

Wojciech Dawid Krzeszowski

ZAŁOŻENIA DO PLANOWANIA PRZEPŁYWÓW ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH

1. Wstęp

Budowa planów przepływów środków pieniężnych przedsiębiorstwa wymaga przyjęcia szeregu **założeń dotyczących planowanych wielkości**. Założenia przyjęte przy budowie planów są następnie podstawą do określania przyszłych wartości poszczególnych składników przepływów środków pieniężnych.

2. Założenia do planowania

Przyjmowane założenia często zależą od arbitralnej oceny i wyboru przez osoby tworzące plany; np. długofalowe prognozy inflacji, kursów walutowych różnią się w zależności od instytucji, które je tworzą (prognozy rządowe, banków i innych instytucji finansowych).

Praktycznie można wyróżnić następujące warianty postępowania:

- 1) przyjęcie własnych założeń według arbitralnych ocen,
- 2) posługiwanie się wartościami oszacowanymi przez inne podmioty, np.: banki, fundusze powiernicze, agencje marketingowe itp.,
- 3) przyjęcie wartości określonych przez instytucje zewnętrzne, do których osoba budująca założenia ma dostęp (np. ich wartości średniej), a następnie ich korekta o arbitralne przewidywania na temat przyszłości.

Wybór wariantu postępowania będzie zależny od wielkości, która jest planowana, doświadczenia osób budujących plany oraz możliwości dostępu do informacji od podmiotów zewnętrznych.

W celu **skonstruowania założeń** należy przeanalizować takie elementy, jak:

- 1) makrootoczenie – pod względem czynników politycznych, społecznych, koniunkturalnych, podatkowych, sytuacji za granicą, szczególnie w przypadku, kiedy firma jest eksporterem lub importerem itp. Źródłami informacji będą tutaj

roczniki statystyczne, prognozy gospodarcze, sprawozdania budżetowe i inne dostępne w prasie fachowej lub w Internecie;

2) branża, w której działa przedsiębiorstwo – przyszły rozwój branży, zachodzące zmiany, obserwowane trendy, planowana sprzedaż w całej branży, ze względu na firmy konkurencyjne, stosowane przez nich strategie itp. Źródłem informacji są tutaj rankingi przedsiębiorstw prezentowane w prasie i Internecie, sprawozdania finansowe innych przedsiębiorstw, Monitor Polski B, roczniki statystyczne;

3) przedsiębiorstwo, w którym sporządza się plany – ze względu na pozycję przedsiębiorstwa na rynku, strategię przedsiębiorstwa, jakość produktów, strukturę kapitału, rentowność, dotychczasowe przepływy środków pieniężnych itp. Źródłami informacji będą tutaj: roczne sprawozdanie finansowe, sprawozdania na potrzeby giełdy (dla spółek giełdowych), sprawozdania zarządu, rady nadzorczej, dokumentacja wewnętrzna.

Tabela 1. Przykład identyfikacji oraz oceny istotnych zmiennych

Istotne zmienne	Możliwość kontroli					
	krótkookresowo		średniookresowo		długookresowo	
	K	NK	K	NK	K	NK
Zewnętrzne						
– ludność		X		X		X
– produkt Narodowy Brutto		X		X		X
– działania konkurentów		X		X		X
– stopy procentowe		X		X		X
– asortyment produktów		X	X		X	
Wewnętrzne						
– jakość pracy		X	X		X	
– źródła kapitałów	X		X		X	
– wielkość kapitałów	X		X		X	
– koszty badań	X		X		X	
– reklama	X		X		X	
– wydajność		X	X		X	
– wartość kosztów zmiennych	X		X		X	
– wartość kosztów stałych		X	X		X	

Oznaczenia:

K – zmienne kontrolowane,

NK – zmienne niekontrolowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, s. 10].

W zakresie założeń można wyodrębnić wielkości, które znajdują się **pod kontrolą przedsiębiorstwa** oraz wielkości **od niego niezależne**. Błędny jest pogląd, że tylko zmienne znajdujące pod kontrolą jednostki mogą być przed-

miotem rozważań w planach. Również zmienne, na które przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego wpływu, powinny zostać poddane analizie. Ma to na celu ocenę potencjalnego wpływu tych wielkości na przyszłą działalność przedsiębiorstwa oraz podjęcie odpowiednich kroków, neutralizujących potencjalne negatywne skutki ich oddziaływania. Klasyfikacja zmiennych przedstawiona w tab. 1 może być odpowiednio modyfikowana w zależności od przedsiębiorstwa oraz możliwości kontrolowania zmiennych przez tę jednostkę.

Ogólnie można powiedzieć, że do założeń, które są istotne w procesie planowania przepływów środków pieniężnych, należałoby zaliczyć:

- politykę i plany organów jednostki gospodarczej, takich jak zarząd, rada nadzorcza, zgromadzenie udziałowców (właścicieli),
- parametry zewnętrzne i wewnętrzne,
- metody planowania poszczególnych składników składających się na przepływy środków pieniężnych.

Przez **politykę** oraz **plany organów jednostki gospodarczej** rozumie się przewidywania oraz zamiary odnośnie przyszłych działań, w zależności od przyjętej strategii, otoczenia zewnętrznego i uwarunkowań wewnętrznych. Do założeń w tym zakresie zalicza się takie elementy, jak:

- planowany wolumen sprzedaży (ilościowo) z podziałem na asortyment, segment rynku oraz miejsce sprzedaży, jak kraj, zagranica lub obszar terytorialny itp.,
- planowane nakłady na środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne, planowana sprzedaż tych składników, stawki amortyzacyjne środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych,
- planowane inwestycje finansowe¹ oraz w nieruchomości, planowana sprzedaż tych inwestycji,
- przewidywane okresy rotacji, rozłożenie w czasie płatności w zakresie należności i zobowiązań handlowych, polityka przedsiębiorstwa w tym zakresie;
- polityka w zakresie zapasów,
- sposób oraz możliwości finansowania działalności – przez kapitał własny, kredyty, emisję papierów wartościowych dłużnych itp.,
- podział wyniku finansowego – wypłata dywidendy, zasilenie kapitału własnego itp.

Informacje o parametrach zewnętrznych pochodzą z otoczenia przedsiębiorstwa², natomiast **wewnętrzne** są uwarunkowane cechami właściwymi dla danej jednostki.

Do **parametrów zewnętrznych** zalicza się najczęściej:

- ceny sprzedawanych produktów i towarów,

¹ Inwestycje w aktywa finansowe.

² Są one często uwarunkowane rozwiązaniami prawnymi, które należy przeanalizować przy czynnościach związanych ze sporządzaniem planów.

- ceny zakupywanych materiałów, usług i towarów,
- kursy walut obcych,
- stopy procentowe kredytów, obligacji, lokat,
- wysokość inflacji,
- stopy podatkowe,
- cła.

Z kolei **parametry wewnętrzne** to głównie:

- zużycie jednostkowe materiałów, wynagrodzenie jednostkowe za produkt gotowy, koszt jednostkowy, narzuty kosztów wydziałowych, poziom kosztów stałych, procent zakupów z importu itp.,
- wskaźniki sezonowości sprzedaży,
- stosowana marża od sprzedawanych produktów, towarów.

Parametry oraz plany i polityka zarządu nie są zbiorami zamkniętymi i mogą one być modyfikowane oraz uzupełniane w zależności od specyfiki działalności przedsiębiorstwa. Także przyporządkowanie rozpatrywanych zmiennych do parametrów zewnętrznych, wewnętrznych oraz planów i polityki zarządu może mieć charakter zmienny. Na przykład okres rotacji należności lub zobowiązań jest z jednej strony zależny od polityki zarządu, z drugiej zaś jest uwarunkowany czynnikami zewnętrznymi. Podobne zastrzeżenia można poczynić w odniesieniu do cen sprzedawanych produktów, towarów, wskaźników sezonowości sprzedaży i innych elementów.

W założeniach do planowania przepływów środków pieniężnych należy określić **metody**, według których będą szacowane przyszłe wartości ich elementów składowych³. Opierając się na dorobku różnych nauk, można wskazać na zweryfikowane metody, które znajdują również zastosowanie do planowania przepływów środków pieniężnych. Do ich grona można zaliczyć metody:

- statystyczne (badania rozkładu, modelu trendu, modelu ekonometrycznego) – mające najczęściej zastosowanie w planowaniu przychodów oraz kosztów, a także innych wielkości,
- analizy marketingowej (metoda pomiaru pierwotnego i wtórnego – takie jak analiza cyklu życia produktów, analiza sezonowości, analiza cen produktów lub towarów i inne) wykorzystywane głównie w planowaniu sprzedaży,
- analizy finansowej (porównania w czasie i w przestrzeni, analiza wskaźnikowa, analiza odchyień) – wykorzystywane w planowaniu należności i zobowiązań z tytułu dostaw i usług oraz sprzedaży i kosztów, a także innych wielkości,
- matematyki finansowej (dotyczące spłaty kredytu, wyceny papierów wartościowych, jak np.: obligacji, weksli itp.) – mające zastosowanie w przypadku planowania przepływów związanych ze źródłami finansowania,

³ Wartości te są następnie łączone według metody bezpośredniej lub pośredniej rachunku przepływów środków pieniężnych.

- dedukcji i indukcji – wykorzystywane do planowania wartości nakładów na nowe środki trwałe, wartości niematerialne i prawne, momentu i wielkości zapotrzebowania na dodatkowe źródła finansowania oraz innych składników,
- analizy ryzyka (wrażliwości i punktu przełamania, scenariuszy, rachunku prawdopodobieństwa) – wykorzystywane do określania możliwości zmian w zakresie kluczowych parametrów, mających wpływ na planowane przepływy środków pieniężnych oraz szacowania ryzyka realizacji wartości planowanych w przyszłości; są one pomocne w wyborze podstawowego wariantu planu przepływów środków pieniężnych.

Niejednokrotnie trudno przypisać daną metodę tylko i wyłącznie do planowania danej wielkości i odwrotnie – określanie wartości danego składnika często jest dokonywane za pomocą kilku metod (np. wolumenu sprzedaży, ceny itd.). Na przykład metody statystyczne znajdują zastosowanie do planowania różnych elementów przepływów środków pieniężnych. Metody analizy marketingowej znajdują najczęściej zastosowanie przy planowaniu sprzedaży, ale możliwe jest także zastosowanie narzędzi w niej wykorzystywanych do planowania kosztów działalności. Podobnie metody analizy finansowej mogą być wykorzystywane do planowania zarówno należności i zobowiązań, jak i przychodów oraz kosztów.

Założenia dla wszystkich składników planów przepływów środków pieniężnych w danej jednostce gospodarczej **powinny być jednakowe**. Jest to szczególnie istotne w przypadku większych przedsiębiorstw, w których buduje się plany cząstkowe w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Rozbieżność założeń może prowadzić do sytuacji, w której pomimo określenia np. tej samej ceny w walucie obcej, cena w walucie polskiej jest przeliczana według różnych kursów waluty itp.

3. Zakończenie

W zmieniającym się otoczeniu określenie założeń do planowania jest z pewnością trudnym i skomplikowanym zadaniem. Czynności z tym związane powinny być wykonane ze szczególną starannością, ponieważ przyjęte założenia w dużym stopniu będą przesądzały o dokładności i trafności przewidywanych przepływów.

Literatura

- [1] Dittmann P., *Metody prognozowania sprzedaży w przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 1999.
- [2] Welsch G.A., Hilton R.W., Gordon P.N., *Budgeting – Profit Planning and Control*, Prentice Hall, International, London 1988.

CASH FLOW PLANNING ASSUMPTIONS

Summary

Projecting cash flows involves adopting a number of assumptions. The assumptions will subsequently form the base for defining future values of cash flow items. The steps involved should be taken with particular care as the assumptions will substantially determine the accuracy and relevance of projected cash flows. The following article provides general comments on the method of producing the mentioned assumptions and possible way of their classification.

Dr Wojciech Dawid Krzeszowski jest asystentem w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.