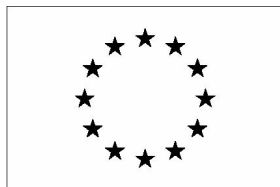




W czerwcu 2001 roku w Gdańsku odbył się IX Kongres Controllerów, którego gościem był prof. Peter Horvath, autor wielu publikacji na temat zarządzania przedsiębiorstwem. W swoim wystąpieniu na temat Balanced Scorecard poruszył on między innymi wątek związany z budżetowaniem. Stwierdził on, że w przedsiębiorstwie budżetowaniu powinny podlegać w zasadzie tylko koszty struktury (koszty stałe). Ta enigmatyczna wypowiedź wyrwana z kontekstu i pozbawiona komentarza, mogłaby wzbudzić wiele zastrzeżeń i kontrowersji.

Profesor Horvath, nie rozwijając tematu, w swojej wypowiedzi zwrócił uwagę, że budżetowanie kosztów struktury, jako obszaru reakcji na zmieniające się warunki otoczenia, cechuje większa efektywność niż budżetowanie w obszarze sprzedaży czy też kosztów proporcjonalnych (zmiennych). Kreowanie i wpływanie na parametry budżetowe związane ze sprzedażą są w znacznym stopniu ograniczone. Optymalizacja ceny i wielkości sprzedaży możliwa jest jedynie w takim zakresie, w jakim zaakceptuje to rynek. Podobnie ma się rzecz z kosztami proporcjonalnymi (kosztami zmiennymi), które są bezpośrednio pochodną wielkości sprzedaży. Informacje na temat cen i warunków sprzedaży oraz zakupu z reguły są powszechnie dostępne. Sprawia to, że świadomie lub nieświadomie stosowane techniki benchmarkingu w tych obszarach, w istotnym stopniu ograniczają możliwości osiągnięcia znacznej przewagi konkurencyjnej.



Doskonalenie
Kadr
Gospodarki

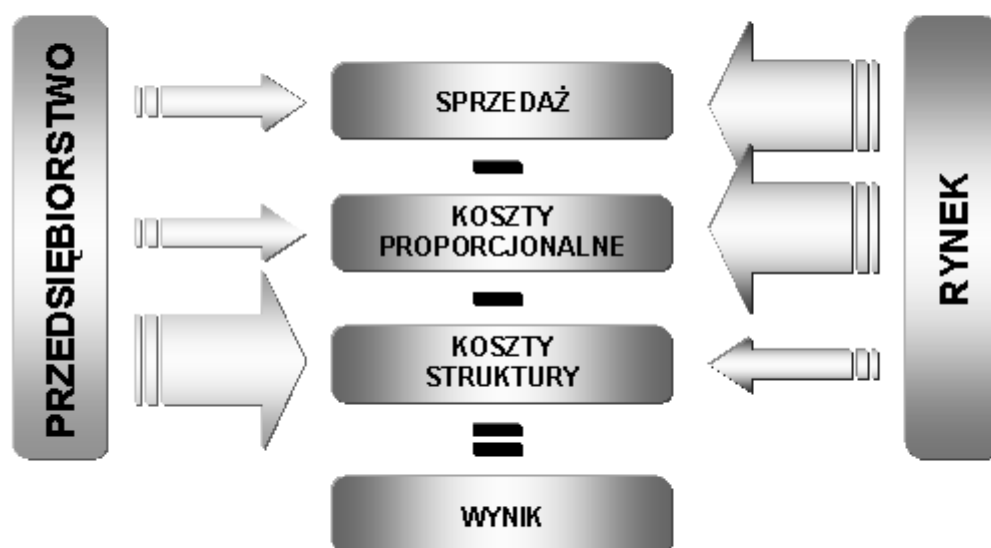
*Artykuł powstał w ramach projektu szkoleniowego współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.
Projekt realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*

Artykuł pt.: **Wielostopniowy rachunek pokryć finansowych**

Autor: Piotr Skrzyniarz

Obszarem, na który uwarunkowania rynkowe mają mniejszy wpływ niż sami zarządzający jest już wspomniany obszar kosztów struktury. Stąd częste stwierdzenia typu: „... na rynku przetrwa ten, kto będzie potrafił zaspokoić potrzeby klienta przy możliwie niskich kosztach struktury...”.

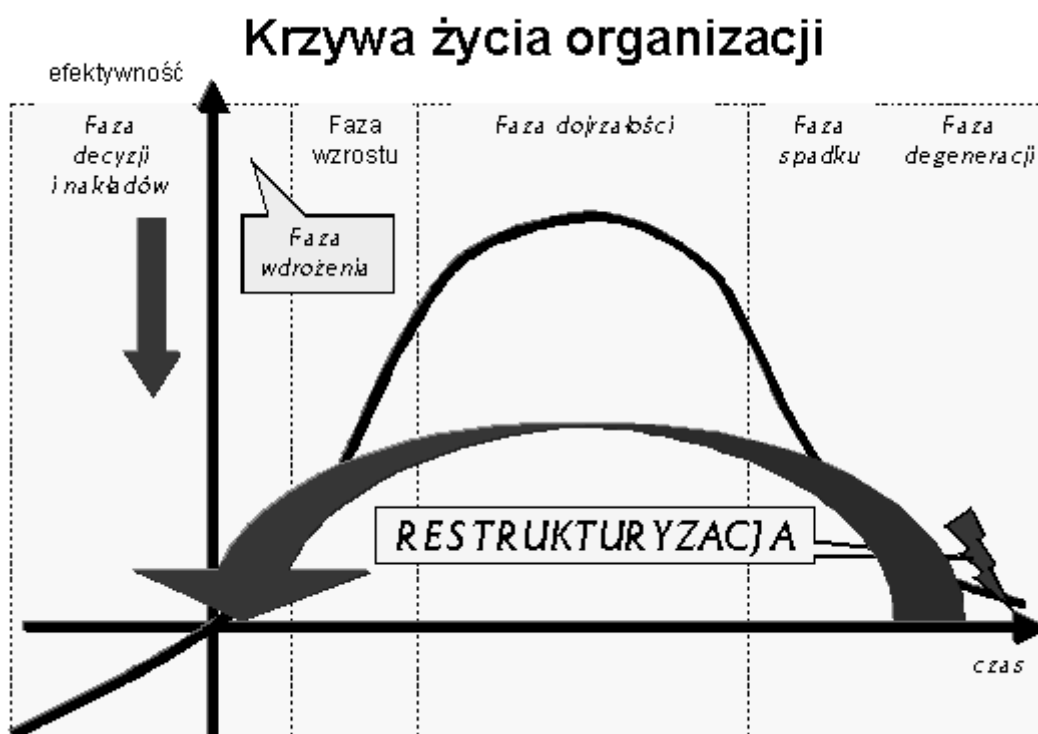
Wpływ rynku i przedsiębiorstwa na składowe wyniku



Koszty struktury (koszty stałe) są czymś niepowtarzalnym i charakterystycznym dla każdego przedsiębiorstwa. Proste techniki benchmarkingu nie zawsze zdają tu egzamin. Wynika to z dużej liczby czynników na nie wpływających, które często nie są znane nawet samym zarządzającym. Trudności w zarządzaniu kosztami struktury wynikają również z tego, że zarządzający będąc częścią tej struktury często nie potrafią być wobec niej obiektywni (efekt kuli ziemskiej – będąc na Ziemi nie widzimy, że jest ona okrągła).

Umiejętność odpowiednio wczesnej diagnozy niekorzystnych zmian w kosztach struktury przedsiębiorstwa porównywalna jest do diagnozy chorób nowotworowych. Lekarze onkolodzy twierdzą, że odpowiednio wczesne wykrycie komórek rakowych daje 100% gwarancji wyleczenia. Natomiast jeśli pacjent doprowadzi do zaawansowanego stadium choroby nie ma pewności, że zostanie on skutecznie uzdrowiony. Podobnie jest z przedsiębiorstwem, w którym efektywność struktury doprowadzona jest do fazy degeneracji.

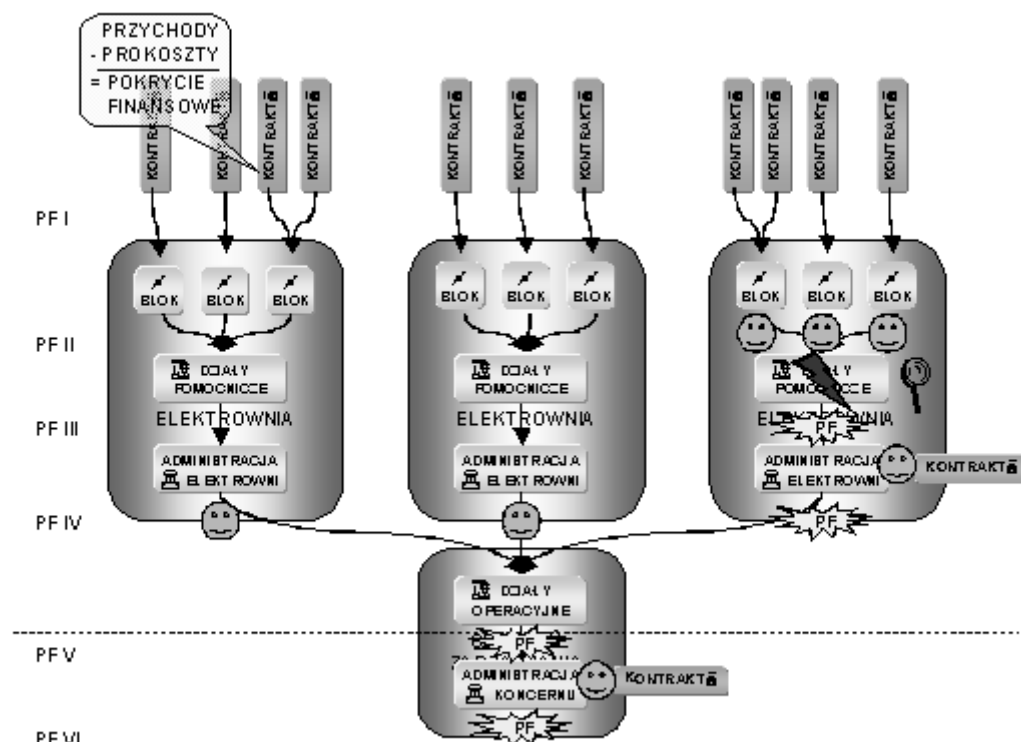
Restrukturyzacja przeprowadzona dopiero w tej fazie rozwoju organizacji nie daje gwarancji powodzenia.



Biorąc pod uwagę dynamikę zmian w otoczeniu przedsiębiorstw oraz wzrost konkurencyjności coraz częściej potrzebne są zarządzającym narzędzia diagnostyczne, które pozwolą na odpowiednie wczesne podjęcie decyzji i nie dopuszczenie struktury przedsiębiorstwa do fazy degeneracji.

Narzędziem, które może spełniać to zadanie jest wielostopniowy rachunek pokryć finansowych. W rachunkowości zarządczej jest on odpowiednikiem rachunku zysków i strat. Przy czym o ile rachunek zysków i strat daje informacje o wyniku całego przedsiębiorstwa, to rachunek pokryć finansowych pokazuje również wyniki częściowe oraz w jakim stopniu poszczególne części struktury przyczyniają się do niego.

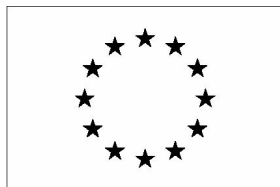
Poniższy rysunek przedstawia przykładowy model graficznej struktury wielostopniowego rachunku pokryć finansowych dla przedsiębiorstwa energetycznego.



© Piotr Skrzyniarz

Model ma charakter uproszczony i stworzony został dla celów dydaktycznych. W rzeczywistości rzadko zdarza się, aby struktura przedsiębiorstwa i procesy w nim realizowane przedstawiały się tak prosto. Stąd struktura rachunku pokryć finansowych w każdym przypadku powinna być projektowana indywidualnie. Nie ma tutaj możliwości stosowania rozwiązań standardowych bądź kopiowania struktury z innych nawet relatywnie podobnych przedsiębiorstw. Wynika to między innymi z wielu czynników o charakterze subiektywnym, które są istotne dla skutecznego jej funkcjonowania, takich jak: skłonność do ryzyka zarządzających, przygotowanie merytoryczne pracowników itp.

Poniższy rysunek przedstawia graficzną strukturę rachunku pokryć finansowych w jednym z przedsiębiorstw poligraficznych.



*Artykuł powstał w ramach projektu szkoleniowego współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.
Projekt realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*

Artykuł pt.: **Wielostopniowy rachunek pokryć finansowych**

Autor: Piotr Skrzyński

Wydział 1

Wydział 2

Wydział 3

ZP 1

DS

ZP 2

ZP 3

A1

A 2

Zarząd

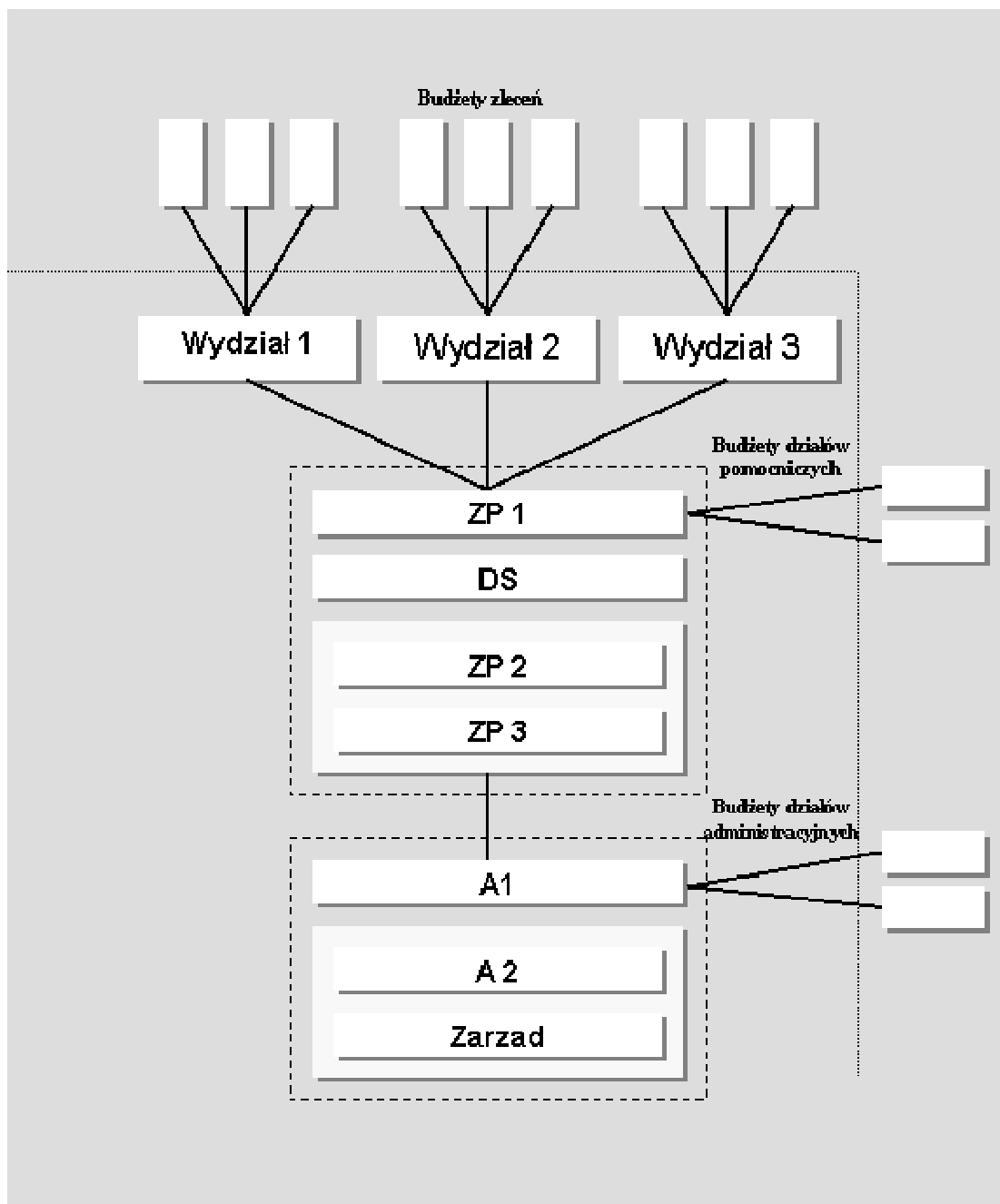
Budżety zleceń

Budżety działów

pomocniczych

Budżety działów

administracyjnych



Przykład graficznej struktury wielostopniowego rachunku pokryć finansowych

Wielostopniowy rachunek pokryć finansowych stanowi logiczną podstawę do budowy funkcjonalnej struktury organizacyjnej. Pozwala ona na cedowanie kompetencji i odpowiedzialności na niższe szczeble. Dzięki temu możliwe jest sterowanie wynikiem przedsiębiorstwa na każdym poziomie pokrycia finansowego.




Wielostopniowy rachunek pokryć finansowych stosowany zarówno w układzie planowanym jak i wykonania w oparciu o budżety elastyczne pozwala szybko zidentyfikować źródło odchylenia w wyniku przedsiębiorstwa i w razie potrzeby optymalizować strukturę przedsiębiorstwa w zależności od zmieniającej się sytuacji na rynku. Rachunek pokryć finansowych wskazuje jednocześnie na konkretne miejsca w przedsiębiorstwie gdzie struktura powinna być optymalizowana.

Wielostopniowy rachunek pokryć finansowych zbudowany w oparciu o budżety elastyczne pozwala na przeprowadzenie analizy wrażliwości wyniku przedsiębiorstwa na odchylenia w poszczególnych jego obszarach.

Artykuł powstał w ramach projektu szkoleniowego współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.
 Projekt realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Artykuł pt.: **Wielostopniowy rachunek pokryć finansowych**

Autor: Piotr Skrzyniarz

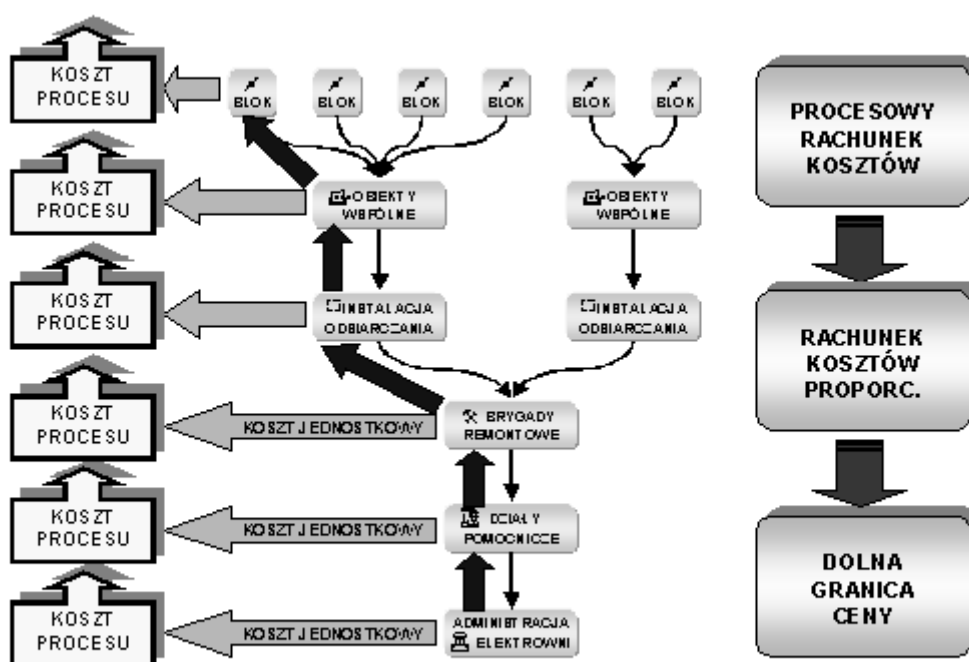
JEDNOSTKA ROZLICZENIOWA / MIERNIK					RBG		
PLANOWANA LICZBA JR							
NR	RODZAJ KOSZTU	J.M.	C.J.	ILOŚĆ	PROPORC.	STRUKT.	RAZEM
							
SUMA					400	600	1000
KOSZT JEDNOSTKOWY					4	6	

KOSZT JEDNOSTKOWY > CENA RYNKOWA



To z kolei umożliwia planowanie dyspozycyjne, a w ramach niego określenie dopuszczalnych odchyłeń oraz sporządzenie katalogu działań na wypadek ewentualnych odchyłeń lub w przypadku obszarów krytycznych uruchomienie działań zapobiegających powstaniu odchyłeń.

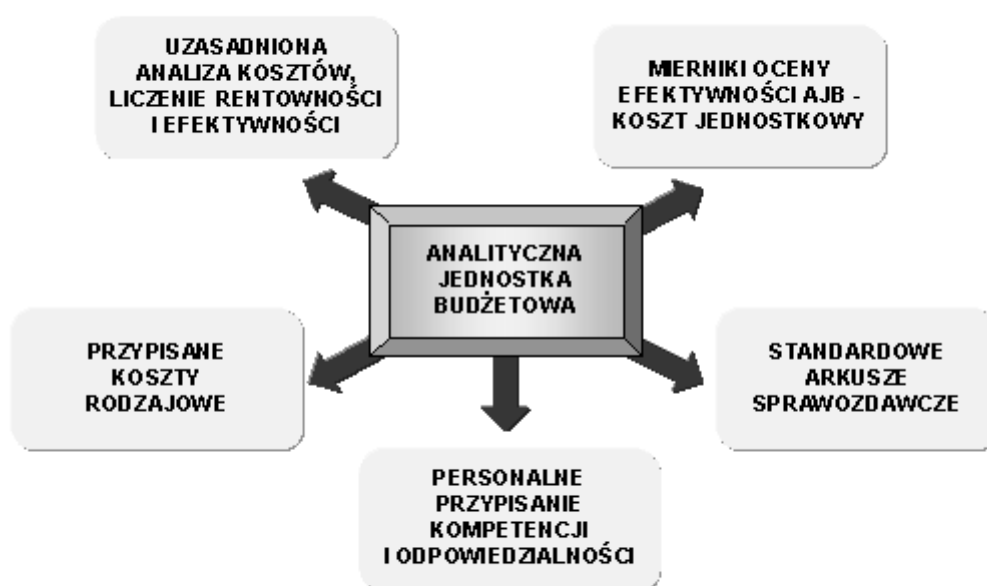
W dużych przedsiębiorstwach, gdzie struktury są bardzo skomplikowane uzasadnione jest stosowanie wielostopniowego rachunku pokryć finansowych jako narzędzia analitycznego.



© Piotr Skrzyniarz

Sporządzone dla poszczególnych części przedsiębiorstwa zazwyczaj pokrywa się z procesami i może być stosowane do procesowego rachunku kosztów. W połączeniu z rachunkiem kosztów proporcjonalnych (zmiennych) pozwala stosunkowo precyzyjnie określić dolną granicę ceny, rozumianą jako pokrycie wszystkich kosztów proporcjonalnych oraz bezpośrednich kosztów struktury (stałych).

Warunkiem zastosowania wielostopniowego rachunku pokryć finansowych jest budżetowanie podmiotowe, gdzie podstawą do tworzenia budżetu jest analityczna jednostka budżetowa.



© Piotr Skrzyniarz

Najczęściej stosowanym w praktyce i opisywanym w literaturze jest budżetowanie przedmiotowe, gdzie podstawą do tworzenia budżetu jest przedmiot działalności przedsiębiorstwa. Stąd tworzy się na przykład: budżety sprzedaży, produkcji czy też zaopatrzenia. Punktem wyjścia w budżetowaniu przedmiotowym jest budżet sprzedaży, który stanowi podstawę do sporządzenia pozostałych. Na bazie budżetu sprzedaży powstaje budżet produkcji, który z kolei warunkuje powstanie planu zaopatrzenia, ten z kolei magazynowania. W przypadku, gdy po konsolidacji budżetów częściowych w budżet główny nie zostanie on zatwierdzony przez zarząd, liczba możliwych powtórzeń takiego procesu, z uwagi na czas potrzebny do jego przeprowadzenia, jest ograniczona i wymaga wielu nakładów. Z tej samej przyczyny zmniejsza się również możliwość negocjacji budżetowych. Podejście

takie utrudnia przypisanie odpowiedzialności za sporządzone budżety do konkretnych osób oraz ogranicza możliwości koordynacji prac budżetowych i konsolidacji budżetów częściowych.

Ograniczenia takie nie występują w przypadku budżetowania podmiotowego, gdzie podstawą do tworzenia budżetu jest analityczna jednostka budżetowa. Całe przedsiębiorstwo jest podzielone na takie jednostki i do każdej z nich przypisana jest osoba, która jest za nią odpowiedzialna. Ona też tworzy dla niej budżet i później go realizuje. Wymaga to standaryzacji wszystkich arkuszy budżetowych w przedsiębiorstwie tak, aby w każdym z nich znajdowały się dokładnie te same pozycje kosztów i przychodów, z zachowaniem jednakowej kolejności. Umożliwia to w systemie informatycznym ich łatwą konsolidację. Podejście to spełnia wymogi, które są trudne do spełnienia w przypadku budżetowania przedmiotowego ponadto daje możliwość generowania informacji w dowolnych konfiguracjach. Nie traci się przy tym informacji w układzie przedmiotowym, gdyż struktura macierzowa takiego budżetowania umożliwia dowolną konsolidację informacji o rodzajach kosztów i przychodów, a także tworzenie sprawozdań finansowych pro forma dla poszczególnych części przedsiębiorstwa.

Kierownicy jednostek budżetowych podejmują zatem jednocześnie decyzje na temat sprzedaży, produkcji, czy też zaopatrzenia, lecz w ramach obszaru ich odpowiedzialności. Występuje tutaj omawiany już efekt zwiększonego zaangażowania pracowników, gdyż budżetowanie podmiotowe umożliwia dokładny pomiar efektów ich pracy oraz ocenę ich wpływu na wynik całego przedsiębiorstwa. Może to być wykorzystane do zbudowania odpowiedniego systemu wynagrodzeń.

Podział przedsiębiorstwa na analityczne jednostki budżetowe jak już wspomniano uwarunkowany jest zasadnością ich analizy pod względem kosztów i przychodów. Kryterium podziału powinno wynikać z realizowanych w przedsiębiorstwie procesów. Przykładowymi kryteriami podziału na analityczne jednostki budżetowe mogą być:

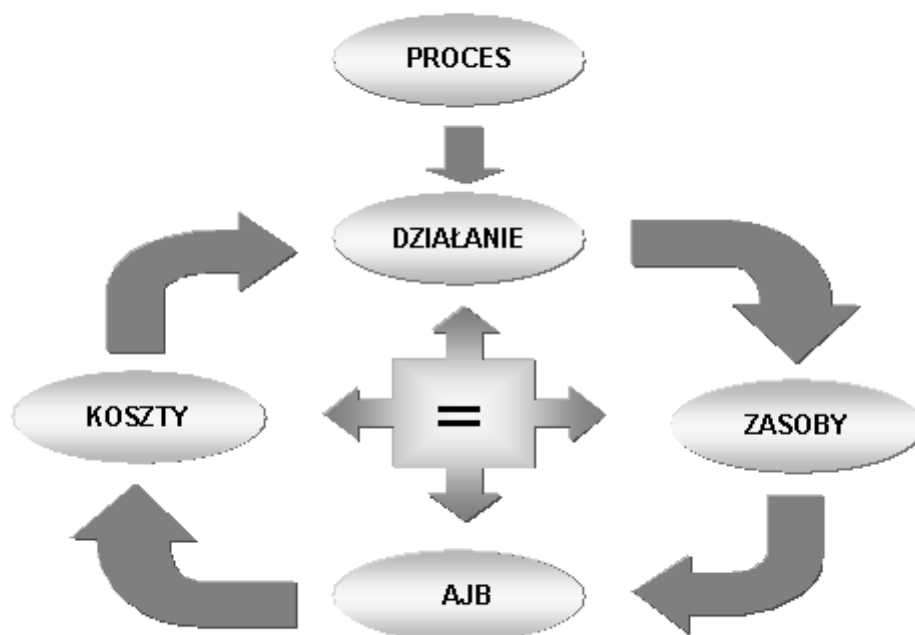
- środki trwałe/ majątek produkcyjny (budynki, budowle, urządzenia, linie technologiczne),
- procesy (umowy, kontrakty, zlecenia, remonty, inwestycje, projekty),
- zespoły ludzkie (brygady pracowników na przykład remontowe),
- rynki sprzedaży (wyodrębnione wg kryteriów produktowych, branżowych, obszarów geograficznych, segmentów klientów itp.).

Podział przedsiębiorstwa na analityczne jednostki budżetowe powinien być uszczegółowieniem podziału występującego w rachunku pokryć finansowych, gdzie występują syntetyczne jednostki budżetowe, które mogą się składać z kilku jednostek analitycznych. Budując strukturę analitycznych jednostek budżetowych nie można się sugerować obecną strukturą organizacyjną. Często bowiem

tworząc strukturę organizacyjną jej autorzy kierują się inną logiką niż przepływy kosztów i informacji oraz liczenie rentowności, czy też efektywności.

Możliwa jest natomiast sytuacja odwrotna, czyli tworzenie struktury organizacyjnej na bazie struktury analitycznych jednostek budżetowych.

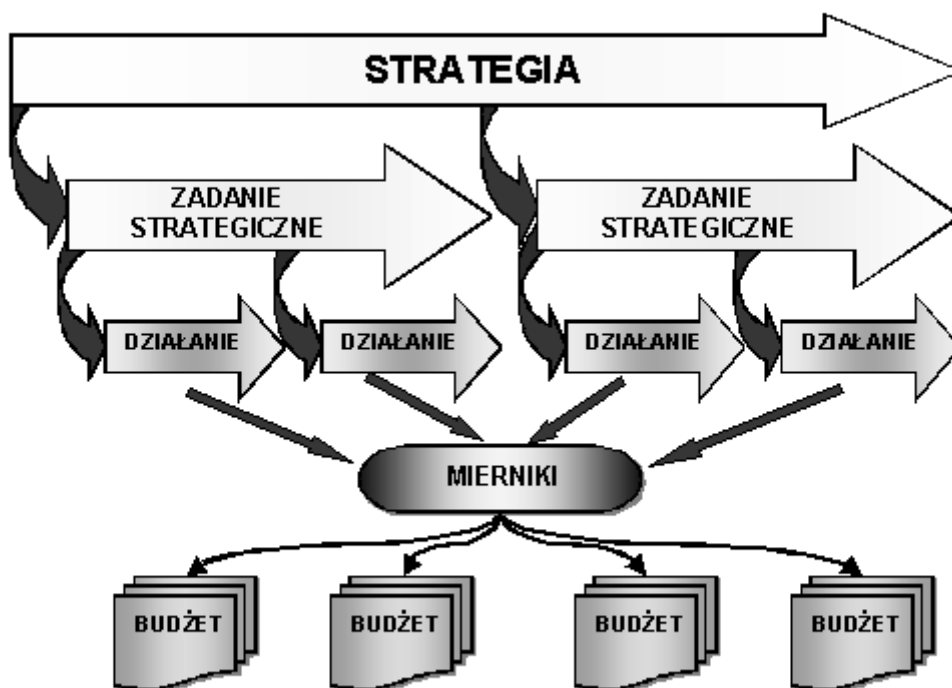
Tworząc analityczne jednostki budżetowe należy kierować się logiką przedstawioną na poniższym rysunku.



W wielu przedsiębiorstwach zwraca się uwagę na problemy z alokacją kosztów. Koszt podobnie jak choroba jest skutkiem i leczenie skutków bądź zarządzanie przedsiębiorstwem jedynie przez pryzmat kosztów często nie daje pożądaných efektów. Zanim powstanie koszt musi nastąpić działanie do którego zostały wykorzystane zasoby poprzedzone decyzją osoby odpowiedzialnej. Zależność ta stanowi wskazówkę do budowy wspomnianych wyżej analitycznych jednostek

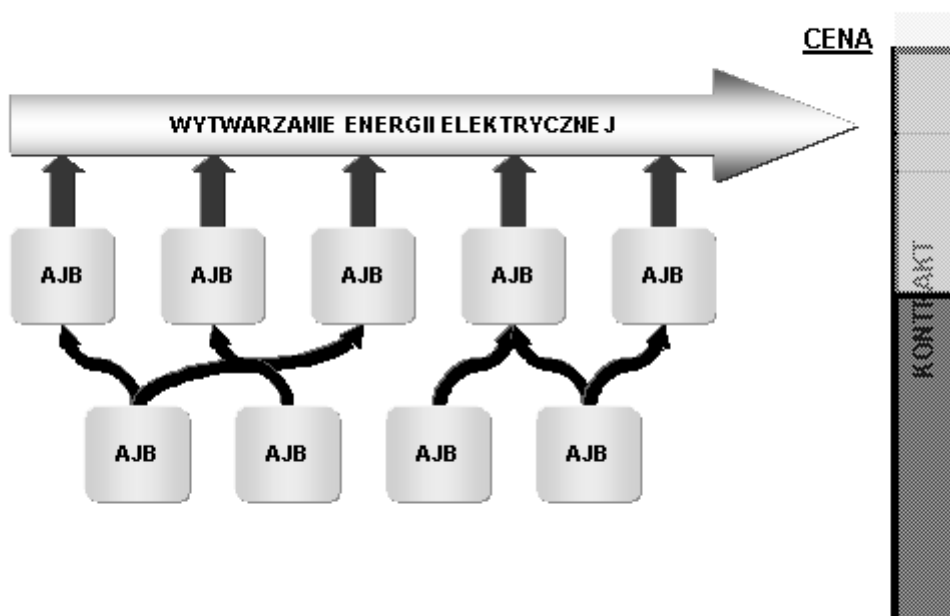
budżetowych. Procesy realizowane w analitycznej jednostce budżetowej powinny w całości być przez nią realizowane. To nie koszt ma charakter pośredni lecz działanie, które często dotyczy wielu miejsc powstawania kosztów. Ciężko w takim wypadku przypisać odpowiedzialność i stworzyć czytelny system motywacyjny.

Następnym krokiem w definiowaniu jednostek budżetowych powinno być określenie dla nich jednostek rozliczeniowych czyli mierników, w stosunku do których będą odnoszone koszty jednostki budżetowej. Inaczej mówiąc należy określić, co jest nośnikiem kosztów w danej jednostce budżetowej. Powinna być to jednostka, od wielkości której zależą będą koszty proporcjonalne (zmiennie) analitycznej jednostki budżetowej. W przypadku trudności z precyzyjnym wyznaczeniem jednostki rozliczeniowej ze względu na szeroką działalność jednostki budżetowej może wskazywać to na złe jej zdefiniowanie.



Przykładem złego zdefiniowania analitycznej jednostki budżetowej może być sala operacyjna w banku. Jeżeli przyjmiemy za jednostkę rozliczeniową liczbę obsłużonych klientów (proces realizowany w sali - obsługa klienta) to nie uzyskamy miarodajnych informacji o koszcie procesu, gdyż każdy z klientów może przyjść w innej sprawie i wygenerować różne koszty. Jednostką taką nie może być również operacja, gdyż realizowane są różne operacje. Rozwiązaniem może być natomiast segmentacja klientów i stworzenie stanowisk do obsługi klientów porównywanych kosztowo. W takim wypadku stanowisko może być analityczną jednostką budżetową, a jednostką dla niego byłaby liczba obsłużonych klientów.

Istotnym zagadnieniem z punktu widzenia zarządzania kosztami są rozliczenia świadczeń wewnętrznych. Zastosowanie tych rozliczeń na bazie analitycznych jednostek budżetowych pozwala na ubezpośrednienie wszystkich kosztów i właściwą ocenę poszczególnych części struktury przedsiębiorstwa. Nie uwzględnienie przepływu kosztów i przychodów wynikających ze świadczeń wewnętrznych może z kolei prowadzić do błędnej oceny rentowności poszczególnych części przedsiębiorstwa, a w efekcie do niewłaściwych decyzji w tym zakresie.



Wynika to stąd, że koszty przypisuje się jednostkom realizującym świadczenia, natomiast efekty tym, na rzecz, których są one świadczone.

Poza korzyściami wynikającymi z zastosowania wielostopniowego rachunku pokryć finansowych przedstawionymi powyżej wynikają jeszcze inne:

- Stopniowanie wyników w wielostopniowym rachunku pokryć finansowych stanowi pewnego rodzaju filtr informacyjny. Na odpowiedni szczebel zarządzania dochodzą jedynie informacje istotne. Pozwala to w znacznym stopniu usprawnić proces podejmowania decyzji.
- Wielostopniowy rachunek pokryć finansowych można również zastosować w innych płaszczyznach zarządzania np. do zarządzania przepływami pieniężnymi, jako matryca bazowa do Balanced Scorecard, czy zarządzania wartością firmy.
- Wielostopniowy rachunek pokryć finansowych może stanowić wskazówkę do budowy planu kont.

Kompleksowe zastosowanie wielostopniowego rachunku pokryć finansowych jest doskonałym narzędziem koordynacji całego systemu zarządzania przedsiębiorstwa i może stanowić punkt wyjścia do budowy takiego systemu.