

Zygmunt Mietlewski

Akademia Morska w Gdyni

METODYKA BUDŻETOWANIA PRZEDSIĘWZIĘĆ GOSPODARCZYCH – WYBRANE METODY

1. Wstęp

Budżet to prognozowane wyniki ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa. Budżetowanie zaś stanowi ostatni etap planowania [Drury 1996], w którym przekształca się „wartości planowane na wartości zadane do realizacji” (Steimann, Schreyögg 1992 za [Krawczyk, Bek-Galik, Łada-Cieślak 2001, s. 15]). Budżetowanie w określony sposób kojarzy i wykorzystuje zasoby własne i obce, formalizując ten fakt w postaci sprawozdań. Analiza danych z tych sprawozdań umożliwia uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy przedsięwzięcie (projekt) będzie efektywne. Celem budżetowania jest kształtowanie „najkorzystniejszego ekonomicznie rozwoju firmy” [Komorowski 1997].

Proces budżetowania składa się z triady: sporządzenia budżetu, realizacji budżetu oraz kontroli wykonania budżetu.

Budżet może być kształtowany w dowolny sposób, powstaje przez agregowanie autonomicznych budżetów przychodów, kosztów i nakładów inwestycyjnych w formie sprawozdań finansowych pro forma. W strukturę rocznych sprawozdań *pro forma* wbudowana jest logika (zestaw zasad) kojarzenia ze sobą zasobów oraz zestaw prostych działań arytmetycznych, które konstytuują budżet w postaci modelu sprowadzającego wszystkie wielkości w sprawozdaniu do jednej – zysku. Istnieje wiele modeli budżetowania; wielość oznacza, że nie są doskonałe, dlatego istniejące modele budżetowania są ciągle doskonalone przez teoretyków i praktyków budżetowania, którzy obecnie koncentrują swoją uwagę głównie na kosztach działania, w tym tzw. centrach zysku (ośrodki odpowiedzialności). Na poziomie produktywności mikro budżetowanie spotyka się z podobnymi problemami do tych, które następują na poziomach makro, m.in. z problemem podziału kosztów i korzyści czy problemem tzw. „kreatywnej księgowości”. Poniżej rekomendujemy dwie metody, które usprawniają proces budżetowania przedsięwzięć gospodarczych.

2. Metoda Złotego Klucza Podziału Zysku (ZKPZ)

Metoda ZKPZ służy do podziału zysku pomiędzy centra zysku (ośrodki odpowiedzialności). W tej metodzie miejsca powstawania kosztów (ponoszenia nakładów) spostrzegane są jako miejsca inwestycji kapitału bieżącego, przynoszące korzyści inwestorom – centrom odpowiedzialności (centrom zysków): koszt (nakłady) równa się kapitał. W metodzie ZKPZ miejsca powstawania kosztów to jednocześnie centra zysków – koszyki, w których zdeponowane zostają kwoty pieniężne odpowiadające kwotom niezbędnym do zrealizowania tej części zlecenia, która zostanie przypisana danemu centrum zysku, np. do działu przygotowania produkcji lub działu montażu w przedsiębiorstwie.

W metodzie ZKPZ przyjęto, że zysk jest generowany przez centrum zysku w sposób następujący. Centrum zysków (koszyk), które angażuje większą kwotę kapitału, ma większy udział w zysku – wyższą premię pierwszego rodzaju. Każdemu centrum zysku przysługuje również premia drugiego rodzaju, która w zależności od tego, czy jest to symetryczne, czy też niesymetryczne centrum zysków, może być zróżnicowana. Zależy to od rezultatu negocjacji przeprowadzonych między kierownikami odpowiedzialnymi za poszczególne centra zysków (ośrodki odpowiedzialności) a kierownictwem przedsiębiorstwa.

Sposób, w jaki centra zysków dzielą zysk między siebie, pozwala podzielić je na centra zysków symetryczne i niesymetryczne. Za kryterium takiego podziału w metodzie ZKPZ przyjęto skłonność inwestora do ryzyka. W przypadku symetrycznych centrów zysków, premia drugiego rodzaju dla każdego centrum zysków przedstawia taką samą kwotę, gdyż, zdaniem negocjujących stron, wszystkie centra zysków ryzykują utratę wniesionego kapitału z takim samym prawdopodobieństwem. Natomiast w niesymetrycznych centrach zysków kwoty są zróżnicowane, gdyż za główne kryterium podziału zysku pomiędzy centra zysków przyjmujemy kwoty wniesionego kapitału, podobnie jak w przypadku premii pierwszego rodzaju. Wyłamanie się któregokolwiek z centrów zysków z udziału w realizacji przedsięwzięcia (zlecenia) automatycznie skutkuje jego niezrealizowaniem, i to bez względu na ewentualną wysokość kapitału.

Przy opracowywaniu budżetu metodą ZKPZ dla danego przedsięwzięcia gospodarczego (centrum zysku, ośrodka odpowiedzialności) wykonujemy czynności polegające na:

- ustaleniu rozmiaru poziomu produkcji,
- ustaleniu rodzaju i wielkości alokowanych zasobów,
- wyodrębnieniu centrów zysku (ośrodków odpowiedzialności),
- selekcji przedsięwzięć gospodarczych,
- wyborze konkurencyjnego przedsięwzięcia gospodarczego.

Na architekturę metody ZKPZ składa się zestaw formuł do określenia należnej kwoty zysku beneficjentowi partycypującemu w wytworzeniu produktu (bądź świadczeniu usługi). Z uwagi na wynegocjowany przez strony stosunek do ryzyka podział zysku pomiędzy beneficjentów może zostać dokonany na podstawie modelu symetrycznego centrum zysku albo modelu niesymetrycznego centrum zysku.

3. Metoda Ekonomicznej Macierzy Powiązań Informacyjnych (EMPI)

Metoda EMPI oparta jest na dwóch rodzajach prognoz. Pierwsza prowadzona jest na podstawie wewnętrznych uwarunkowań przyszłej firmy, z wyeksponowaniem tzw. wąskich gardeł, np. sumy zdolności produkcyjnych maszyn, zdolności produkcyjnej podstawowego agregatu (podstawowej maszyny czy powierzchni magazynowej). Druga prognoza dokonywana jest na podstawie tego, co dzieje się na rynku w konkretnej branży, tzw. zewnętrznych uwarunkowań rynku.

Za pomocą metody EMPI dokonuje się konfrontacji możliwości wytwórczych przedsiębiorstwa:

- **z prognozowanym poziomem sprzedaży produkcji/usług** wykazanym w rachunku wyników. Stopień dźwigni operacyjnej, wyrażony jako odwrotność strefy bezpieczeństwa (możliwości wytwórcze w wyrażeniu ilościowym), powinien być taki sam (równy) jak stopień dźwigni operacyjnej, wyrażony jako stosunek marży brutto do zysku operacyjnego (prognozowany poziom sprzedaży w wyrażeniu wartościowym). **Identyczne miary (stopnie dźwigni operacyjnej) świadczą o tym, że poprawnie oszacowano prognozę sprzedaży i zysku operacyjnego w rachunku wyników;**
- **ze zgłaszanym przez rynek popytem na ofertę przedsiębiorstwa, oszacowanym za pomocą prawa G.K. Zipfa.** Należy wyeliminować przedsięwzięcia o niemożliwym do wygenerowania zysku, który – zgodnie z powyższym prawem – powinien być co najmniej równy wykazanemu w rachunku wyników lub od niego większy.

Podobnie jak w metodach budżetowania tradycyjnego, w trakcie budżetowania przedsięwzięcia gospodarczego za pomocą metody EMPI nacisk kładzie się na poprawność strony rachunkowej, bazując głównie na informacji ekonomicznej, przez którą należy rozumieć pewną treść charakteryzującą zjawiska gospodarcze oraz cel do zrealizowania, głównie cel ekonomiczności [Terebucha 1982, s. 26].

Przy badaniu logiki powiązań pomiędzy danymi definiującymi zmienne, za pomocą których ukonstytuowano przedsięwzięcie gospodarcze, EMPI korzysta z takich narzędzi, jak:

- metody analizy wrażliwości zysku: punkt rentowności w ujęciu ilościowym, wartościowym i procentowym, punkt opłacalności, zmiana jednostkowej ceny sprzedaży, jednostkowego kosztu zmiennego i kosztów stałych; także graniczne poziomy: ceny sprzedaży, kosztu jednostkowego oraz związane z nimi marginesy bezpieczeństwa,
- narzędzia do oceny ryzyka związanego z uruchomieniem działalności gospodarczej, m.in.:
 - dźwignia operacyjna i finansowa,
 - analiza aktualnej wartości netto przedsięwzięcia,
 - „reguła 72”,
 - prawo G. Zipfa.

Dla wymienionych narzędzi źródłem informacji jest przede wszystkim rachunek wyników, a także *cash flow*.

4. Podsumowanie

Metoda ZKPZ koncentruje swoją uwagę na ocenie wielkości wykorzystywanych zasobów i wiąże je z efektami, a kontrola wykonania budżetu nie jest prowadzona mechanicznie. Nie deprecjonuje roli, jaką odgrywają centra zysku (ośrodki odpowiedzialności) w realizacji strategii przedsiębiorstwa.

W metodzie budżetowania ZKPZ zakłada się racjonalne gospodarowanie zasobami oparte na strukturze procesu produkcyjnego. Podstawą do przeprowadzenia procesu budżetowania zysku jest wynegocjowana przez przedsiębiorstwo wielkość zysku. Założeniem strategicznym w modelu ZKPZ jest to, że wynegocjowany zysk należy bezwzględnie wygenerować i rozdysonować pomiędzy centra zysku (ośrodki odpowiedzialności). Określona górna granica zysku jest podstawą do zdefiniowania struktury przychodów i kosztów, uwzględniającej zaangażowanie się poszczególnych ośrodków odpowiedzialności w realizację projektu. Struktura ta stanowi bazę do rozliczenia korzyści i strat pomiędzy centra zysku (ośrodki odpowiedzialności).

Omawiana metoda budżetowania ZKPZ składa się z dwóch modeli budżetowania funkcjonujących równolegle: budżetowania symetrycznego i budżetowania niesymetrycznego, stanowiących integralną część budżetowania harmonicznego, którego integralną częścią jest również budżetowanie za pomocą metody EMPI.

Metoda EMPI skupia uwagę na danych, które posłużyły do zaprojektowania części finansowej dla przedsięwzięcia gospodarczego (centrum zysku, ośrodka odpowiedzialności). Zwraca uwagę przedsiębiorcy na negatywne skutki, jakie mogą wystąpić w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo wdroży przedsięwzięcie, nie dysponując dostateczną ilością środków finansowych. Pozwala również zidentyfikować nieprawdziwe dane, na podstawie których wykonano budżety w biznesplanach.

Metody zaprezentowane w artykule mają na celu chronić przedsiębiorstwo przed nierozważnym podjęciem decyzji o uruchomieniu centrum zysku (ośrodka odpowiedzialności). Podobnie chronić też mają osoby rozważające możliwość podjęcia działalności gospodarczej na własny rachunek, a także instytucje wspierające finansowo działalność gospodarczą przed stratami wynikającymi z alokacji pieniędzy w przedsięwzięcia z góry skazane na niepowodzenie.

Literatura

- Drury C. (1996), *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN-Chapman&Hall, Warszawa.
- Komorowski J. (1997), *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa.
- Komorowski J. (2001), *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, ODDK, Gdańsk.
- Krawczyk W., Bek-Galik B., Łada-Cieślak M. (2001), *Budżetowanie działalności przedsiębiorstw*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „ART.-TEKST”, Kraków.
- Mietlewski Z. (2003), *Metodyka analizy i oceny danych przedsięwzięć gospodarczych*, Instytut Organizacji i Zarządzania „ORGMASZ”, Warszawa.

- Steimann H., Schreyögg G. (1992), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, [za:] Krawczyk W., Bek-Galik B., Łada-Cieślak M. (2001), *Budżetowanie działalności przedsiębiorstw*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „ART.-TEKST”, Kraków.
- Terebucha E. (1982), *Systemy informacji ekonomicznej w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

METHODOLOGY OF BUDGETING OF ECONOMIC ENTERPRISES – CHOSEN METHODS

Summary

Three author's methods are presented in this work, according to the author these methods improve process of budgeting of economic enterprises. The first method is called by the author the golden key of the division of the profit and the second is called method of the economic matrix of information links (EMPI).