999).

Decyzje w zakresie finansów można podzielić na długoterminowe obejmujące działania w zakresie aktywów trwałych i pasywów oraz krótkoterminowe związane z zarządzaniem kapitałem obrotowym. Należy pamiętać, iż cały proces gospodarowania wymaga odpowiedniego finansowania. Zarządzający muszą wziąć pod uwagę takie aspekty jak wielkość potrzebnych środków i źródła ich pozyskania. Ważne jest też ustalenie struktury kapitałów. Problemem może być zbyt wysoki udział kapitałów obcych, co może zaburzać płynność finansową. Wykorzystanie kapitałów obcych pozwala osiągnąć dodatkowe zyski, co zwiększa rentowność, ale z drugiej strony istnieje zagrożenie pojawienia się straty, wtedy odsetki zwiększają koszty. Wykorzystanie kapitałów obcych zwiększa ryzyko. Finansowanie za pomocą kapitałów własnych jest na ogół bezpieczniejsze, jednak nie przekłada się bezpośrednio na zmniejszenie kosztów.

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa jest związane z pozyskiwaniem niezbędnych kapitałów do funkcjonowania oraz lokowaniem ich w składnikach majątkowych. Nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest wzrost wartości firmy, z którego wynikają także korzyści dla udziałowców. Osiągnięcie odpowiedniego poziomu oraz maksymalnej zyskowności kapitałów własnych skutkuje zachowaniem zdolności do terminowego regulowania zobowiązań oraz osiąganiem nadwyżki finansowej. Zarządzanie finansami musi być prowadzone z uwzględnieniem ograniczeń wynikających z ryzyka finansowego. Ważnym narzędziem zarządzania finansami przedsiębiorstwa jest planowanie, które w sferze finansowej przybiera postać budżetowania.

Celem artykułu jest przedstawienie roli i znaczenia planowania i budżetowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Opracowanie oparto na analizie literatury oraz analizie przypadku przedsiębiorstwa z branży elektroenergetycznej.

1. Budżetowanie jako forma planowania finansowego

Budżetowanie w przedsiębiorstwie obejmuje zespół czynności polegającym na formułowaniu celów i rozpisywaniu ich na poszczególne jednostki organizacyjne. Budżet jest planem finansowym sporządzanym zazwyczaj na okres jednego roku. Efektem procesu budżetowania jest budżet całościowy, umożliwiający również spełnianie funkcji kontrolnej. Pojęcie budżetowania wywodzi się z rachunkowości skarbowej i oznacza „zestawienie i porównywanie przewidywanych pozycji przychodów i wydatków instytucji publicznych” (Steinmann, Chreyogg 1992: 168).

Z punktu widzenia rachunkowości zarządczej budżetowanie jest instrumentem służącym do przedstawienia wpływu podejmowanych decyzji na wyniki ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa. Cel ten realizowany jest przez sporządzanie budżetu i sprawozdania z jego wykonania. Budżet jest dokumentem, który dotyczy przyszłych decyzji, które mają być podjęte w określonym czasie i przy pewnych warunkach oraz założeniach.

Budżet to wyrażony w liczbach plan na pewien okres. Liczbowe przedstawienie planu narzuca pewnego rodzaju porządek, umożliwiając zorientowanie się, jakie środki pieniężne

i przez jakie jednostki organizacyjne będą wydatkowane, gdzie i jakie koszty będą ponoszone oraz jakie przychody będą uzyskiwane. Budżet łączy funkcje planowania i kontroli. Dodatkową cechą budżetu jest ukazanie równowagi ekonomicznej, której utrzymaniu ma być podporządkowana działalność firmy. W dobrze prowadzonej firmie proces planowania trwa nieustannie. W rezultacie zawsze istnieją wzorce działania i wzorce służące do oceny wykonania zadań. Cechą dobrego budżetu jest elastyczność, która pociąga za sobą wzajemne zmienności wielkości ekonomicznych.

Sprawozdanie z budżetu przedstawia natomiast wyniki będące efektem faktycznie podjętych decyzji. W rezultacie budżetowanie jest procesem obejmującym określone działania zarządcze w przedsiębiorstwie. Działania te są oparte na fazach i są ułożone w następującą sekwencję etapów: tworzenia budżetu, jego realizacji i kontroli. Wyodrębnianie tych etapów i ich zrealizowanie zależy od każdej indywidualnej decyzji i nie może być narzucone (Sojak 2010).

Faza tworzenia budżetu ma za zadanie przygotowanie budżetu oraz jego zatwierdzenie. Polega ona na określeniu zadań dla poszczególnych ośrodków odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zostają określone środki finansowe oraz planowane koszty i wydatki. Punktem wyjścia jest długookresowy plan, w którym zostały określone cele przedsiębiorstwa. Przygotowanie budżetu obejmuje szereg etapów, składających się na procedurę sporządzania oraz proces kalkulacji.

Faza realizacji budżetu polega na wykonaniu zadań sformułowanych w sporządzonym budżecie. Realizacja odbywa się poprzez podejmowanie odpowiednich działań, a podstawą tego procesu są środki przydzielone poszczególnym jednostkom, odpowiedzialnym za określony zakres działalności przedsiębiorstwa. W trakcie realizacji budżetu są stosowane określone zasady i procedury. Jeżeli rzeczywiste warunki realizacji budżetu odbiegają znacząco od przyjętych założeń, wówczas należy dokonać jego korekty (Nowak, Nita 2007).

Faza kontroli jest związana z oceną wykonania budżetu. Polega to na porównaniu bieżących rezultatów działalności ośrodków odpowiedzialności z zadaniami określonymi w budżecie. Obejmuje ustalenie odchyłeń wartości rzeczywistych od wartości planowanych.

Analizując ogólną procedurę budżetowania należy zwrócić uwagę na ściśle powiązanie tej procedury z planowaniem w przedsiębiorstwie. W fazie kontroli wykonania budżetu sprawdza się, czy odpowiednio zostały wykonane decyzje o określonym sposobie działania, przyjęte do realizacji w fazie sporządzania budżetu. Kolejno weryfikuje się, czy wpływ tych decyzji na wyniki ekonomiczno-finansowe był zgodny z planem budżetu. Wyniki analizy wykonania budżetu mogą stanowić podstawę do podjęcia działań korygujących.

Realizacja budżetu polega, z jednej strony na podejmowaniu planowanych działań operacyjnych, z drugiej na cyklicznej kontroli wykonania (uzyskanych przychodów, poniesionych kosztów) poszczególnych pozycji budżetowych we wszystkich budżetach częściowych oraz budżecie głównym. Rzeczywistość gospodarcza wymusza jednak często podejmowanie działań nieplanowanych i sprawia, że w trakcie realizacji budżetu pojawiają się odchylenia na pozycjach planowanych. W sytuacji gdy poziom odchyłeń nie jest akceptowalny, a normalne działania nie przynoszą skutku należy podejmować decyzje zmierzające do aktualizacji budżetu. Aktualizacja budżetu, oprócz kolejnych prac związanych z wprowadzaniem zmian w budżetach częściowych i budżecie głównym, pociąga za sobą konieczność zarchiwizowania dotychczasowych dokumentów budżetowych (zmienianych wersji), co pozwala w trakcie analizy wykonania budżetu zrozumieć gdzie i dlaczego konieczne było dokonywanie poprawek, a w przyszłości wpłynie na lepsze opracowanie bu-

dżetu na kolejny okres. Do najważniejszych funkcji budżetowania można zaliczyć także: mobilizowanie do okresowego planowania, koordynację działań i współpracy, umożliwienie komunikowania zamierzeń, dostarczanie podstaw do kontroli i oceny dokonań, dostarczanie danych do opracowania systemów motywacyjnych. Warto dodać, iż możliwości jakimi dysponuje przedsiębiorstwo w zakresie informacji powinno uwzględniać nie tylko dostępność do danych historycznych lub dotyczących przyszłości, ale również koszt rozbudowanej, aktualnej ewidencji.

2. Metody wykorzystywane w budżetowaniu

Budżetowanie po raz pierwszy zostało zastosowane przez firmę Du Ponta na początku XX wieku. Wtedy pojawiły się też pierwsze teorie dotyczące wykorzystania budżetów. Narodziła się potrzeba opracowania różnych metod tworzenia budżetu i odpowiednich procedur budżetowania operacyjnego i kapitałowego. Podczas II wojny światowej najbardziej znana była metoda budżetowania dynamicznego, zaś w latach siedemdziesiątych metoda budżetowania od zera. Na początku lat osiemdziesiątych XX wieku został upowszechniony rachunek kosztów działań, co wiązało się z rozwojem techniki informatycznej. Wówczas powstała metoda budżetowania oparta na działaniach. Twórcy wychodzili z założenia, iż „budżetowanie polegać będzie na dokładnym określeniu powiązań między działaniami oraz czynnikami opisującymi wielkość tych działań a aspektem finansowym wykorzystania zasobów jednostki” (Kotapski 2006). Wtedy można było zauważyć tzw. odwrócenie samej istoty procesu. Następnie powstała metoda budżetowania opartego na priorytetach budżetowania polegająca na uwzględnieniu w budżecie środków na realizację tych najważniejszych i najbardziej priorytetowych zadań. Należy zauważyć, iż każda z wymienionych metod miała określony cel i odpowiednie narzędzia, które są wykorzystywane także obecnie. Nadal były podejmowane próby opracowania i wykorzystania nowych metod. Przykładem może być metoda „*kaizen*”, a także metoda budżetowania wartości dla akcjonariuszy. Ta druga została opracowana na potrzeby kierowników i właścicieli. Od 15 lat stosowana jest metoda budżetowania oparta na kontroli produktywności (Czubakowska 1999).

Świadome sporządzanie budżetu wymaga przestrzegania określonych reguł postępowania. Przy każdej konkretnej metodzie należy określić zespół czynności obliczeniowych. Wymaga to prawidłowego ustalenia wartości liczbowych w poszczególnych pozycjach budżetu. Każda metoda opiera się na określonych założeniach (tab. 1).

W polskich przedsiębiorstwach często stosuje się budżetowanie przyrostowe, od zera i kroczące. Ze względu na specyfikę poszczególnych rodzajów działalności – makrootoczenie istotnie wpływa na wybór metody budżetowania. Wyróżnia się pięć najbardziej popularnych form budżetowania:

1. Kroczące – tworzy się dokładny plan budżetu obejmującego I kwartał i bardziej ogólny dla pozostałych kwartałów.
2. Przyrostowe – budżet tworzony jest przy wykorzystaniu danych poprzedniego okresu – najczęściej poprzez pomnożenie przez odpowiedni wskaźnik.
3. Budżetowania „od zera” – polegającego na tym, iż prowadzi się dokładną analizę przychodów i wydatków, jakby jego opracowywanie miało miejsce po raz pierwszy.
4. Odgórne – budżet opracowują menadżerowie z wyższego szczebla zarządzania.

5. Partycypacyjne – cały proces zaczyna się od kierownictwa, które opracowuje w pełni strategię jednostki, a wskazana grupa podwładnych, pracuje nad budżetem cząstkowym (Kotapski 2006).

Tabela 1

Klasyfikacja metod budżetowania

Kryterium podziału	Rodzaj metody budżetowania
Sposób uzgadniania budżetu	<ul style="list-style-type: none"> - metoda budżetowania „od dołu” - metoda budżetowania „od góry” - metoda „mieszana”
Przesunięcia w czasie między budżetami	<ul style="list-style-type: none"> - metoda „statyczna” - metoda „dynamiczna”
Częstotliwość podziału budżetu	<ul style="list-style-type: none"> - metoda „budżetowania konwencjonalnego” - metoda „budżetowania kroczącego”
Podejścia do budżetowania	<ul style="list-style-type: none"> - metoda „przyrostowa” - metoda „programowania budżetu” - metoda „budżetowania od zera” - metoda „procentu od sprzedaży” - metoda „budżetowania opartego na działaniach” - metoda „budżetowania opartego na priorytetach”

Źródło: Amante, Graham (1975).

Szczególną uwagę należy zwrócić na metodę budżetowania „od góry” i „do dołu”, które są wyróżnione ze względu na sposób uzgadniania budżetu. Budżet opracowany na najwyższym szczeblu zarządzania, zostaje narzucony niższymi szczeblami. W metodzie oddolnej najwyższe kierownictwo zbiera i integruje budżety tworzone na niższych szczeblach. Zalety i wady metody odgórnej i oddolnej przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Zalety i wady budżetowania odgórnego i oddolnego

Metoda	Zalety	Wady
Odgórna	<ul style="list-style-type: none"> - małe prawdopodobieństwo, że będą popełnianie błędy z udziałem niedoświadczonych pracowników - proces budżetowania jest krótki - wzmocnienie koordynacji planów operacyjnych ze strategicznymi - podnoszona jest ranga celów strategicznych niż operacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> - zmniejszenie satysfakcji osób, które realizują dany proces - ograniczenie pracy w zespole - nie ma procesu komunikacji wewnętrznej - zmniejszenie inicjatywy kierowników
Oddolna	<ul style="list-style-type: none"> - źródło informacji od osób, które znają warunki techniczne i technologiczne - zwiększone zorganizowanie i zaangażowanie - realistyczny charakter budżetu - uwzględnione są specyficzne wymagania jednostek 	<ul style="list-style-type: none"> - udział niedoświadczonych osób może powodować więcej błędów - proces jest dłuższy - mogą pojawić się rozbieżności - zbyt duża dowolność przy tworzeniu

Źródło: Amante, (Graham 1975).

Efektywne zarządzanie jednostką wiąże się z realizacją celów i założeń przyjętych planów długookresowych za pomocą odpowiednio dobranych metod i narzędzi. Często dzia-

łania towarzyszące temu procesowi obejmują szereg różnych sfer i zdarza się, iż zarządzający podejmują suwerenne decyzje, które w ich opinii są skuteczne i przyniosą korzyści dla całego przedsiębiorstwa. Okazuje się, iż nie zawsze rezultaty są korzystne. Dążenie do zwiększenia efektywności polega na scalaniu i takim kontrolowaniu, aby proces decyzyjny uczynić skutecznym i optymalnym w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości.

Roczne budżety przedsiębiorstwa charakteryzują się wielofunkcyjnością – dzięki nim wspomagany jest całościowy proces zarządzania. Znana jest również koncepcja, służąca zwłaszcza jednostkom usługowym lub pomocniczym wydziałom produkcyjnym, zwana „budżetowaniem od podstaw”. Polega ona na poszukiwaniu pomocy w przypadku zaistnienia trudności w określeniu zależności między korzyściami a kosztami. W praktyce mogą być stosowane inne specjalne metody budżetowania jak np. metoda „procentu od sprzedaży”, których celem jest planowanie finansowe majątku i źródeł finansowania, kontroli powierzonych zadań oraz czujności w zakresie ustalenia niedoboru bądź nadwyżki kapitału obrotowego.

Na zmianę metod budżetowania znacznie wpłynął rozwój technik komputerowych i nowe instrumenty finansowe. Dzięki temu powstała wspomniana już metoda oparta na działaniach. Charakteryzuje się ona badaniem kosztów i efektów działań. Służy ona usprawnieniu procesu decyzyjnego przez podejmowanie konkretnych decyzji, które mają wpływ na konkretne aspekty działalności przedsiębiorstwa. Budżetowanie wg. tej metody rozłożone jest na etapy. Model procesu tworzenia budżetu opartego na działaniach zawiera tabela 3.

Tabela 3

Model procesu metody opartej na działaniach

PIERWSZY ETAP – opis każdego działania	– opis funkcji kosztów
DRUGI ETAP – przyczyny występowania	– wielkość zapotrzebowania na inne działania
TRZECI ETAP – mechanizmy konsumpcji zasobów	– ustalenie przewidywanego kosztu
CZWARTY ETAP – powiązania	– zestawienie kosztów działań
PIĄTY ETAP – rola działania	– ocena

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną metodą jest koncepcja „oparta na priorytetach”. W budżecie określającym środki dzięki zastosowaniu odpowiedniego mechanizmu mogą być uwzględnione działania o najwyższym priorytecie. Ścisłe powiązanie środków finansowych z działaniami priorytetowymi sprawia, że realizacja działań nie napotyka na ograniczenie możliwości finansowych przedsiębiorstwa. Składa się ona z pięciu etapów. W pierwszym etapie określa się działania, które powinny być realizowane. W drugim etapie jest określana wysokość kosztów poszczególnych działań, natomiast w trzecim etapie są analizowane osiągnięte efekty lub konsekwencje niepożądanych zdarzeń. W etapie czwartym następuje wybór odpowiednich pakietów przyznanego limitu środków, a w ostatnim sporządza się zestaw pakietów, które zostały objęte dofinansowaniem. Szczególną cechą tej metody jest to, iż budżet tworzony jest według zapisów historycznych. Konstruowaniu poszczególnych zadań towarzyszy obsługa prawna, administracyjna, kadrowa i szkoleniowa.

3. Koncepcja planowania i budżetowania w przedsiębiorstwie X

Przedsiębiorstwo X, działające w branży elektrotechnicznej, powstało w 1991 r. i oferuje na rynku polskim nowoczesne i niezawodne produkty oraz kompleksowe i profesjonalne usługi z zakresu kompensacji mocy biernej, monitoringu, jakości sieci, osprzętu elektrotechnicznego. Jest to dynamicznie rozwijająca się firma, która skupia swoje działania na projektowaniu, konstruowaniu oraz wdrażaniu nowatorskich urządzeń i systemów optymalizujących zużycia energii elektrycznej, zapewniających bezpieczeństwo w eksploatacji oraz najwyższy światowy standard w zakresie parametrów technicznych, metrologicznych i funkcjonalnych. Obecnie reprezentuje na polskim rynku trzy poważne firmy europejskie: słoweńską Iskrę producenta kondensatorów mocy na niskie i średnie napięcie oraz dwie firmy niemieckie: ESGO – producenta styczników i SBA Trafobau producenta dławików do filtrów wyższych harmoniczych. Swoją pozycję i rozpoznawalność w środowisku energetyków, w dużej mierze zawdzięcza uczestnictwu w międzynarodowych targach branżowych, odbywających się zarówno w kraju, jak i za granicą. Identyfikację firmy zapewniają również sympozja organizowane w różnych miastach Polski, na które zapraszani są przedstawiciele przedsiębiorstw działających w branży elektroenergetycznej. Takie formy spotkań są okazją do bezpośredniego zaprezentowania oferty firmy oraz indywidualnych konsultacji handlowo-technicznych.

Planowanie sprzedaży w firmie X jest stałym procesem, który określa potrzeby personalne w wymiarze jakościowym oraz ilościowym. Składa się z kilku etapów. Ważna jest przede wszystkim analiza istniejącego stanu i struktury, monitoring wdrażania pewnych zmian i decyzji. Prognoza sprzedaży wiąże się z oszacowaniem przyszłych dochodów. Przychody ze sprzedaży obejmują wartości, ustalone jako suma iloczynów ilości sprzedanych towarów, usług, wyrobów i właściwej dla nich jednostkowej ceny sprzedaży. Do oszacowania przyszłej sprzedaży można skorzystać z różnych metod.

Planowanie sprzedaży może być określane na postawie metody średniej ruchomej. Zastosowanie tej metody oznacza przyjęcie założenia, iż średnia arytmetyczna z k ostatnich wyrazów zmiennej będzie równa prognozowanej zmiennej w następnych okresach. Metoda ta jest metodą odpowiednią do planowania, gdyż w analizowanym okresie poziom wartości zmiennej jest praktycznie stały, szereg czasowy nie wykazuje wahań, a także występują niewielkie odchylenia losowe. W prowadzonej działalności planistycznej należy rozróżnić plan sprzedaży od strategii sprzedaży. Dyrektor handlowy firmy (lub grupy) bardzo często odpowiada za plan sprzedaży, którego nie jest autorem. Te wytyczne przekazują mu jego pracodawcy. W czasie przygotowania planu sprzedaży może on, a nawet powinien, przekazywać przełożonym swoje sugestie i uwagi, ale na tym jego możliwości się kończą. To zarząd narzuca plan sprzedaży, który staje się od tego momentu obowiązujący. Dyrektor handlowy musi go zaakceptować i zbudować strategię jego realizacji (Matuszek 2006).

W badanym przedsiębiorstwie wyróżniono następujące etapy planowania: diagnoza aktualnej sytuacji; określenie celów sprzedaży; budowa strategii; monitorowanie realizacji planu sprzedaży.

Etap 1 – obejmuje diagnozę sytuacji obecnej. Analizując ten obszar pod uwagę brane są: kompetencje i doświadczenie podwładnych menedżerów; procesy sprzedażowe; procesy rekrutacyjne; podział terytoriów sprzedażowych; otoczenie firmy, czyli zmiany na rynku, analiza konkurencji (czym się wyróżnia, jakie ma plany rozwojowe etc.).

Etap 2 – zawiera weryfikację zasobów i sił sprzedażowych, czyli ustalenie realnych możliwości: finansowych; zasobów ludzkich; materiałów marketingowych.

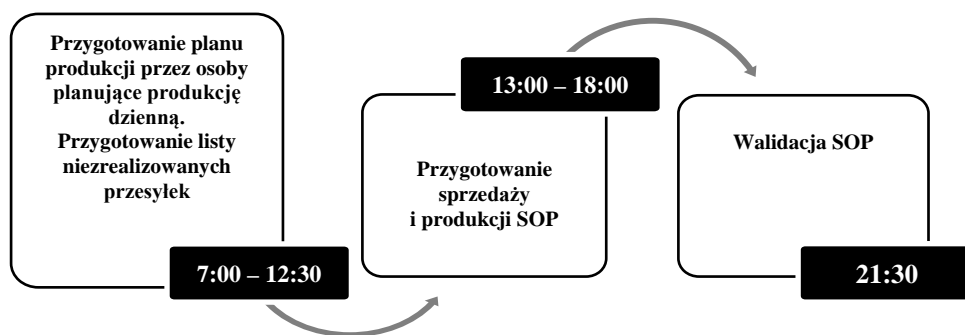
Etap 3 – określa cele sprzedażowe, które muszą być: realne; mierzalne; konkretne; muszą mieć konkretne terminy realizacji.

Etap 4 – polega na budowie strategii zgodnie z wyznaczonymi celami, czyli określenie: które cele są ważne, a które pilne; jakimi środkami cele te będą realizowane; kto je będzie realizował – delegowanie zadań; i jakie mają być relacje z konkurentami.

Etap 5 – obejmuje monitorowanie realizacji planu sprzedaży, czyli: ocenę podwładnych; monitorowanie zmian; próby wdrażania korekt do strategii.

Realizowanie planu sprzedaży według przedstawionych etapów, znacznie zwiększa szanse na powodzenie procesu sprzedaży. Stwarza solidne fundamenty każdej strategii sprzedażowej (Brzeziński 2002).

Plan i proces sprzedaży wiąże się oczywiście z planem produkcyjnym, od którego zależy możliwość realizacji zamówień. W zakładzie produkcyjnym znajduje się jedna linia produkcyjna a ogólny plan produkcji określany jest każdego roku. Szczegółowe planowanie sprzedaży i operacji (SOP – *Selling and Operation Plan*) odbywa się zgodnie z przygotowaną instrukcją. Spotkania organizowane są w ostatni dzień roboczy każdego miesiąca w celu zaktualizowania planu. Celem jest przygotowanie planu produkcyjnego w zależności od poziomu zapasów dla linii produkcyjnej. W planowaniu SOP bierze udział dyrektor, kierownik produkcji, pracownicy działu zakupów, dział finansów – specjaliści ds. planowania produkcji. Dane są przedstawiane w miesięcznych przedziałach. W efekcie otrzymuje się miesięczne plany produkcyjne z wykorzystaniem zasobów pracy ludzkiej. Skutkuje to wdrożeniem i realizowaniem zamierzonych celów ogólnych. Wszystkie decyzje muszą być podejmowane z odpowiednim wyprzedzeniem zapewniającym inwestowanie w zapasy, moce produkcyjne, prace badawczo rozwojowe czy projekty marketingowe. Perspektywa ta jest szczególnie ważna w sytuacji dużych zmian na rynku. Na rysunku 1 zaprezentowano schemat przygotowania planu sprzedaży w powiązaniu z działalnością produkcyjną. Plan taki przygotowuje się na każdy ostatni dzień miesiąca w roku.

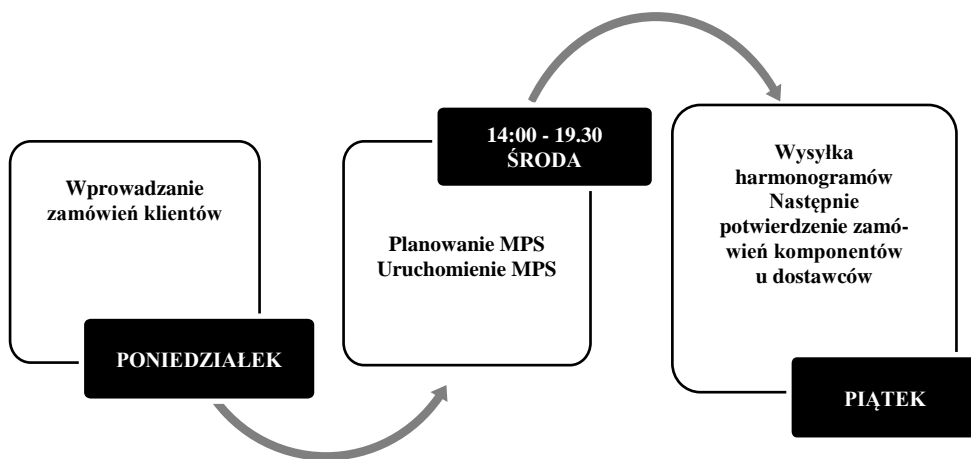


Rysunek 1. Przygotowanie planu sprzedaży, operacji i produkcji SOP

Źródło: materiały przedsiębiorstwa X.

W badanym przedsiębiorstwie tworzony jest również Harmonogram Główny Produkcji (MPS – *Main Production Schedule*). Jest to główny plan produkcyjny. Powstaje z prognozowania popytu i stanów zapasu. Informuje, jakie produkty i półprodukty firma będzie produkować w danym terminie z rozbiciem na kategorie, ilości, daty. Tworzony jest dla poszczególnych produktów, a nie dla grup produktów i daje szczegółowe informacje na

temat dostępności materiałów i dysponowanych zdolności produkcyjnych (Kruschwitz 2007) Celem głównego harmonogramu produkcji jest stworzenie planu produkcyjnego na podstawie zamówień klientów, ograniczeń wydajnościowych linii produkcyjnej, harmonogramu dostaw, poziomu zapasów itp. W rezultacie otrzymywane są tygodniowe plany produkcyjne. Spotkania odbywają się w każdą środę. Warto zaznaczyć, iż są one podstawą do planowania dziennego oraz harmonogramu dostaw dla klientów. Plan ten jest planem kroczącym. Charakteryzuje się precyzowaniem wszystkich prac. Najczęściej przebiega stopniowo. Co tydzień w trakcie spotkania jest on uzupełniany i udoskonalany. Wyciągane są odpowiednie wnioski oraz rejestrowane nowe pytania: „jak usprawnić proces produkcji?” i „jak zwiększyć zamówienia klientów?”, „czy należy zwiększyć wydatki na reklamę?”. Harmonogram Główny Produkcji w układzie tygodniowym przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Opracowanie Harmonogramu Głównego Produkcji – MPS

Źródło: materiały przedsiębiorstwa X.

Zamówienia klientów są realizowane w ciągu tygodnia. Wynika to z przygotowania odpowiednich materiałów i dostarczenia ich firmie przez dostawców. Po sporządzeniu MPS na podstawie danych o strukturach finalnych, informacji o stanach magazynowych oraz zamówień w toku oraz planu produkcji, zostaje uruchomione planowanie potrzeb materiałowych. Do końca tygodnia następuje wysyłanie zamówień do dostawców na potrzebne komponenty i materiały oraz zwrotne potwierdzenie ich przyjęcia. Szczegółowe przedstawienie praktyki budżetowania w przedsiębiorstwie X wykracza poza ramy niniejszego artykułu.

Uwagi końcowe

1. Budżetowanie obejmuje fazy przygotowania, wykonania, sprawozdania i kontroli budżetu. Stanowi instrument służący formułowaniu celów i oceny efektów zarządzania finansami w przedsiębiorstwie mający wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i osiągnięcia przez nie efekty.

2. Metody stosowane w przygotowaniu planu budżetowania winny być dostosowane do profilu działania i formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa. Na przyjętą metodę budżetowania i model procesu tworzenia budżetu duży wpływ mają zarówno dostępne techniki komputerowe i nowe instrumenty finansowe, jak też partycypacja interesariuszy przedsiębiorstwa w procesie planowania.
3. Badane przedsiębiorstwo stanowi przykład organizacji stosującej nowoczesne procesy zarządzania, w tym metodycznie rozwinięte formy zarządzania finansami, powiązane z procesem planowania sprzedaży, operacji i produkcji.

Literatura

- Amante J.R., Graham R.I. (1975), *Flexible Budgeting: a Defense Industry Approach*, „The Accounting Digest” no 9.
- Chase R.B., Aquilano N.J., Jacobs F.R. (1998), *Production and Operations Management, Manufacturing and Services*, McGraw-Hill Companies, USA.
- Czubakowska K. (1999), *Pojęcie i zasady budżetowania*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 831, Wrocław.
- Kotapski R. (2006), *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, Kompendium, Wyd. Marina, Wrocław.
- Kruschwitz L. (2007), *Finansowanie i inwestycje*, wydanie I, CeDeWu, Warszawa.
- Książkiewicz Sz. (2013), *Kariera w finansach i bankowości*, Wyd. MBE Group, Warszawa.
- Matuszek J. (2006), *Poradnik kierownika produkcji. Jak skutecznie planować i zarządzać produkcją*, Wydawnictwo FORUM, Poznań.
- Nowak E. (1999), *Budżetowanie kosztów*, ODDK, Gdańsk.
- Nowak E., Nita B. (2007), *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa.
- Sojak S. (2010), *Rachunek kosztów – podstawowe aspekty sprawozdawcze i decyzyjne*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Zarząd Główny w Warszawie, Warszawa.
- Steinmann P., Chreyogg H.S. (1992), *Zarządzanie, Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Winiarska K., Kaczurak-Kozak M. (2011), *Rachunkowość budżetowa, Wydanie III zaktualizowane według nowych rozporządzeń wykonawczych do ustawy o finansach publicznych*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. Warszawa.

PLANNING AND BUDGETING AS AN INSTRUMENT FINANCIAL MANAGEMENT COMPANY

Abstract: *Purpose* – the aim of the work at presenting the role and importance of planning and budgeting in the enterprise management and presenting methods and processes of budgeting. *Design/Methodology/Approach* – the literature analysis and case study of selected enterprise in electroenergy sector were used in the article. *Findings* – the budgeting as a form of financial planning, methods and models used in preparing the budget plan, and planning and budgeting processes in the enterprise were presented. *Originality/Value* – the value of the work is the justification of budget plan preparation in the enterprise by the use of selected theoretical methods and models as well as proving the necessity of links between plans of production, selling and other operation in the enterprise.

Keywords: enterprise planning, budgeting, enterprise managing, financial management

Cytowanie

- Adamowicz M., Luniewska S. (2015), *Planowanie i budżetowanie jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 873, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 77, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 357–366; www.wneiz.pl/frfu.