

BUDŻETOWANIE – próba definicji

proces ciągłego analizowania, programowania, realizowania i mierzenia wykonania zadań i celów poszczególnych komórek organizacyjnych oraz całej firmy, prowadzący do sprawnej realizacji strategii

słowa kluczowe:

- *proces,*
- *ciągły,*
- *zadania i cele.*

uwaga:

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

Jakich słów i sformułowań należy się wystrzegać:

- „przewidzieliśmy w budżecie...”
- „wykonanie budżetu okazało się niezgodne z przewidywaniami...”
- „z przyczyn obiektywnych nie udało się wykonać budżetu na kwotę...”
- „trzeba było wydać więcej z przyczyn niezależnych od nas...”

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 1

1

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

BUDŻET

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

Potoczne skojarzenia:

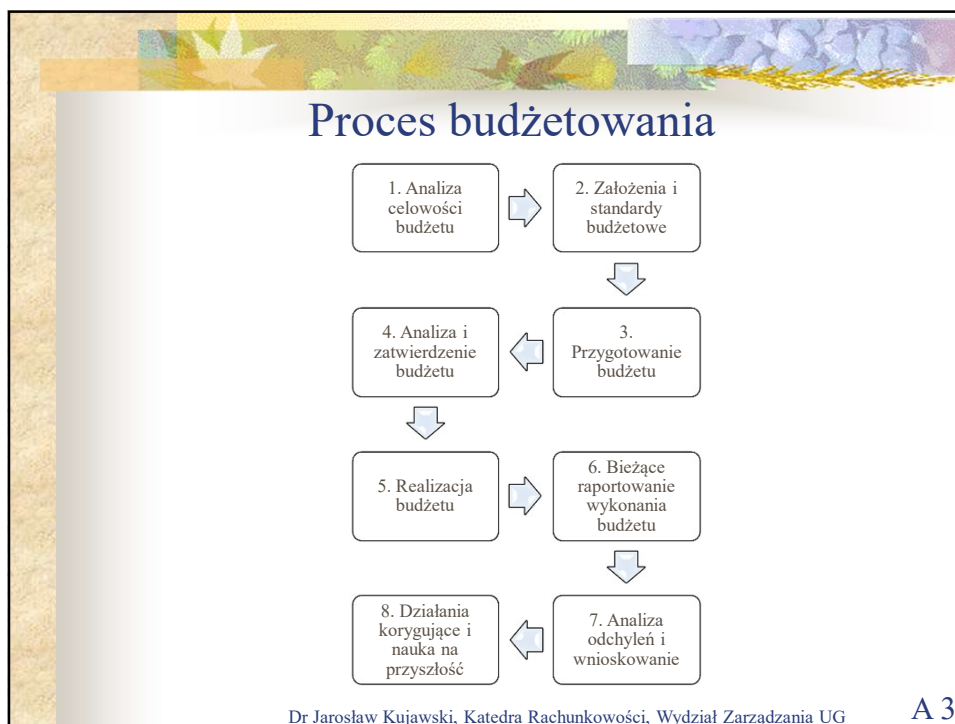
- *tabelka z liczbami (albo jeszcze lepiej: z cyframi)*
- *do szuflady,*
- *niepotrzebna papierologia (papieroliza),*
- *zawracanie głowy,*
- *pobożne życzenia,*
- *nierealne oczekiwania,*
- *budżetówka.*

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 2

2

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



3

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



4

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

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 na odchylenia od budżetu
- **Motywowanie** - wyraża się w oddziaływaniu na zachowania osób uczestniczących w procesie, tak aby osiągnąć zgodność ich celów osobistych z celami jednostki gospodarczej

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 5

5

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

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, wzmacniają i egzekwują poczucie odpowiedzialności za firmę*
- 6 *wymuszają stosowanie jednakowych metod pomiaru i raportowania operacji ekonomicznych*
- 7 *wprowadzają element rywalizacji między uczestnikami gry budżetowej*
- 8 *umożliwiają ocenę i motywowanie pracowników na podstawie pomiaru stopnia realizacji celów i zadań*

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 6

6

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

UTRUDNIENIA W STOSOWANIU BUDŻETÓW

- ✗ pracownicy uważają budżety za instrument nacisku, nie zaś za zespołową pracę na rzecz firmy
- ✗ zarząd widzi je jako podstawowy cel, nie zaś jako sposób i narzędzie osiągnięcia celów
- ✗ zbyt małe zaangażowanie zarządu w proces przygotowywania budżetów
- ✗ dąży się do wyczerpania wszystkich zaplanowanych środków, 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
- ✗ niezrozumienie istoty budżetu: nie chodzi o oszczędzanie za wszelką cenę – chodzi o rozsądne i świadome wydawanie pieniędzy na realizację zaplanowanych celów

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG A 7

7

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

BUDŻETOWANIE - CELE

- ➔ wspomagać realizację celów i planów strategicznych firmy,
- ➔ wspomagać realizację celów częściowych 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 skrojony na miarę

system wczesnego ostrzegania i informowania

wbudowany w strukturę, specyfikę i kulturę organizacyjną firmy

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG A 8

8

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

BUDŻETOWANIE - SKOJARZENIA

- Decentralizacja zarządzania. Ale jak głęboka?
- 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
 - *Beyond Budgeting* – koncepcja czegoś więcej, czegoś ponad
- Ale uwaga:
 - Nie kontrola! Nie kontrola wewnętrzna! Nie szukanie winnych!
 - Sterować: *to control*. Ale także – urządzenia pomiarowe: *controls*
 - Z francuskiego: *contre rôle* – rola przeciwna...

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 9

9

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Główne rodzaje budżetów

- **budżet krótkookresowy** – dotyczą roku i okresów krótszych
- **budżet/plan długookresowy** – dotyczą okresów do 5 lat
- **budżet cząstkowy (UNIT BUDGET)** – budżety funkcji, zadania, procesu czy projektu realizowanych w przedsiębiorstwie, np.:
 - budżet sprzedaży (SALES BUDGET)
 - budżet produkcji (PRODUCTION BUDGET)
 - budżet kosztów (OPEX BUDGET)
 - budżet marż (CONTRIBUTION BUDGET)
 - budżet inwestycji (CAPEX BUDGET)
- **budżet główny (MASTER BUDGET)** – zawsze 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 (RESPONSIBILITY CENTRE BUDGET)** – 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 i z budżetów pro-forma
- **budżet sztywny (STATIC BUDGET)** – budżet ilościowo-wartościowy sporządzony dla planowanego normalnego wolumenu
- **budżet elastyczny (FLEXIBLE BUDGET)** – budżet ilościowo-wartościowy sporządzony dla rzeczywistie wykonanego wolumenu

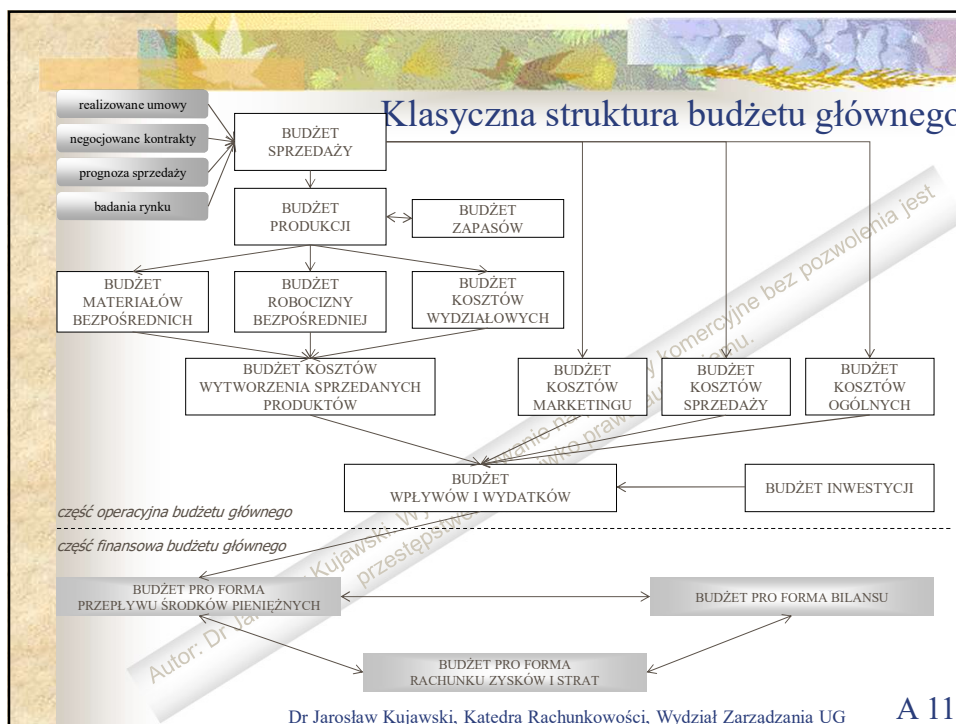
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 10

10

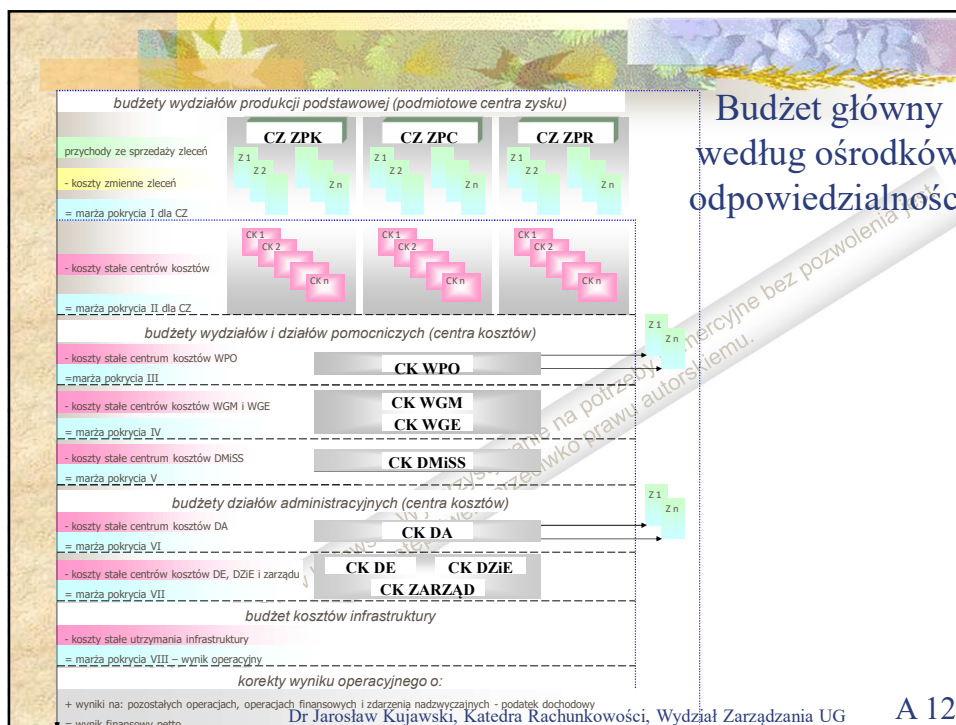
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Budżetowanie



11

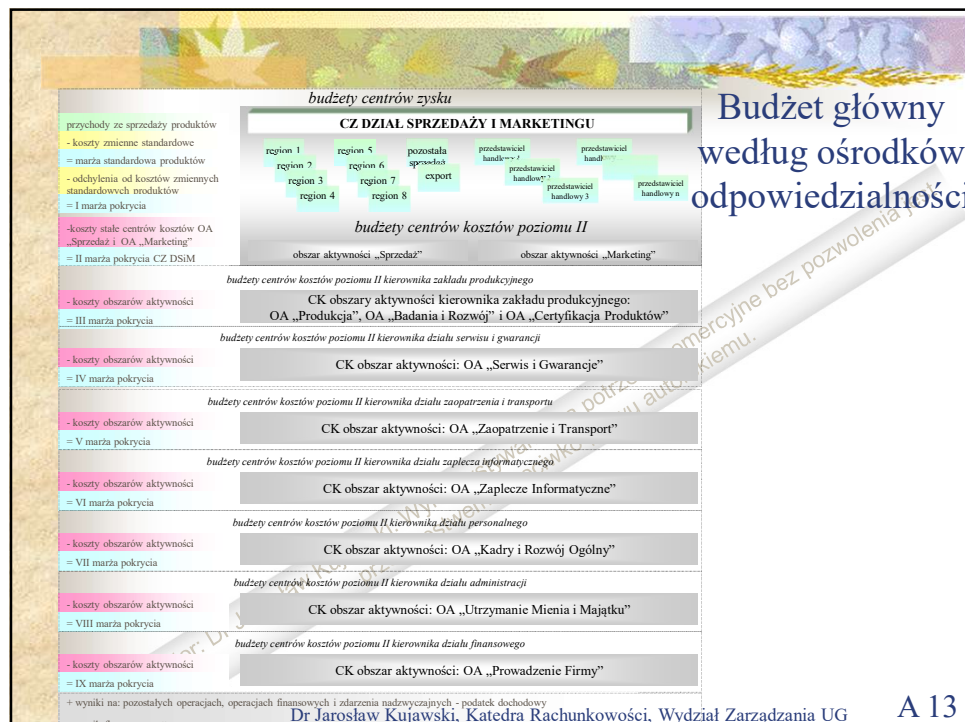
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



12

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Budżetowanie



13

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

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.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

14

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

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

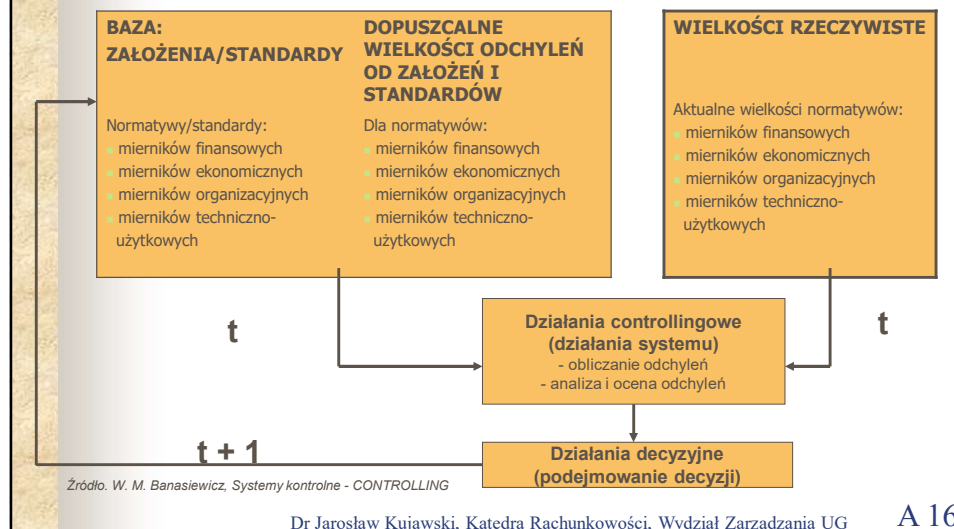
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 15

15

Dr Jarosław Kuiawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Algorytm controllingu wyników działania (schemat ideowy)



16

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Dekalog budżetowania (1)

W fazie budowy budżetu

1. Budżet musi być osiągalny i stanowić wyzwanie: nie motywuje, gdy wymagane jest zbyt dużo, nie motywuje również, gdy wymagane jest zbyt mało.
2. Dla danego zakresu zadań można zawsze przygotować tylko jeden budżet, który spełnia funkcje "rozkładu jazdy" (i nigdy dodatkowo następny budżet, który jest cieniem pierwszego, ponieważ wtedy ani jeden, ani drugi nie będą traktowane poważnie).
3. Osiągnięcie budżetu obowiązuje jako cel, dlatego nie ma korzystnego odchylenia w górę przy sprzedaży, ani w dół przy kosztach. W przeciwnym razie realizacja budżetu wspiera umyślnie "ciepłe ubieranie się" i krótkookresowe targowanie, stwarzając zagrożenie dla długookresowych celów organizacji.
4. Kto ma realizować budżet jako cel, musi brać udział w jego opracowywaniu. Tylko wtedy można oczekiwać, że będzie się ze swoim budżetem utożsamiać i czuć odpowiedzialnym za jego wykonanie.
5. Budżet powinien być opracowywany od dołu do góry, gdyż cel, który ma osiągnąć współpracownik, jest zawarty w celu jego przełożonego.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 17

17

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Dekalog budżetowania (2)

W fazie porównywania budżetu z wykonaniem

6. Budżet jest jednocześnie wskazówką księgowania: pełne porównywanie *planu* z *wykonaniem* jest możliwe tylko wtedy, gdy liczby dotyczące *wykonania* są tak samo uporządkowane jak liczby *planu*.
7. Porównania *planu* z *wykonaniem* dokonuje w pierwszej kolejności osoba odpowiedzialna za budżet. W ramach swoich kompetencji troszczy się o przesterowanie odchyleń oraz podanie ich do wiadomości osobom odpowiedzialnym za inne obszary następstw wynikających z odchyleń (planowanie dyspozytywne).
8. Budżet nie jest zmieniany w trakcie okresu budżetowego, ale konsekwencje odchyleń są zapisywane przez osobę odpowiedzialną za budżet w postaci rachunku oczekiwań do końca roku, gdyż proces budżetowy jest powiązaniem planu jako celu z elastycznym pokonywaniem nieplanowanych sytuacji (planowanie operatywne).
9. Przy przekroczeniu odchylenia określonego jako tolerancja (istotne) osoba odpowiedzialna za budżet musi zawiadomić swojego szefa, ponieważ w następstwie planowania dyspozytywnego w rachunku oczekiwań takie odchylenie powoduje już daleko większe konsekwencje dla budżetu następnego okresu i dotyczy bezpośrednio przełożonego w zakresie jego własnych zadań i odpowiedzialności.
10. Odchylenia nie są dowodem winy, lecz dają początek procesowi uczenia się. Należy nie tylko zajmować się tym, skąd wzięło się odchylenie, a przede wszystkim dyskutować o dalszym przebiegu realizacji budżetu. Konieczne jest sporządzanie protokołów z takich rozmów.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 18

18

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Złote zasady dobrego budżetowania (1)

ZŁOTA ZASADA 1

Każdy budżet jest celowy. Nie ma budżetu bez ściśle określonego celu.

ZŁOTA ZASADA 2

Nie ma jedynie słusznej drogi prowadzącej do realizacji określonego celu. Budżet opisuje drogę niekoniecznie najkrótszą (najtańszą), ale najkorzystniejszą z punktu widzenia interesu organizacji.

ZŁOTA ZASADA 3

Budżet nie zawiera rezerw na zdarzenia losowe. Zdarzeń losowych nie budżetuje się.

ZŁOTA ZASADA 4

Pozycje bez nazwy nie mają prawa znajdować się w budżecie.

ZŁOTA ZASADA 5

Równowaga pomiędzy zadaniami do realizacji i środkami na realizację zadań. Jeśli obcina się środki, należy proporcjonalnie ograniczyć zadania. Jeśli dodaje się zadania, należy odpowiednio powiększyć środki. To wymaga uprzedniej identyfikacji środków z poszczególnymi zadaniami.

ZŁOTA ZASADA 6

Zadanie budżetowe to co innego niż cel budżetowy. Cel musi być mierzalny w taki sam sposób przed i po wykonaniu. Zadanie może ograniczać się do stwierdzenia, co należy zrobić bez podawania konkretnych parametrów wartościowych.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 19

19

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Złote zasady dobrego budżetowania (2)

ZŁOTA ZASADA 7

Nikt za nikogo nie robi budżetów. Budżet sporządza ten, kto go będzie wykonywał.

ZŁOTA ZASADA 8

Jedność merytoryczna pozycji budżetowych na wejściu i wyjściu. Liczby w planie są tak samo poszufladowane jak liczby wykonania.

ZŁOTA ZASADA 9

Każdy projekt budżetu musi zostać zaopiniowany.

ZŁOTA ZASADA 10

Nie robi się budżetów do szuflady.

ZŁOTA ZASADA 11

Nie ma prognozy budżetu – prognoza to prognoza, budżet to budżet. Jest projekt lub wersja budżetu.

ZŁOTA ZASADA 12

Plan to nie to samo co budżet. Plan może być niekonkretny, nieokreślony, mglisty. Budżet jest konkretnym wyznacznikiem przyszłych działań.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 20

20

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Złote zasady dobrego budżetowania (3)

ZŁOTA ZASADA 13
Zatwierdzony budżet jest oficjalnym dokumentem do realizacji.

ZŁOTA ZASADA 14
Cele budżetowe podlegają decentralizacji, a budżety konsolidacji.

ZŁOTA ZASADA 15
Na etapie realizacji budżetu nie dokonuje się jego korekt.

ZŁOTA ZASADA 16
Monitorowanie wykonania budżetu przeprowadza osoba odpowiedzialna za dany budżet.

ZŁOTA ZASADA 17
Informacje o odchyleniach służą przede wszystkim do analizy, której celem jest zidentyfikowanie przyczyn odchyleń i wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

ZŁOTA ZASADA 18
Z analizy odchyleń należy sporządzić protokół, a wnioski z niej powinny być wykorzystane w okresach następnych.

Autor: Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG A 21

21

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Bieżąca korekta budżetu (1)

- CO OZNACZA: „BIEŻĄCA KOREKTA BUDŻETU”.**
- ZŁOTA ZASADA (15):**
budżetu nie koryguje się w trakcie roku budżetowego, bo byłoby to równoznaczne ze zmianą rocznych celów organizacji i poszczególnych jej komórek
- PO CO NA BIEŻĄCO KORYGOWAĆ BUDŻET GŁÓWNY I BUDŻETY CZĄSTKOWE.**
 - przykłady na NIE:
.....
 - przykłady na TAK:
.....
- ZALECANE METODY BIEŻĄCEGO AKTUALIZOWANIA BUDŻETÓW:**
 - aktualizacja w postaci rachunku oczekiwań – elastyczne prognozowanie śródroczne, czyli technika LE (*latest estimate*),
 - elastyczność budżetowa – budżety elastyczne przeliczone o zmianę wolumenów sprzedaży i produkcji,
 - prognozowanie kroczące – technika RF (*rolling forecast*),
 - opracowanie budżetu zmian spowodowanych zaistniałymi warunkami,
 - budżet w trzech wariantach: optymistycznym, pesymistycznym i neutralnym.

Autor: Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG A 22

22

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Bieżąca korekta budżetu (2)

5. ZDECYDOWANIE ZŁE METODY BIEŻĄCEGO KORYGOWANIA BUDŻETÓW:

- korekta w dół lub w górę o całą wartość odchylenia z poprzedniego okresu,
- korekta w panice, bo taki fatalny rok...
- euforyczna korekta w górę, bo tak dobrze idzie... poluzowanie celów,
- kilkanaście scenariuszy budżetowych na wszelki wypadek, do różnych potrzeb lub dla różnych odbiorców (nie dotyczy pewnych wyjątków:.....),
- korekta na chybił-trafił,
- akcja „korekta”,
- kolejny program obniżki kosztów,
- doraźna korekta celu rocznego firmy,
- doraźna korekta celów cząstkowych centrów odpowiedzialności,
- ...bo dział controllingu chce się znowu wykazać,
- ...

6. METODY BIEŻĄCEGO KORYGOWANIA BUDŻETÓW STOSOWANE W PRAKTYCE.

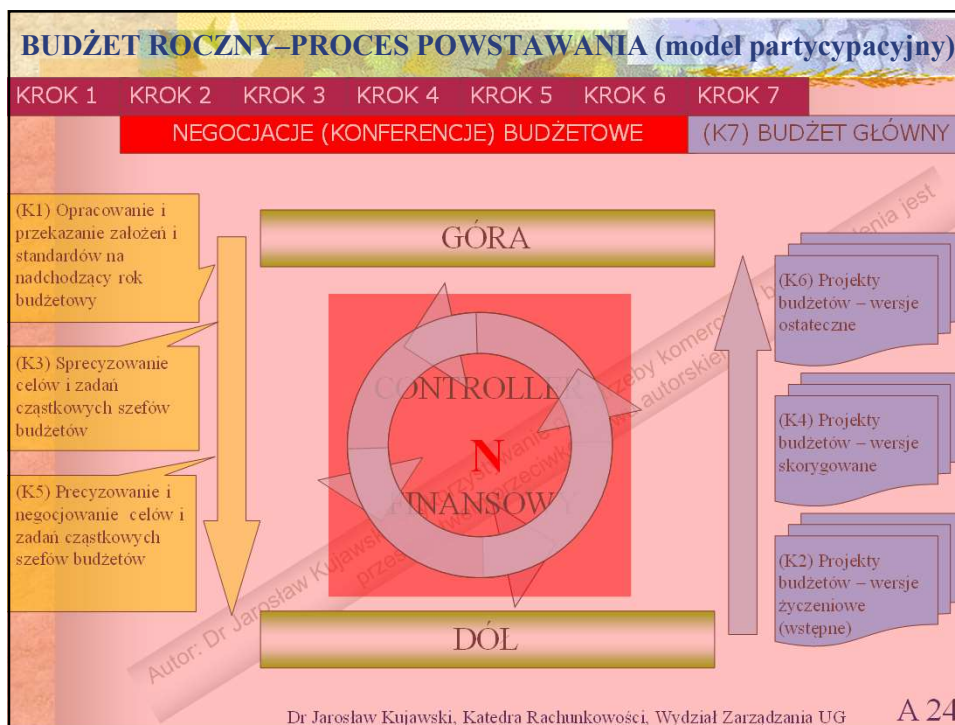
- • •
- • •

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 23

23

Dr Jarosław Kuiawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 24

24

Dr Jarosław Kuiawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

GŁÓWNE METODY BUDŻETOWANIA

OD ZERA

*Budżetowanie **od zera (na bazie zerowej*)** polega na szacowaniu planowanych wielkości przy założeniu, jak gdyby budżet sporządzany był po raz pierwszy. Odrzuca się zatem wszelkie pewniki, które obowiązywały przy sporządzaniu budżetów poprzednich okresów. Zanim dana wielkość zostanie włączona do budżetu, musi zostać dokładnie przeanalizowana, uzasadniona oraz obroniona podczas negocjacji budżetowych.*

** zero-based budgeting (ZBB)*

Zalety budżetowania od zera:

- od nowa analizuje się wszystkie planowane wielkości, procesy, parametry,
- dokonuje się szczegółowego wglądu w każdą pozycję budżetową,
- szuka się alternatyw i oszczędności,
- decentralizuje się proces budżetowania,
- uzyskuje się większy stopień świadomości kosztów i szczegółów działalności ośrodka odpowiedzialności,
- uzyskuje się większą precyzję danych o wielkościach planowanych.

Wady budżetowania od zera:

- zaangażowanie znacznych zasobów ludzkich i środków finansowych,
- pracochłonność,
- wiele wersji tego samego budżetu (czy to wada?).

Autor: Dr Jarosław Kujawski. Wykorzystywanie na potrzeby komercyjne bez pozwolenia jest przestępstwem na prawie autorskiemu.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 25

25

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

GŁÓWNE METODY BUDŻETOWANIA

PRZYROSTOWE

*Budżetowanie **przyrostowe*** polega na aktualizacji danych wynikowych z poprzedniego okresu o przyjęte parametry korygujące (w dół, w górę lub bez zmian) w celu wyznaczenia budżetu następnego okresu. Zanim konkretny parametr korygujący zostanie zatwierdzony jako założenie lub standard budżetowy, podlega analizie i uzasadnieniu. Uzasadnienia wymagają więc tylko bieżące parametry korygujące, a nie dane budżetowe ani wynikowe z poprzedniego okresu.*

** incremental budgeting*

Zalety budżetowania przyrostowego:

- mniej pracochłonne,
- automatyzuje proces budżetowania,
- podnosi techniczną wydajność procesu budżetowania,

Wady budżetowania przyrostowego:

- przenosi z roku na rok błędy popełnione w okresach poprzednich,
- nie zmusza do regularnego analizowania ekonomiczności ponoszonych kosztów i nakładów,
- nie tworzy bodźców do regularnej weryfikacji zasadności cząstkowych celów budżetowych.

Autor: Dr Jarosław Kujawski. Wykorzystywanie na potrzeby komercyjne bez pozwolenia jest przestępstwem na prawie autorskiemu.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 26

26

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

GŁÓWNE METODY BUDŻETOWANIA

KROCZĄCE

Budżetowanie *kroczące** polega na utrzymywaniu ciągle takiego samego przedziału czasu, np. 12 lub 15 kolejnych miesięcy, jako horyzontu planowania. Pod koniec każdego podokresu (np. miesiąca lub kwartału) sporządza się prognozę na ten sam podokres roku następnego. Proces taki nosi nazwę *kroczenia* lub *rolowania budżetu*, chociaż bardziej precyzyjnie należałoby powiedzieć, że chodzi o *rolowanie wykonania budżetu*. Rolowane wielkości są uważane za prognozę, a nie za właściwy budżet.

** rolling budgeting, rolling forecasting*

Zalety metody budżetowania kroczącego:

- prosta,
- automatyzuje proces budżetowania,
- podnosi techniczną wydajność procesu budżetowania,
- kładzie się nacisk raczej na jej walory prognostyczne, niż planistyczno-kontrolne.

Wady metody budżetowania kroczącego:

- mało dokładna,
- ograniczone walory kontrolne,
- mechaniczność sporządzania prognoz,
- nie zmusza do regularnego analizowania ekonomiczności ponoszonych kosztów i nakładów,
- nie tworzy bodźców do regularnej weryfikacji zasadności częściowych celów budżetowych.

Komentarz:

Ta metoda w szczególności sposób kładzie nacisk na ustawiczne „myślenie budżetowe”, czyli ciągłą kontrolę wykonania budżetu bieżącego podokresu oraz prawidłowe sporządzenie prognozy kolejnego podokresu. Uzyskuje się przez to możliwość ciągłego porównywania faktycznie osiągniętych wyników z prognozowanymi wielkościami kolejnych podokresów.

A 27

27

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Budżetowanie metodą *Rolling Forecast – RF* (budżetowanie kroczące, prognozowanie kroczące)

rok 202X-1					rok 202X												rok 202X+1				
kwartał III		kwartał IV			kwartał I			kwartał II			kwartał III			kwartał IV			kwartał I		kwartał II		
IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	
konanie roku 202X-1					budżet roku 202X												prognoza RF roku 202X+1				
plan kwartału III		wykonanie kwartału IV			wykonanie kwartału I			wykonanie kwartału II			budżet kwartału III			budżet kwartału IV			prognoza RF kwartału I		prognoza RF kwartału II		
IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	

Autor: Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 28

28

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

GŁÓWNE METODY BUDŻETOWANIA

LATEST ESTIMATE

Prognozowanie śródroczne (śródkresowe) metodą LE (Latest Estimate) polega na sporządzeniu prognozy wykonania budżetu do końca bieżącego roku budżetowego na podstawie wykonania budżetu zarejestrowanego do momentu prognozowania. Prognozę LE wykonuje się zwykle 3 razy w roku budżetowym, zaraz po zakończeniu każdego z trzech pierwszych kwartałów roku.*

** najnowsze oszacowanie, najnowsza prognoza, rachunek oczekiwań*

Zalety metody prognozowania LE:

- prosta, relatywnie szybka i potencjalnie dokładna,
- można w niej zastosować metodę od zera lub przyrostową,
- pozwała menedżerowi uwzględnić już nabytą wiedzę o odchyleniach zarejestrowanych do momentu LE,
- kładzie nacisk na eliminację odchyłeń w drodze do realizacji celów rocznych,
- pozwała odpowiednio wcześniej komunikować oczekiwania co do realizacji celów rocznych,
- zmusza do regularnego weryfikowania stopnia wykonania budżetu,
- podnosi stopień elastyczności budżetu zmiany warunków wewnętrznych i zewnętrznych,
- w razie konieczności można ją zastosować w dowolnym momencie,
- kładzie się w niej nacisk raczej na walory prognozy w krótki horyzont czasowy, niż planistyczno-kontrolne.

Wady metody prognozowania LE:

- ograniczone walory kontrolne,
- mechaniczność sporządzania prognoz,
- dotyczy wyłącznie korekty śródrocznej, czyli stosuje krótki horyzont czasowy w prognozowaniu,
- stosowana nieregularnie lub sporadycznie nie przynosi pożądanych rezultatów.

A 29

29

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Prognozowanie śródroczne metodą Latest Estimate – LE (najnowsze oszacowanie, najnowsza prognoza, rachunek oczekiwań)

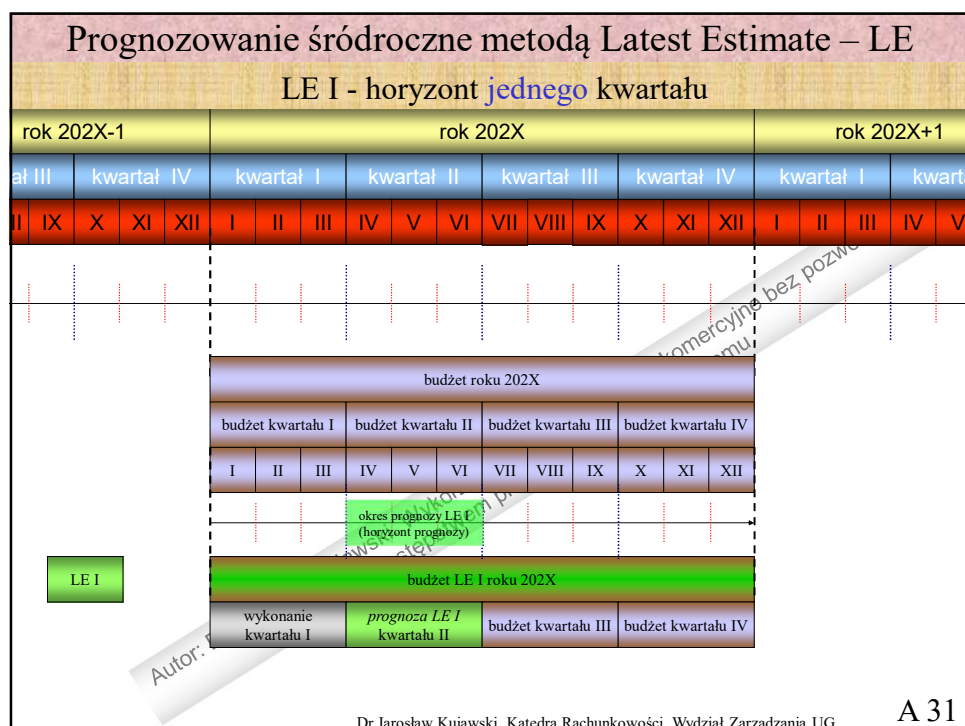
rok 202X-1					rok 202X												rok 202X+1				
kwartał IV					kwartał I			kwartał II			kwartał III			kwartał IV			kwartał I		kwartał II		
IX	X	XI	XII		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V
budżet roku 202X																					
budżet kwartału I					budżet kwartału II			budżet kwartału III			budżet kwartału IV										
I II III IV V VI					VII VIII IX X XI XII																
LE I					wykonanie kwartału I			prognoza LE I kwartału II			budżet kwartału III				budżet kwartału IV						
LE II					wykonanie kwartałów I i II			prognoza LE II kwartału III			budżet kwartału IV										
LE III					wykonanie kwartałów I, II i III			prognoza LE III kwartału IV													

A 30

30

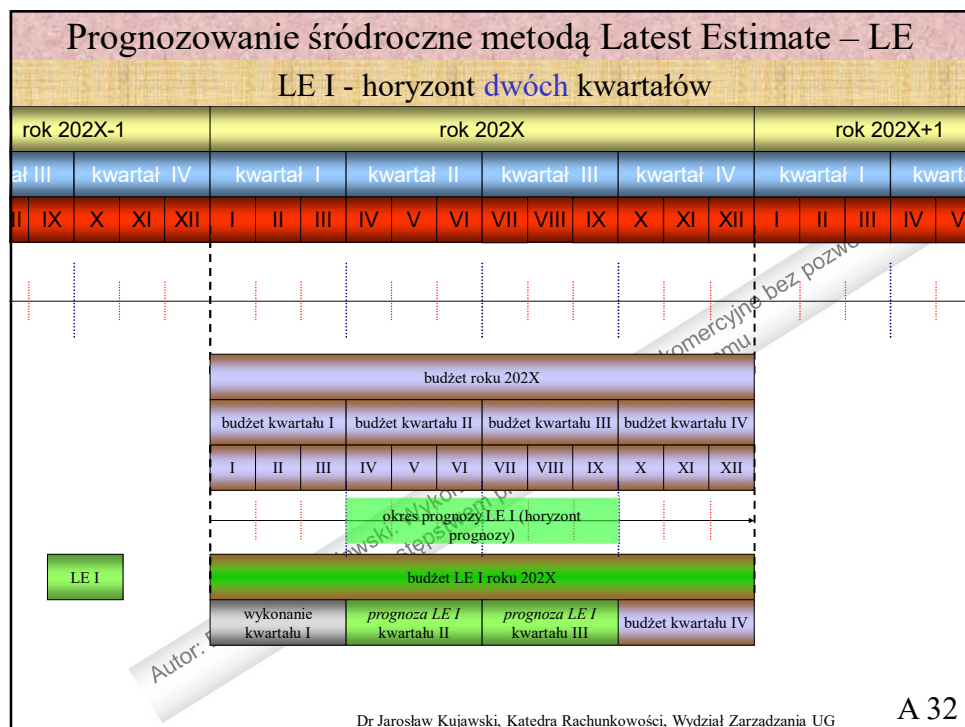
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Budżetowanie



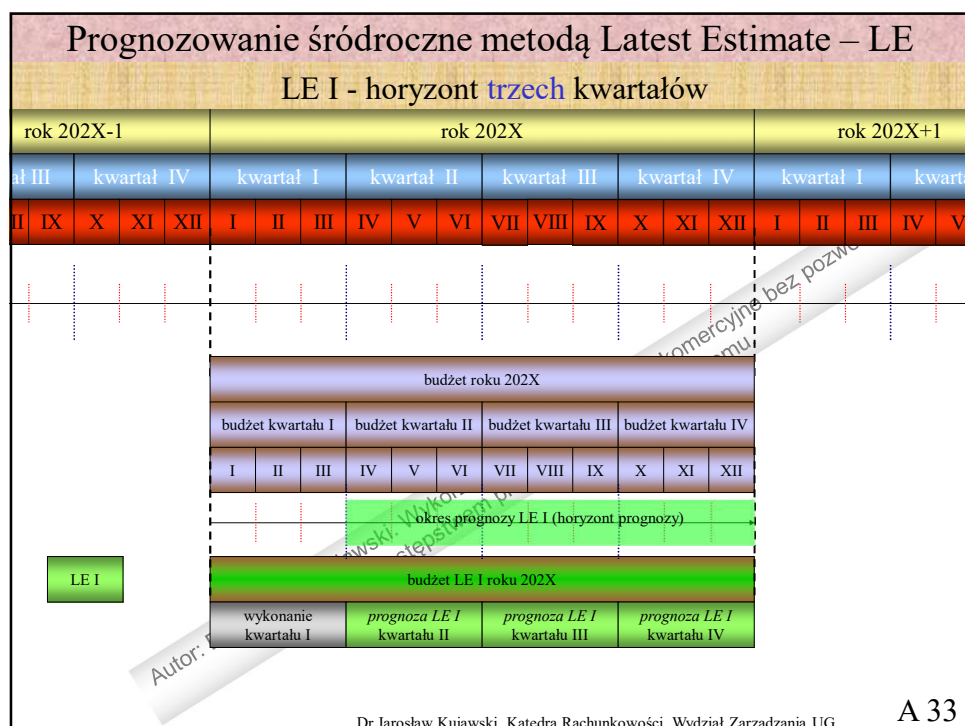
31

Dr Jarosław Kuiawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



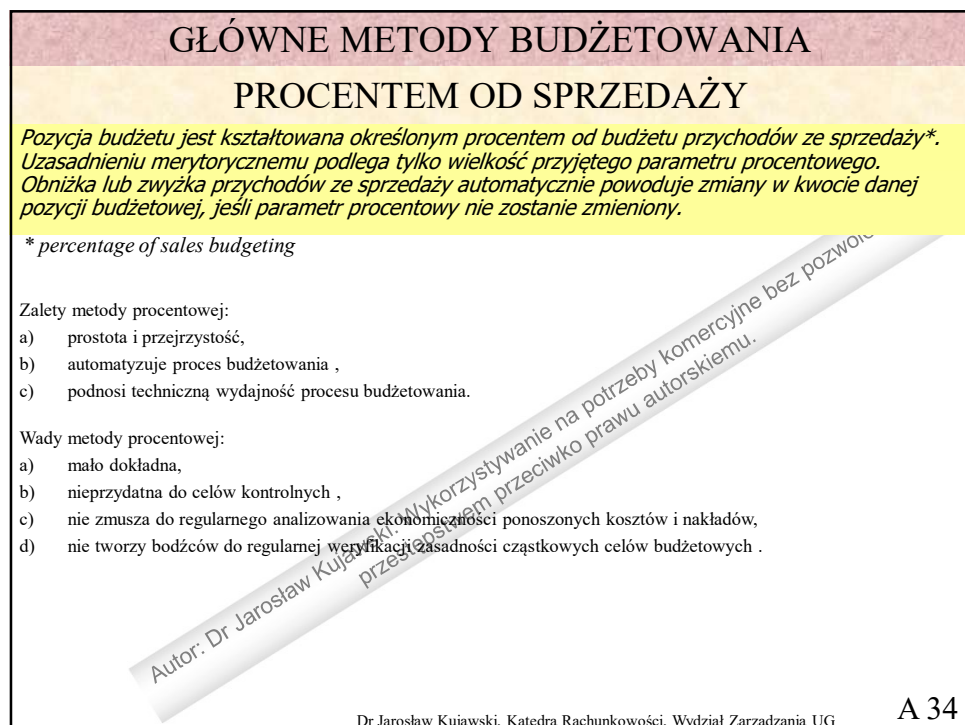
32

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



33

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



34

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

GLÓWNE METODY BUDŻETOWANIA

PROCENTEM OD KOSZTÓW

Pozycja budżetu jest kształtowana określonym procentem od budżetu jakiejś pozycji kosztów. Uzasadnieniu merytorycznemu podlega tylko wielkość przyjętego parametru procentowego. Obniżka lub zwiększa bazowej kwoty kosztów automatycznie powoduje zmiany w kwocie danej pozycji budżetowej, jeśli parametr procentowy nie zostanie zmieniony.*

* percentage of costs

Zalety metody procentowej:

- a) prostota i przejrzystość,
- b) automatyzuje proces budżetowania,
- c) podnosi techniczną wydajność procesu budżetowania.

Wady metody procentowej:

- a) mało dokładna,
- b) nieprzydatna do celów kontrolnych,
- c) nie zmusza do regularnego analizowania ekonomiczności ponoszonych kosztów i nakładów,
- d) nie tworzy bodźców do regularnej weryfikacji zasadności częściowych celów budżetowych.

Autor: Dr Jarosław Kujawski. Wykorzystywanie na potrzeby komercyjne bez pozwolenia jest przestępstwem przeciwko prawu autorskiemu.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 35

35

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

METODY NIEPOWAŻNE I NIEPROFESJONALNE, ALE JEDNAK STOSOWANE

*Spod dużego palca.
Na chybił-trafił.
Ile niebo wytrzyma.
Na wyczucie.
Na intuicję.
Na oko.
Bo ja wiem lepiej...
Na rympał.*

Autor: Dr Jarosław Kujawski. Wykorzystywanie na potrzeby komercyjne bez pozwolenia jest przestępstwem przeciwko prawu autorskiemu.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 36

36

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

SYSTEM CONTROLLINGU FINANSOWEGO- ELEMENTY ARCHITEKTURY

OŚRODKI (CENTRA) ODPOWIEDZIALNOŚCI BUDŻETOWEJ

Cechy charakterystyczne ośrodków odpowiedzialności

- podstawowy podmiot (czasem przedmiot), wokół którego koncentruje się system budżetowania,
- jednostka organizacyjna lub zbiór takich jednostek (zbiór podmiotów lub przedmiotów), na czele których stoi kierownik z wyraźnie zdefiniowanym zakresem władzy i odpowiedzialności,
- kierownik ośrodka ponosi odpowiedzialność za zarządzanie wyodrębnioną grupą działań oraz za osiąganie celów,
- kierownik (szef budżetu) otrzymuje uprawnienia zarządzania budżetem ośrodka
- szef budżetu ma możliwość kontrolowania przypisanych mu zadań i sterowania kosztami tych zadań,
- wykonanie działań, zadań i celów jest obiektywnie mierzalne.

Miejsca powstawania kosztów (MPK)

Nie należy mylić ośrodków odpowiedzialności budżetowej z księgowymi miejscami powstawania kosztów (MPK). Zachodzi następująca relacja: ośrodki odpowiedzialności mogą grupować miejsca powstawania kosztów, ale sytuacji odwrotnej nie obserwuje się w praktyce.

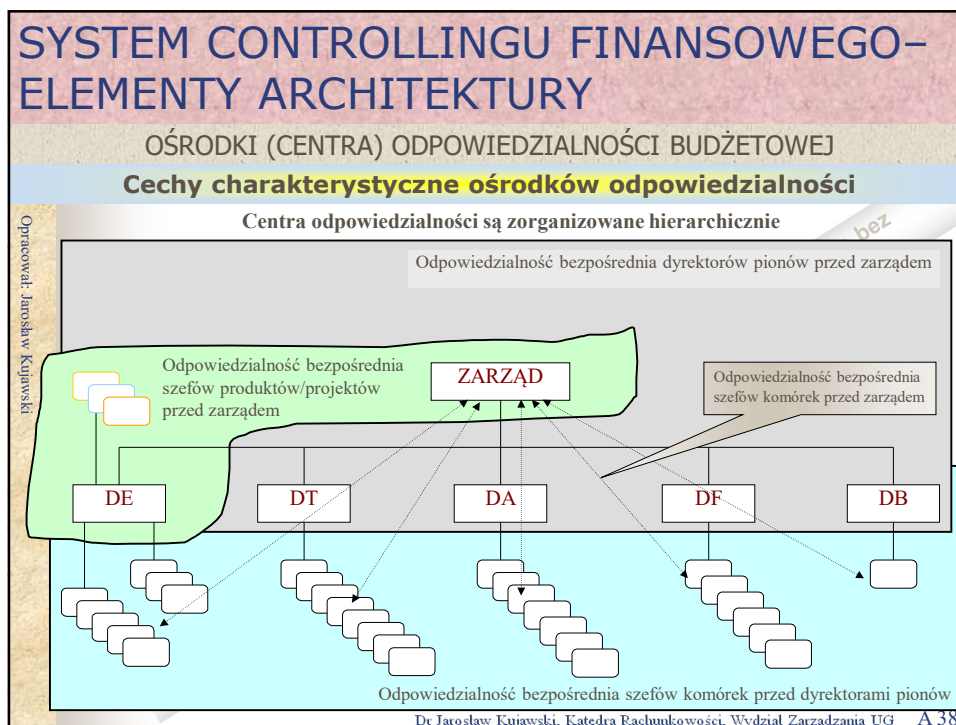
Ośrodki odpowiedzialności budżetowej projektuje się po to, aby przejęły odpowiedzialność za planowanie i realizację budżetów cząstkowych przedsiębiorstwa.

Księgowe miejsca powstawania kosztów wyodrębnia się w systemie księgi głównej w celu poprawnego i szczegółowego prowadzenia ewidencji operacji gospodarczych, zwłaszcza w firmach średnich i dużych, dla których dokładna informacja o kosztach jest istotna.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG A 37

37

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



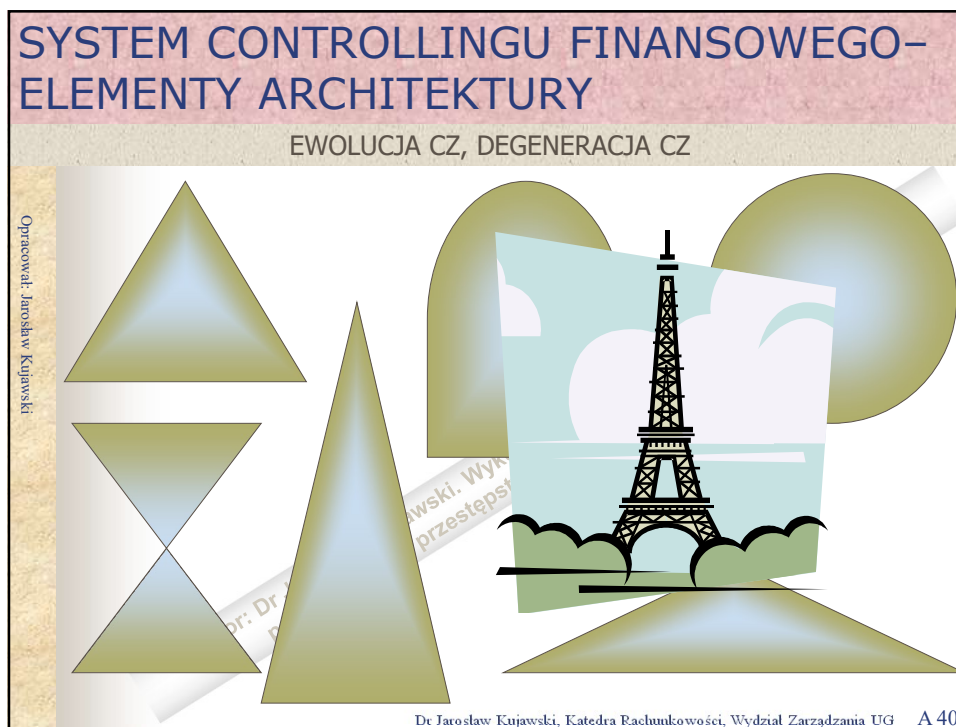
38

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



39

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



40

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

SYSTEM CONTROLLINGU FINANSOWEGO – ELEMENTY ARCHITEKTURY

OŚRODKI (CENTRA) ODPOWIEDZIALNOŚCI BUDŻETOWEJ

OŚRODEK INWESTOWANIA* – cechy charakterystyczne

Opracował: Jarosław Kujawski

- posiada pełny zakres władzy,
- sprawuje kontrolę nad powstawaniem kosztów, uzyskiwaniem przychodów i zyskiem wypracowanym z zainwestowanej złotówki,
- obejmuje te komórki organizacji, które kontrolują procesy inwestycyjne, a więc decydujące o długookresowej kondycji firmy,
- jest centrum o najwyższym stopniu agregacji, gdyż w jego skład wchodzi centra zysków,
- decyzje długookresowe są podejmowane przez najwyższych rangą kierowników w firmie, obdarzonych największym stopniem samodzielności, ale i obarczonych największą odpowiedzialnością.

Do mierników oceny takich centrów odpowiedzialności budżetowej zalicza się:

- **stopę zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI – return on investment),**
- **dochód pozostawiony – rezydualny (RI – residual income),**
- **rentowność kapitałów własnych (ROE – return on equity),**
- **rentowność majątku (ROA – return on assets).**

***INVESTMENT CENTER**

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG A 41

41

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

SYSTEM CONTROLLINGU FINANSOWEGO – ELEMENTY ARCHITEKTURY

OŚRODEK INWESTYCJI – skrót CI

GŁÓWNE ZADANIA OŚRODKA INWESTYCJI

Opracował: Jarosław Kujawski

***KPI – Key Performance Indicators**

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG A 42

42

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

ROI versus RI

**Zysk rezydualny – RI
(Residual Income – RI)**

$$\text{ROI} = \frac{\text{zysk operacyjny}}{\text{zainwestowany kapitał}} = \frac{\text{zysk kontrolowany CI}}{\text{kapitał zainwestowany w CI}}$$

zyskowność inwestycji = rentowność inwestycji

Zalety:

- Jeden z najbardziej rozpowszechnionych mierników.
- Miernik względny, krótkoterminowy.
- Uwzględnia różne czynniki rentowności (przychody, koszty i nakłady kapitałowe).
- Może być wykorzystany do porównywania różnych firmy oraz różnych ośrodków inwestycyjnych w ramach jednej firmy.
- Ilustruje korzyści, jakie można osiągnąć przy redukcji zapotrzebowanie na kapitał finansujący aktywa trwałe i obrotowe.

Wady:

- Można różnie obliczać zysk operacyjny.
- Cel maksymalizacji ROI może wymuszać na menedżerach ośrodków inwestycyjnych odrzucanie przedsięwzięć, które są korzystne dla całej organizacji.

CI = centrum (ośrodek) inwestycyjny.
IC = investment centre.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

43

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

ROI versus RI

**Zysk rezydualny – RI
(Residual Income – RI)**

RI = zysk operacyjny – kwota kosztu zainwestowanego kapitału

RI = zysk kontrolowany CI – kwota kosztu kapitału zainwestowanego w CI

kwota zysku wypracowana przez dane CI powyżej kosztu kapitału i w nim pozostawiona

Zalety:

- Jeden z najbardziej rozpowszechnionych mierników.
- Miernik bezwzględny wyrażony wartościowo, krótkoterminowy.
- Uwzględnia różne czynniki rentowności (przychody, koszty i nakłady kapitałowe).
- Wykorzystany raczej do porównywania efektywności różnych ośrodków inwestycyjnych w ramach jednej firmy.
- Może zapewnić zgodność celów poszczególnych CI z celem ogólnym całej organizacji.

Wady:

- Wymaga ustalenia kosztu kapitału, co samo w sobie jest trudne.
- Można różnie obliczać zysk operacyjny.
- Cel maksymalizacji RI w krótkim terminie może wymuszać na menedżerach ośrodków inwestycyjnych odrzucanie przedsięwzięć, które są korzystne dla całej organizacji.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

44

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

ROI versus RI

Cechy ROI i RI:

- Oba pozwalają w prosty sposób wykorzystać dostępne informacje z systemu rachunkowości.
- Oba są zaprojektowane w taki sposób, aby służyły do mierzenia efektywności zdecentralizowanych ośrodków inwestycyjnych.
- Oba wiążą zarobiony zysk z kapitałem zaangażowanym w generowania tego zysku.
- Oba odnoszą efektywność poszczególnych ośrodków inwestycyjnych do efektywności całej organizacji, a zatem obniżają ryzyko dysfunkcyjnych zachowań menedżerów tychże ośrodków.
- Dla obu wskaźników jest bardzo istotne, w jaki sposób mierzone są zyski oraz zainwestowany kapitał.
- Niezależnie od siebie mogą prowadzić do sprzecznych decyzji.

Uwagi:

- Pomiar zysku danego ośrodka inwestycyjnego musi uwzględniać tylko te pozycje, które są przez ten ośrodek kontrolowane.
- Należą do nich np.:
 - kontrolowane przychody, koszty zmienne i stałe oraz marże pokrycia i marże brutto,
 - kontrolowane koszty pośrednie tych ośrodków,
 - amortyzacja od kontrolowanych środków trwałych i WNiP.
- To znaczy, że do pomiaru zysku danego ośrodka inwestycyjnego nie należy brać pozycji, które wynikają z arbitralnie (odgórnie) przyjętych rozliczeń wewnętrznych, jak np.:
 - alokowane koszty ogólnego zarządu,
 - inne alokowane koszty wspólne,
 - amortyzacja od niekontrolowanych środków trwałych i WNiP.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

45

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

SYSTEM CONTROLLINGU FINANSOWEGO – ELEMENTY ARCHITEKTURY

OŚRODKI (CENTRA) ODPOWIEDZIALNOŚCI BUDŻETOWEJ

OŚRODEK ZYSKU* (WYNIKU, RENTOWNOŚCI) – cechy charakterystyczne

Opracował: Jarosław Kujawski

- kontroluje procesy powstawania kosztów i generowania przychodów,
- nie ma wpływu na wykorzystanie środków inwestycyjnych,
- obejmuje komórki odpowiedzialne jednocześnie za sprzedaż i produkcję,
- składa się zwykle z kilku (czasem z wielu) centrów kosztów,
- jego kierownik ma uprawnienia do podejmowania decyzji nie tylko operacyjnych, lecz także taktycznych i specjalnych, np. o dostosowaniu wielkości i struktury produkcji do potrzeb rynku czy klienta,
- jego kierownik odpowiada również za politykę cenową, kierunki i rozmiary sprzedaży.

Efektywność centrum zysku jest zwykle mierzona:

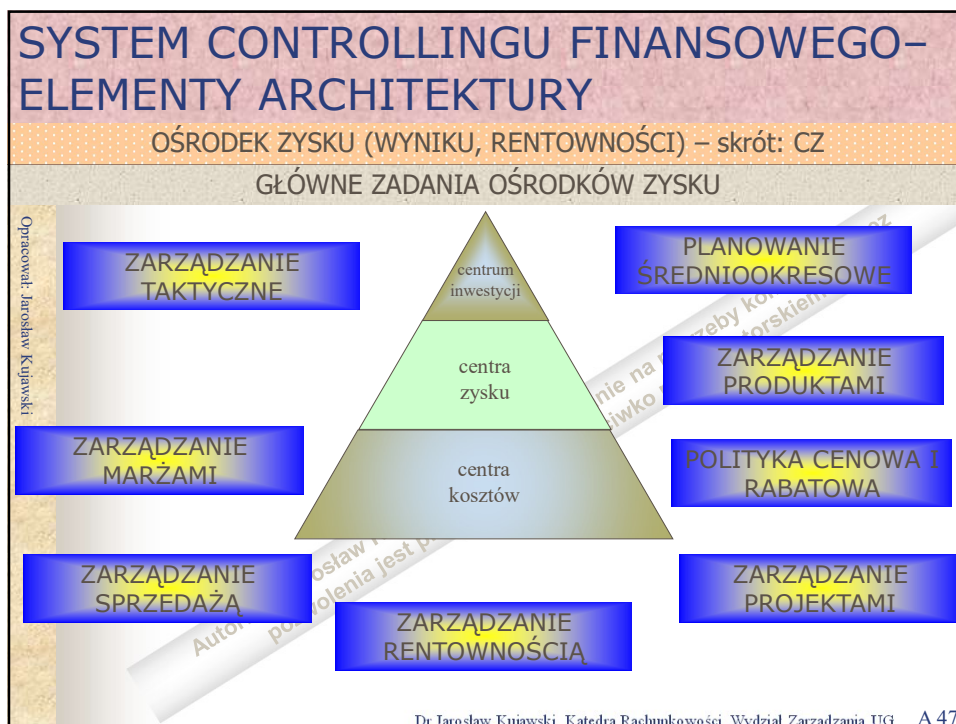
- kwotą **pokrycia finansowego, czyli marży na pokrycie (CM – contribution margin)**, tj. różnicą pomiędzy przychodami a kosztami istnienia produktów,
- wskaźnikiem marży (**C/S ratio – contribution to sales ratio**),
- wartością **zysku operacyjnego (operational profit)**,
- wskaźnikami rentowności sprzedaży (**ROS – return on sales**).

***PROFIT CENTER**

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG A 46

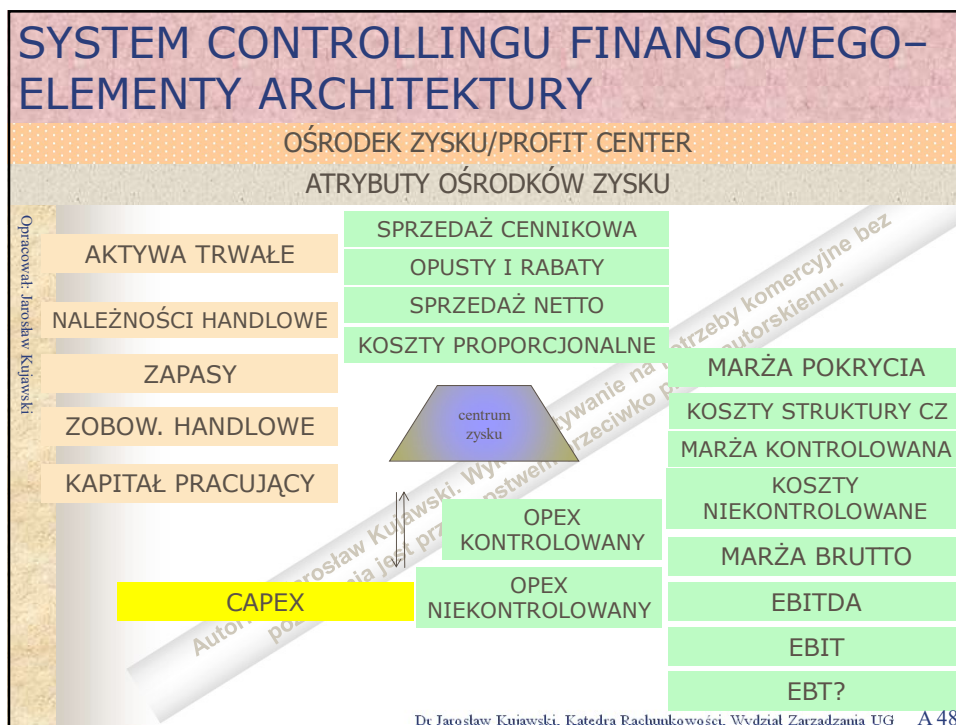
46

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



47

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



48

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Marża brutto (RKP) versus Marża pokrycia (RKZ)			
Przychody ze sprzedaży	(PzS)	Przychody ze sprzedaży	(PzS)
Koszt wytworzenia produktów sprzedanych	(Kwytw.)	Koszty zmienne produktów sprzedanych	(KZ)
WYNIK BRUTTO ZE SPRZEDAŻY	(WBS)	MARŻA POKRYCIA	(MP)
Koszty sprzedaży	(KSp)	Koszty stałe	(KS)
Koszty ogólnego zarządu	(KOZ)	Wynik operacyjny	(Wo)
Wynik ze sprzedaży	(WS)		
cena sprzedaży	(cs)	cena sprzedaży	(cs)
jednostkowy koszt wytworzenia	(kwytw.j)	koszty zmienne jednostkowe	(kzj)
wynik jednostkowy	(wj)	marża pokrycia jednostkowa	(mpj)

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

49

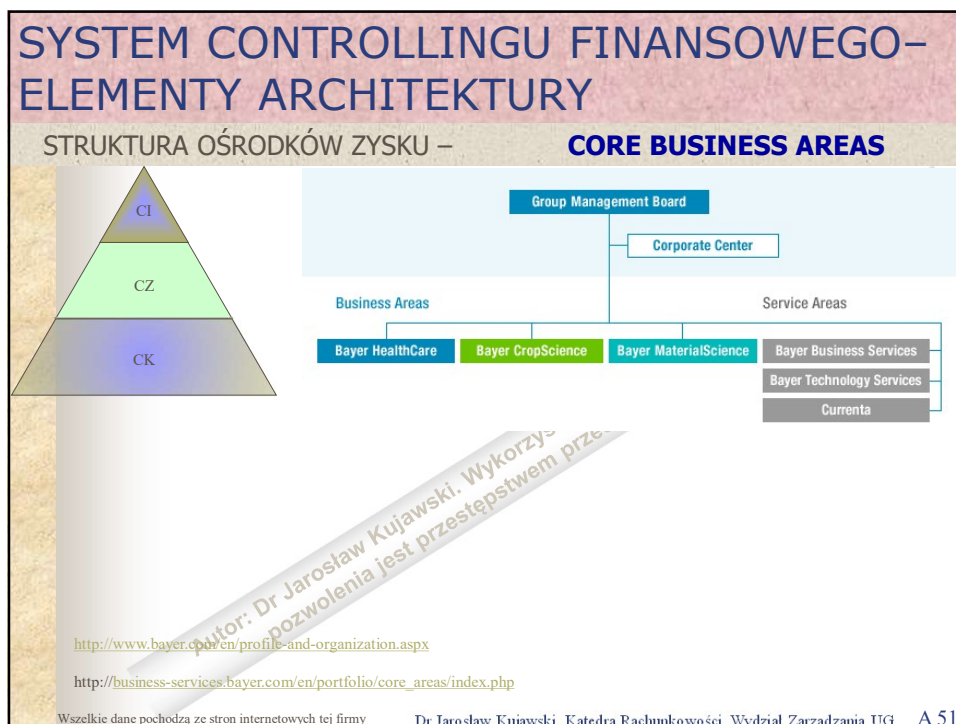
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

CAPEX versus OPEX	
CAPEX	OPEX
<i>Capital Expenditures</i>	<i>Operational Expenses</i>
Inaczej: wydatki inwestycyjne, budżet inwestycyjny	Inaczej: koszty operacyjne, budżet kosztów operacyjnych
Wydatki inwestycyjne nie są kosztami w rozumieniu rachunkowości	Koszty operacyjne są normalnymi kosztami funkcjonowania firmy; są to koszty codziennych operacji gospodarczych – stąd ich nazwa
CAPEX są to nakłady na środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne (wraz z kosztami towarzyszącymi zakupu i instalacji), które będą podlegać amortyzowaniu	W polskim systemie rachunkowości OPEX jest wyrażony kosztami prostymi (rodzajowymi)
Mówi się często, że <u>CAPEX rodzi OPEX</u> . O co chodzi?	

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

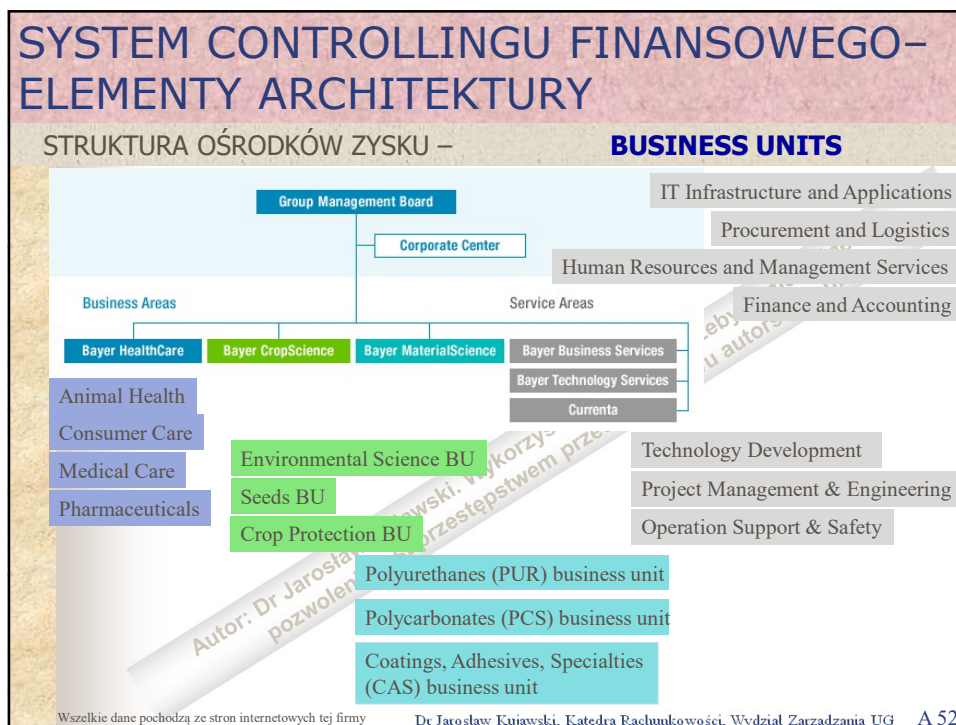
50

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



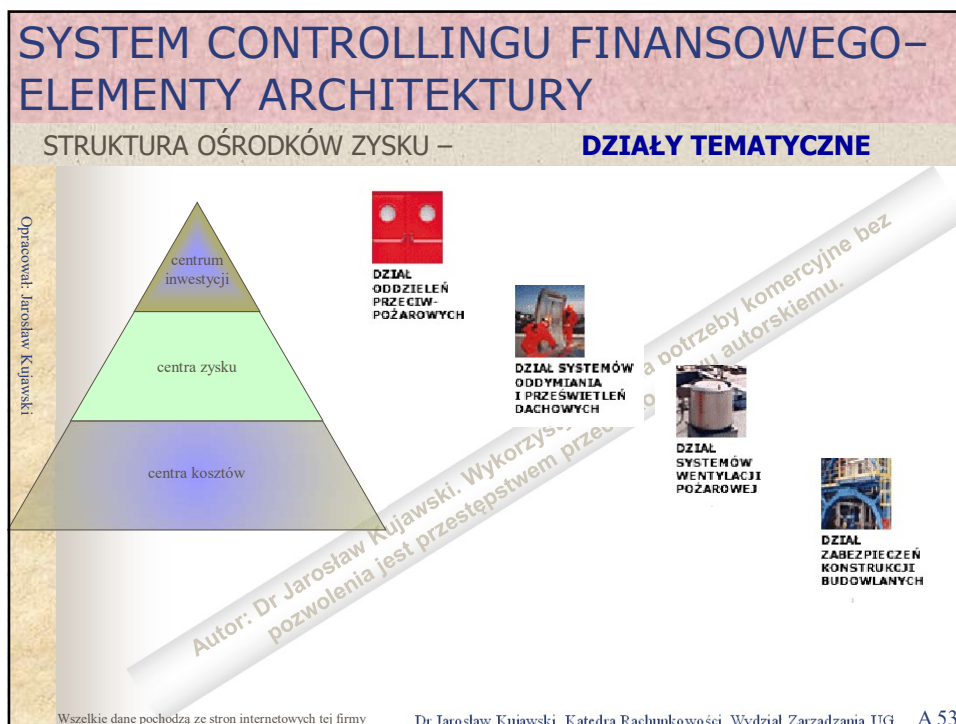
51

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



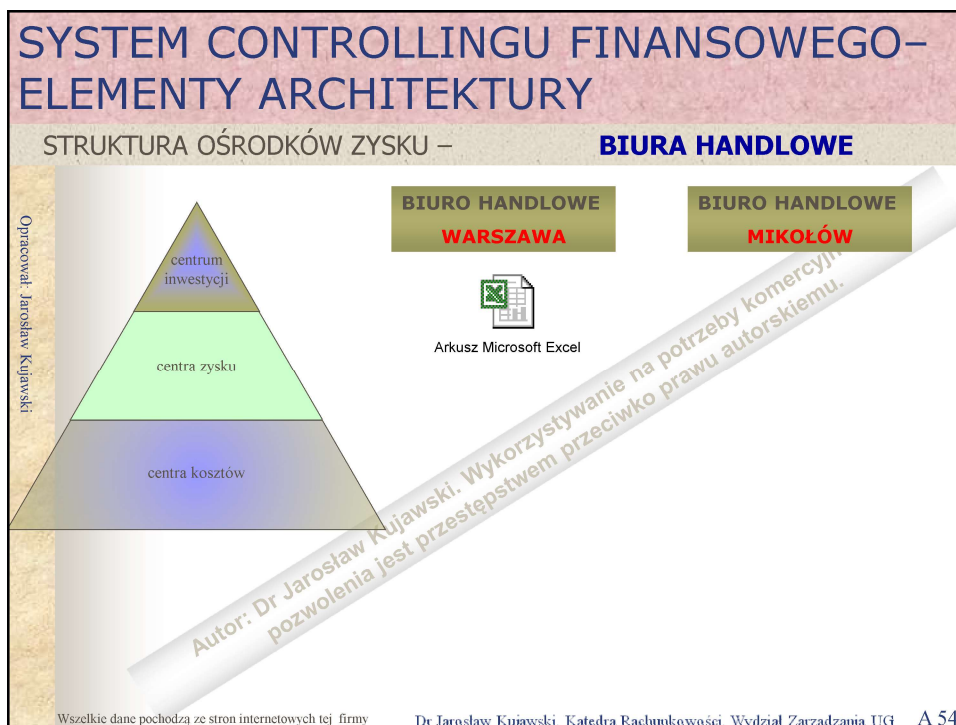
52

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



53

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



54

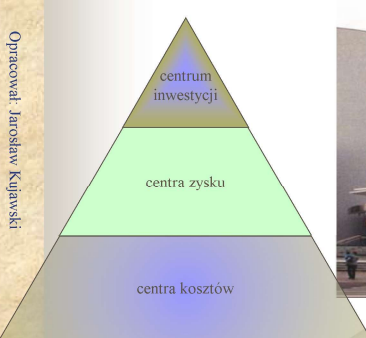
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

SYSTEM CONTROLLINGU FINANSOWEGO – ELEMENTY ARCHITEKTURY

STRUKTURA OŚRODKÓW ZYSKU –

REALIZACJE PROJEKTÓW

Opracował: Jarosław Kujawski





Autor: Dr Jarosław Kujawski. Wykorzystano prawo autorskie. Wszelkie dane pochodzą ze stron internetowych tej firmy

Arkusz Microsoft Excel

A 55

55

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

SYSTEM CONTROLLINGU FINANSOWEGO – ELEMENTY ARCHITEKTURY

STRUKTURA OŚRODKÓW ZYSKU –

MARKI PRODUKTOWE

Opracował: Jarosław Kujawski





Produkty cateringowe

Autor: Dr Jarosław Kujawski. Wykorzystano prawo autorskie. Wszelkie dane pochodzą ze stron internetowych tej firmy

A 56

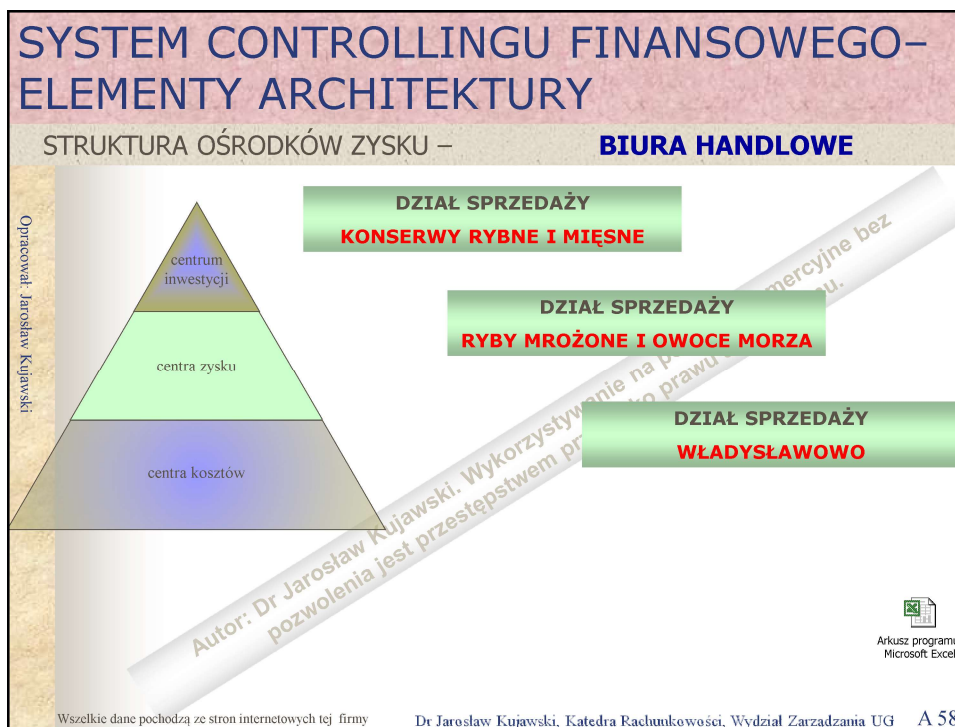
56

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



57

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



58

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

SYSTEM CONTROLLINGU FINANSOWEGO – ELEMENTY ARCHITEKTURY

STRUKTURA OŚRODKÓW ZYSKU –

Opracował: Jarosław Kujawski

NOWE PROJEKTY

Arkusz programu Microsoft Excel

- GDAŃSK
- GDYNIA
- WARSZAWA
- POZNAŃ
- KATOWICE
- WROCŁAW
- KRAKÓW
- ŁÓDŹ

Wszelkie dane pochodzą ze stron internetowych tej firmy

Autor: Dr Jarosław Kujawski. Wykorzystanie i na podstawie prawa autorskiego jest przerwaniem. Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

59

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

SYSTEM CONTROLLINGU FINANSOWEGO – ELEMENTY ARCHITEKTURY

STRUKTURA OŚRODKÓW ZYSKU –

Opracował: Jarosław Kujawski

NOWE PROJEKTY

Arkusz programu Microsoft Excel

- GDAŃSK
- GDYNIA
- WARSZAWA
- POZNAŃ
- KATOWICE
- WROCŁAW
- KRAKÓW
- ŁÓDŹ

Wszelkie dane pochodzą ze stron internetowych tej firmy

Autor: Dr Jarosław Kujawski. Wykorzystanie i na podstawie prawa autorskiego jest przerwaniem. Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

60

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

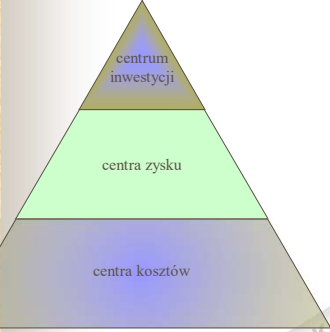
Budżetowanie

SYSTEM CONTROLLINGU FINANSOWEGO – ELEMENTY ARCHITEKTURY

STRUKTURA OŚRODKÓW ZYSKU –

Serie produktowe: WNĘTRZA OKĘTOWE

Opracował: Jarosław Kujawski



Wszelkie dane pochodzą ze stron internetowych tej firmy

Autor: Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 61

61

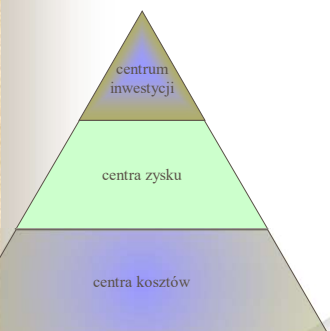
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

SYSTEM CONTROLLINGU FINANSOWEGO – ELEMENTY ARCHITEKTURY

STRUKTURA OŚRODKÓW ZYSKU –

Serie produktowe: WNĘTRZA ŁADOWE

Opracował: Jarosław Kujawski



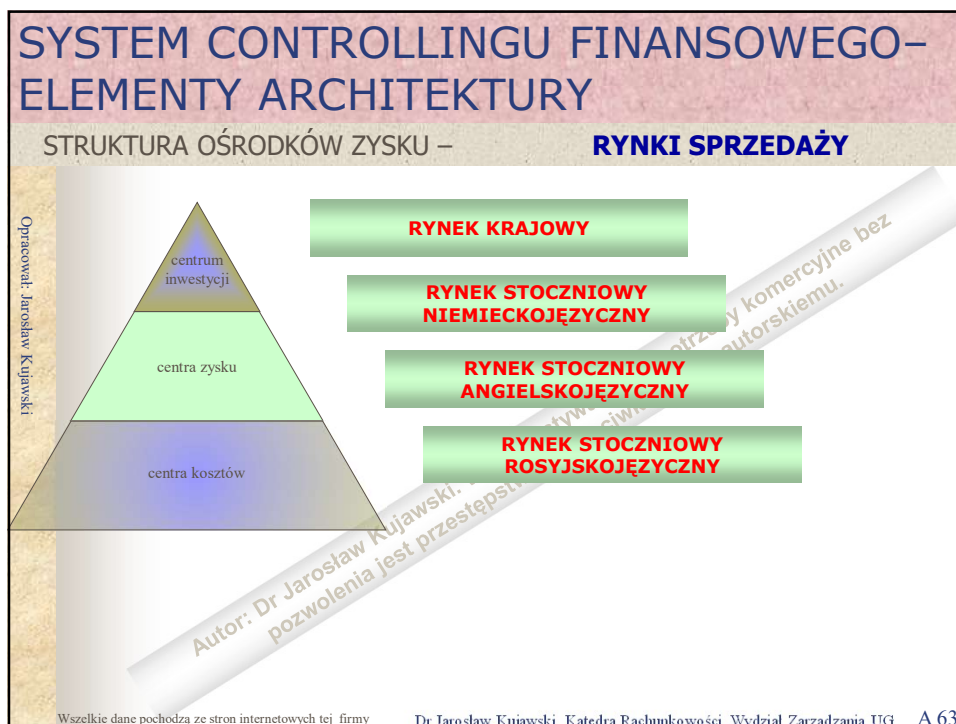
Wszelkie dane pochodzą ze stron internetowych tej firmy

Autor: Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 62

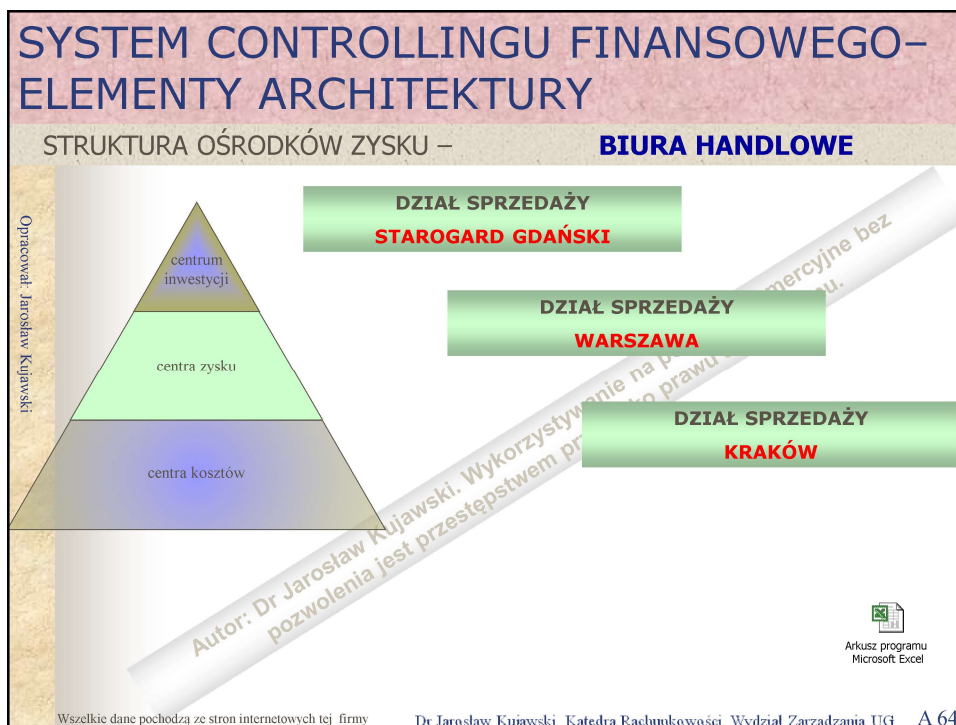
62

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



63

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



64

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



65

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Rodzaje centrów zysku (CZ)							
POZYCJA SYNTETYCZNA BUDŻETU GŁÓWNEGO	OŚRODKI ODPOWIEDZIALNOŚCI I BUDŻETY			TYP STRUKTURY	ODPOWIEDZIALNY		
Przychody ze sprzedaży Koszty materiałów bezpośrednich i kooperacji obcej Pokrycie (marża) I na centrach zysku	CENTRA ZYSKU (CZ) - BUDŻETY CENTRÓW ZYSKU			STRUKTURA SPRZEDAŻOWA	SZEF ZD		
	Kontrakty Zlecenia Umowy						
KRYTERIA GŁÓWNE	KRYTERIA PODZIAŁU CENTRÓW ZYSKU						
	KIERUNKI SPRZEDAŻY						
	KRYT.1	KRAJ	EXPORT				
	BRANŻE KLIENTÓW KRAJOWYCH						
	KRYT.2	WEN/KLI/HUT					
		DRZ/MECH/BUD					
		ROL/SPO/MOR					
		CHE/PAP/GRZE					
		OKRĘTOWNICTWO					
	KLIENTY ZAGRANICZNI						
	KRYT.3		NYBORG				
			TEAMTEC				
			NEDERMAN				
	TYPY KLIENTÓW						
	KRYT.4		STALI KLIENTCI				
			INNI KLIENTCI				
KRYTERIA POMOCNICZE	TOP LISTA						
	KRYT.5		Z TOP LISTY				
			SPOZA TOP LISTY				
	WARTOŚĆ KONTRAKTU						
	KRYT.6		DUŻA WARTOŚĆ (INDYWIDUALNE CZ)				
			MALĄ WARTOŚĆ (ZBIORCZE CZ)				

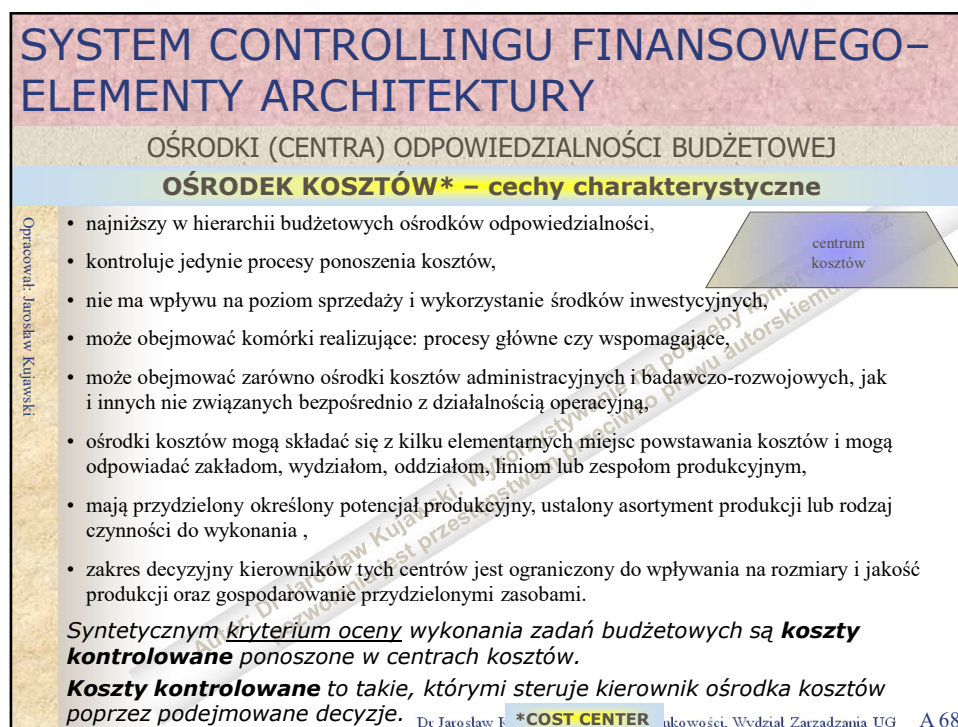
66

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



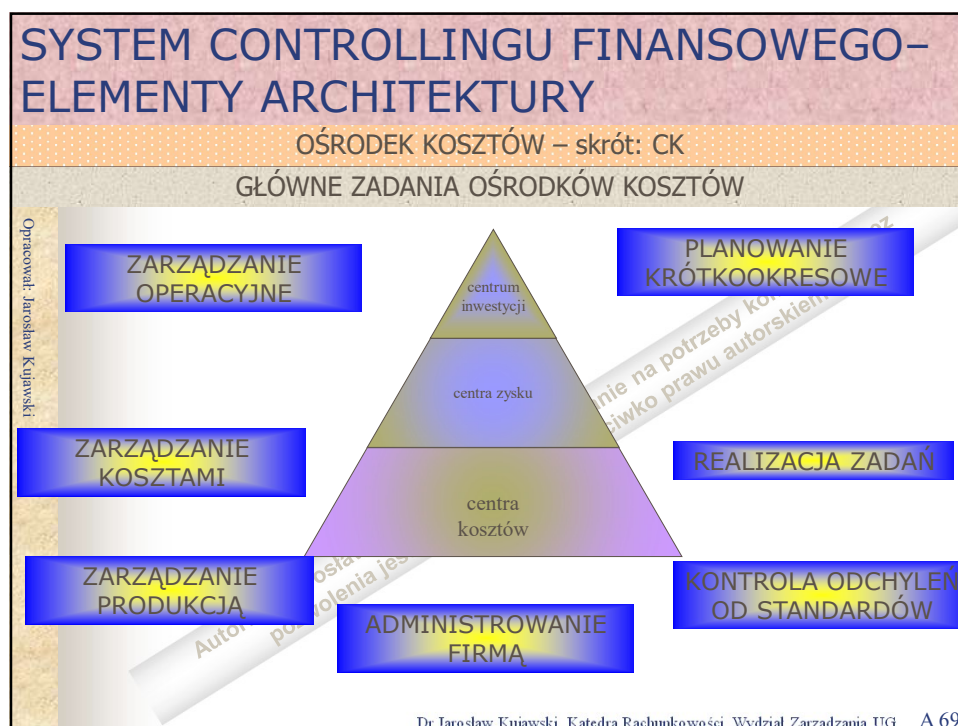
67

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



68

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



69

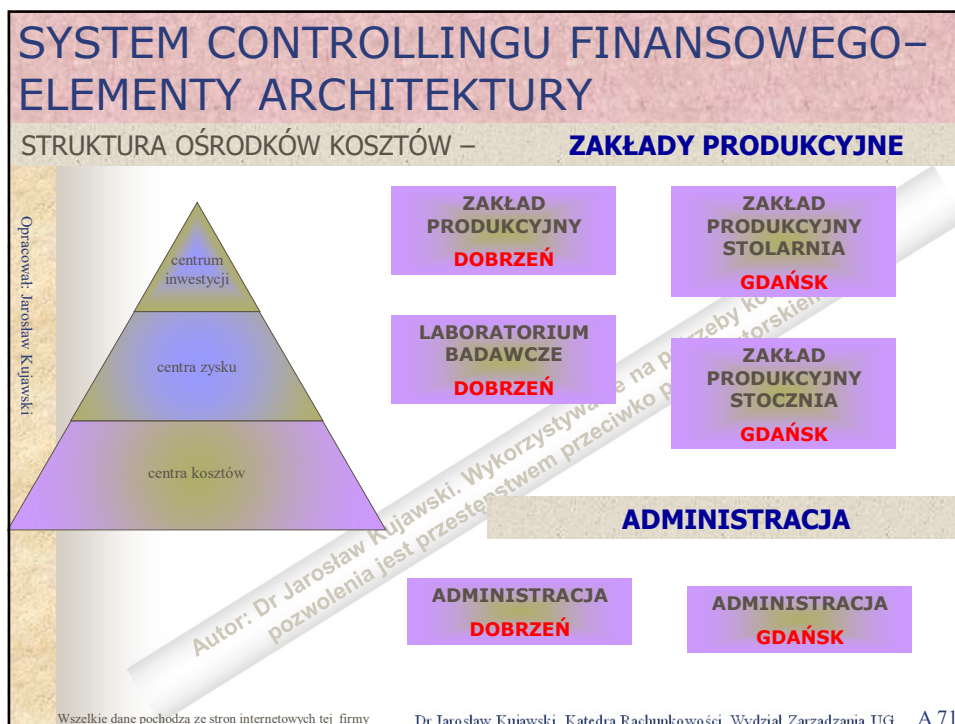
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Koszty kontrolowane vs. Koszty niekontrolowane	
Koszty kontrolowane <i>Controllable costs</i> Inaczej: kontrolowalne! Koszty, na które ma wpływ kierownik lub dysponent konkretnego budżetu poprzez podejmowane decyzje. Np.: - Koszty materiałów bezpośrednich wynikających ze specyfikacji technicznej - Koszty usług obcych specjalistycznych (technologicznych) wynikających ze... 	Koszty niekontrolowane <i>Uncontrollable costs</i> Inaczej: niekontrolowalne! Koszty, na które nie ma wpływu kierownik lub dysponent konkretnego budżetu, gdyż jego zakres kompetencji i decyzyjności wykracza poza ramy niezbędne w zarządzaniu budżetem - Koszty wydziału, z którego pracy korzysta kierownik danej komórki - Koszty ogólne narzucone z góry kluczem - Koszty przydzielone odgórnice

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

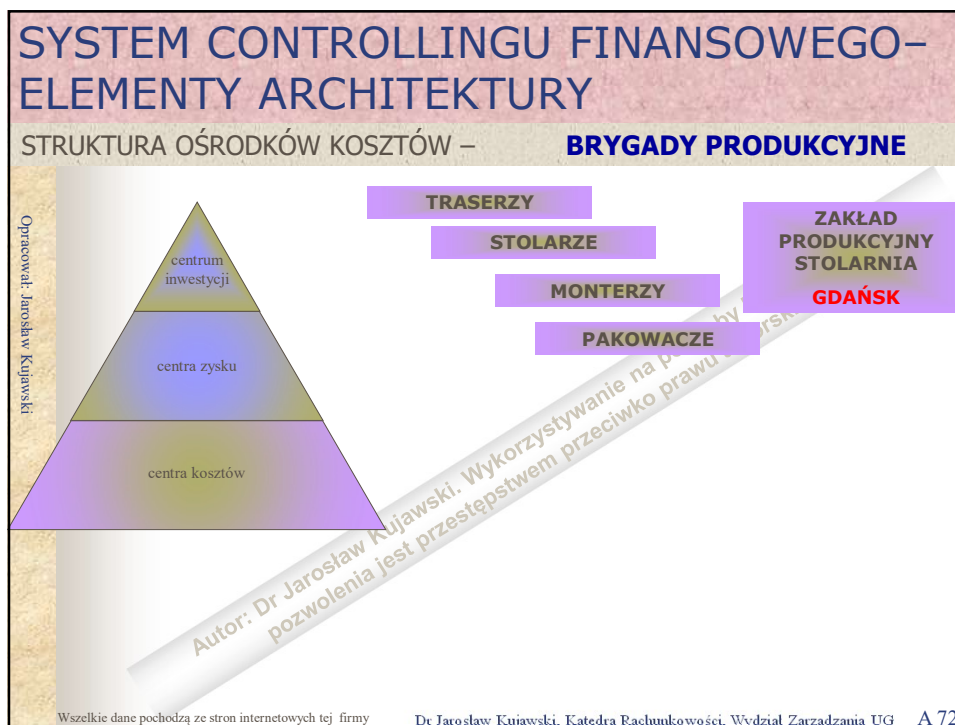
70

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



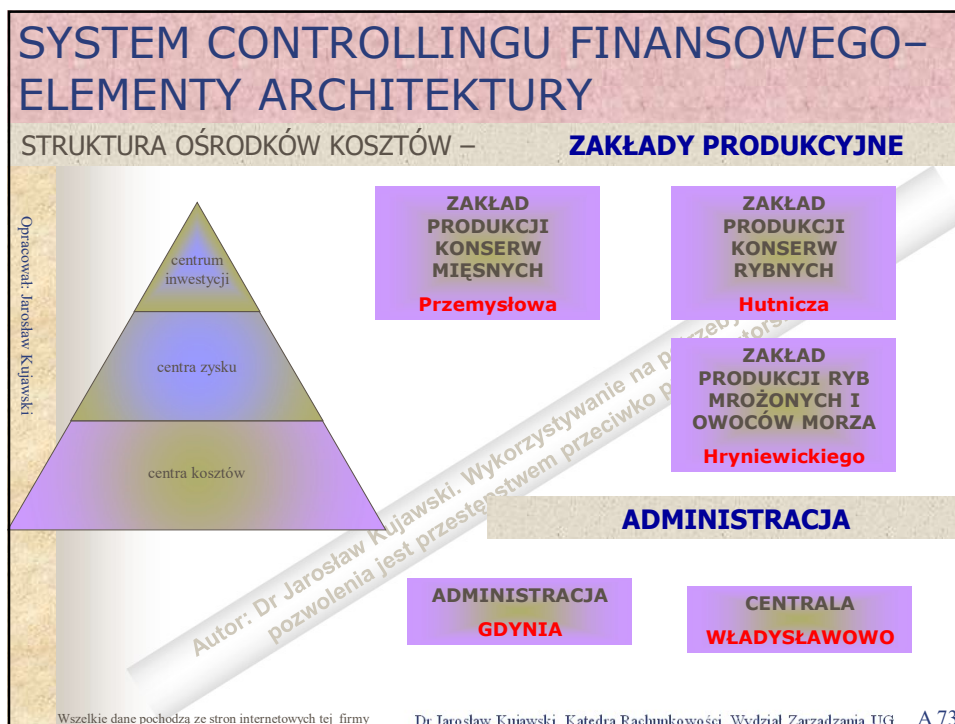
71

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



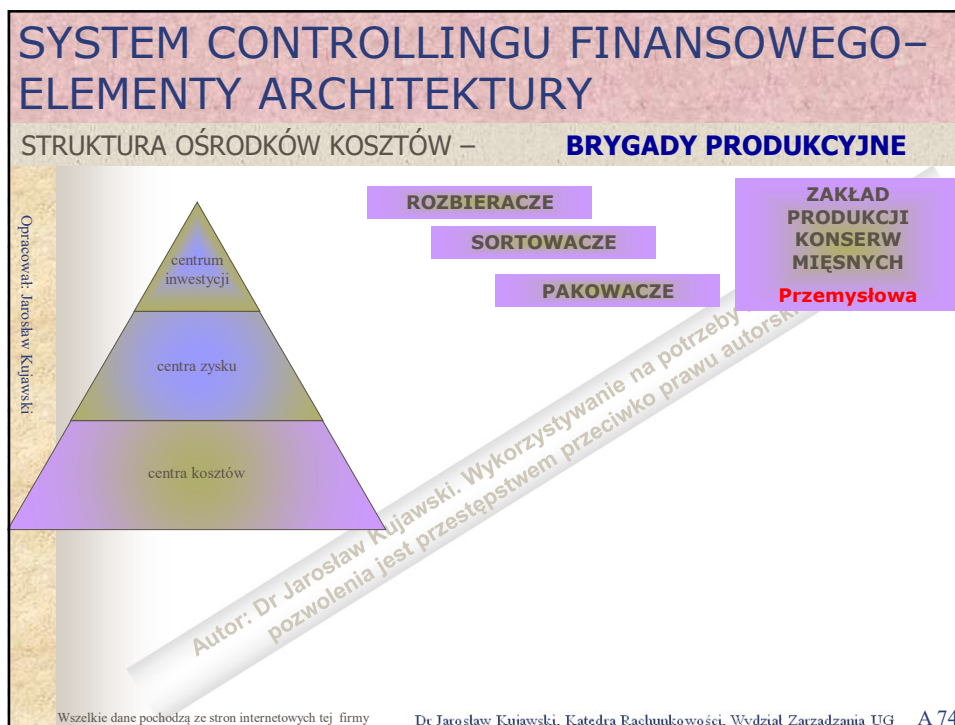
72

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



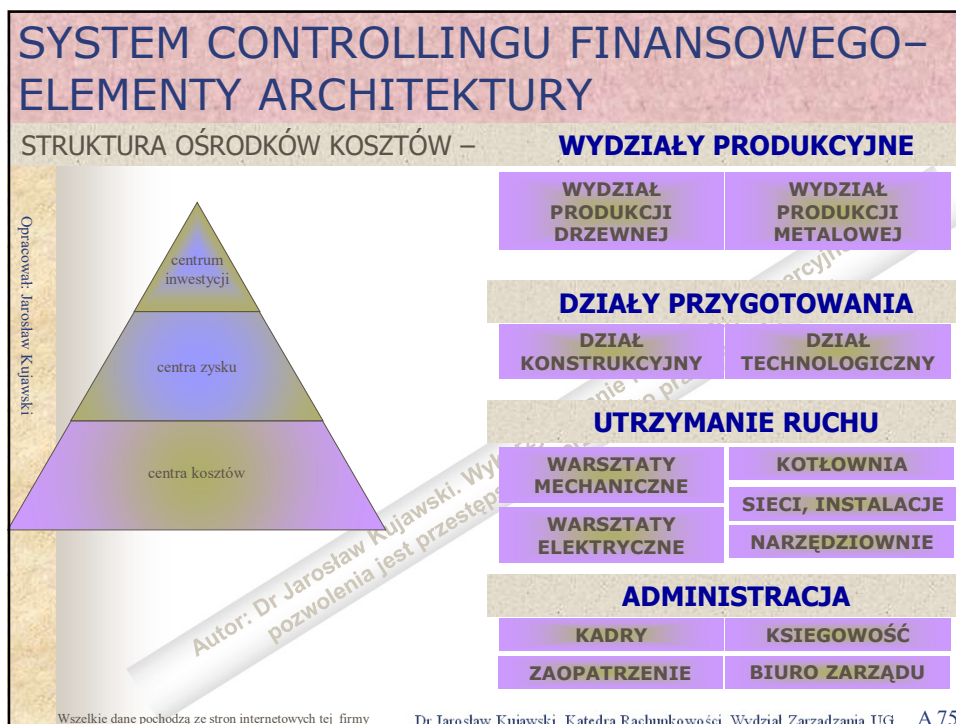
73

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



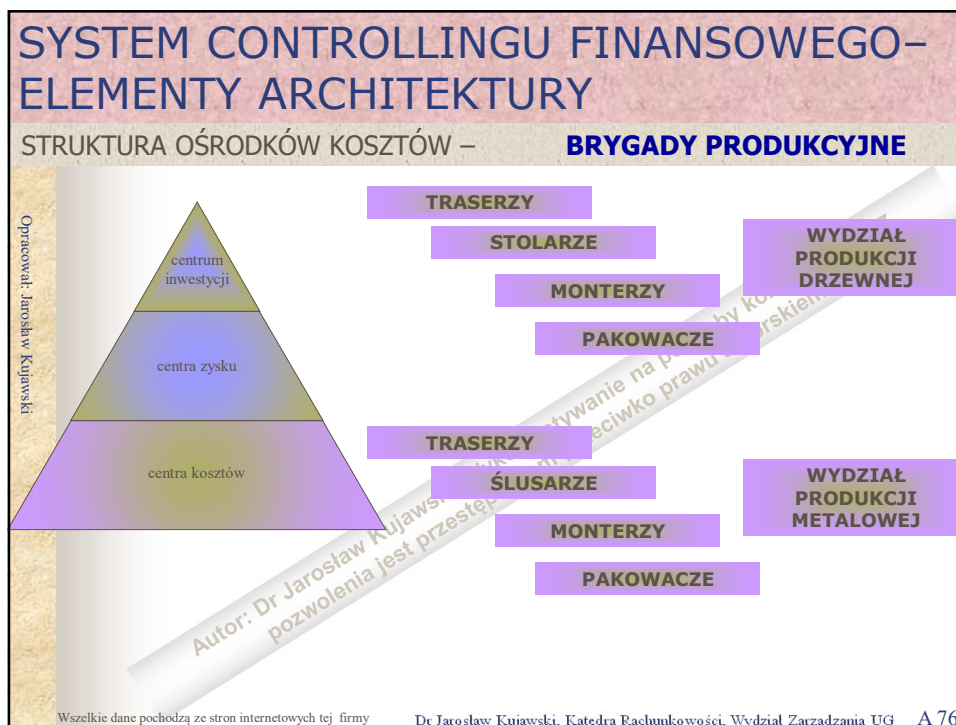
74

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



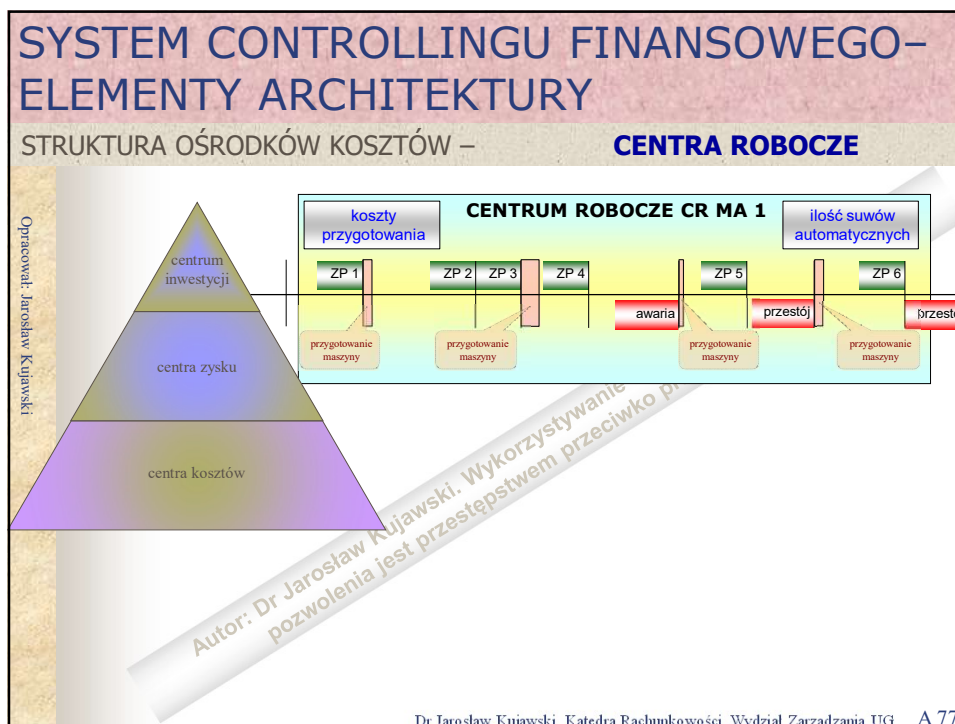
75

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



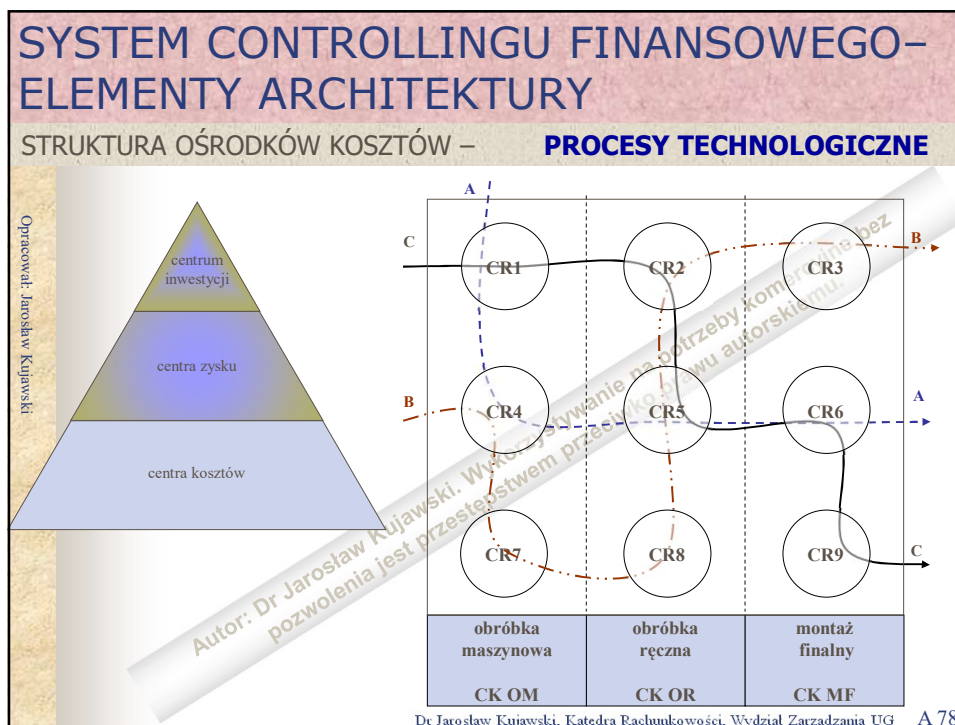
76

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



77

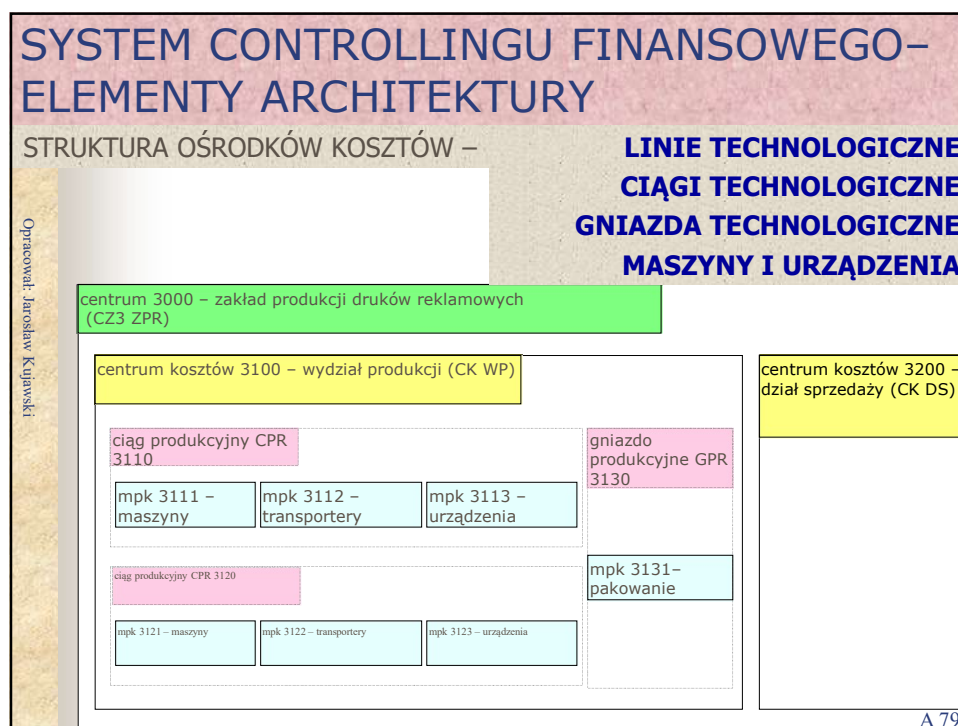
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



78

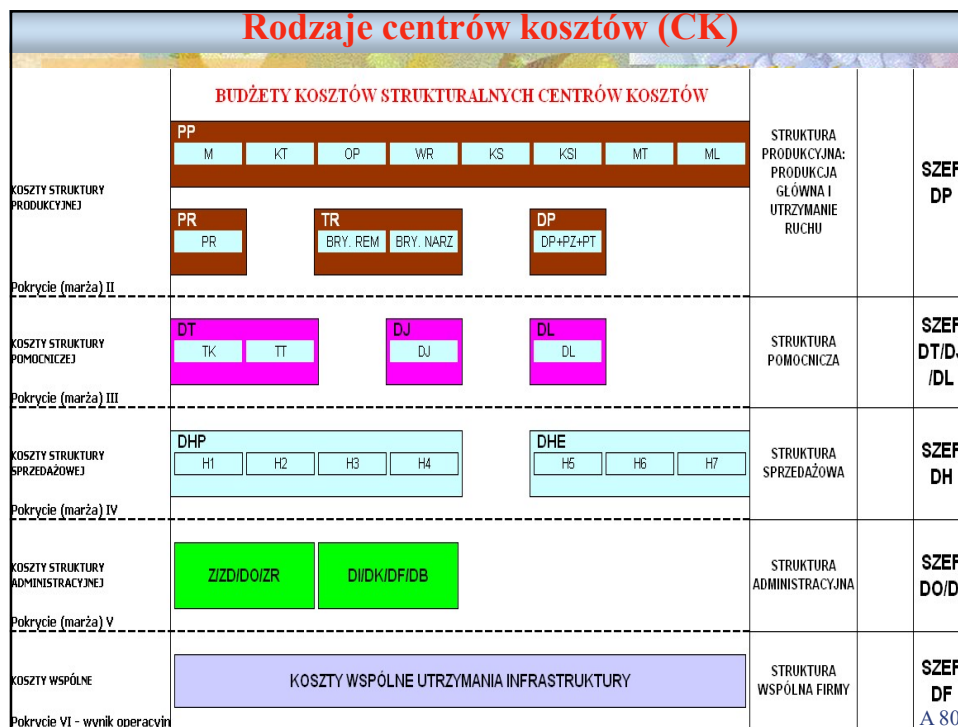
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Budżetowanie



79

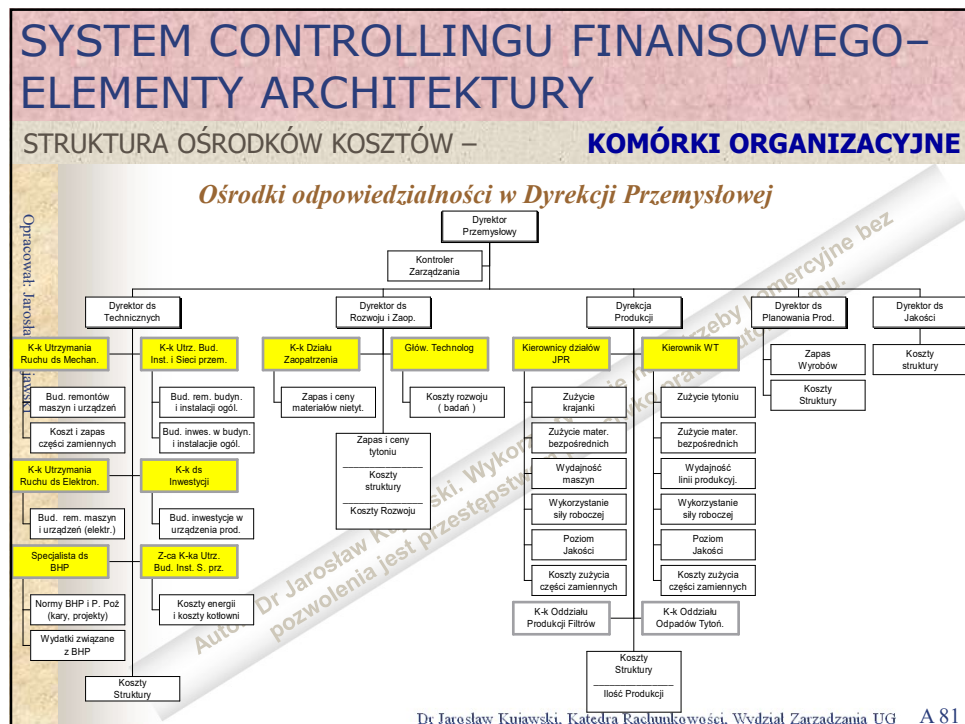
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



80

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Budżetowanie



81

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



82

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Modele systemów budżetowania - cd

Budżetowanie przedmiotowe (obiektywne) w orientacji projektowej - cd

Opracował: Jarosław Kujawski

Przedsiębiorstwo branży projektowej

Przedsiębiorstwo branży stoczniowej

Centra zysku – kontrakty na np.:

- a) Projekty budowlane
- b) Projekty branżowe
- c) Aranżacje wnętrz obiektów
- d) Dokumentacja powykonawcza

Centra zysku - kontrakty na np.:

- a) budowy nowych jednostek pływających
- b) remonty jednostek pływających
- c) przebudowy jednostek pływających
- d) usługi podwykonawcze (gotowe kadłuby, sekcje, prace specjalistyczne)
- e) konstrukcje stalowe (maszty, elementy mostów, komponenty wiatraków)

Autor: Dr Jarosław Kujawski. Wykorzystywanie na podstawie pozwolenia jest przestępstwem przeciwko prawu autorskiemu.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG A 83

83

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Modele systemu budżetowania

Budżetowanie podmiotowe w orientacji produkcyjnej

Opracował: Jarosław Kujawski

Przedsiębiorstwo branży poligraficznej

Centra zysku – zakłady produkcji podstawowej:

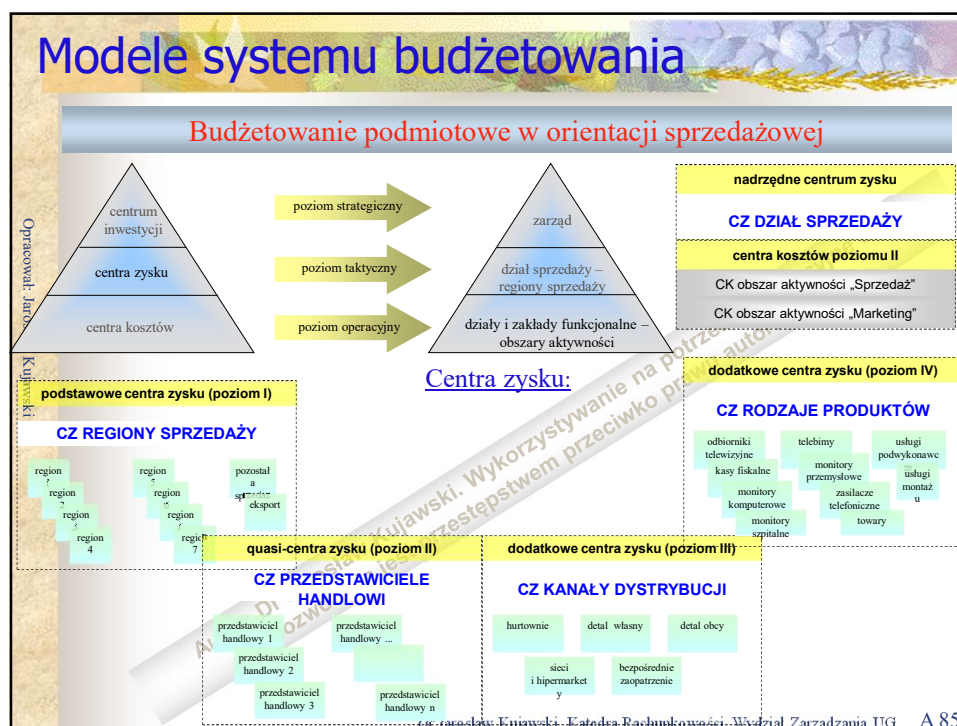
- a) zakład produkcji książek
- b) zakład produkcji czasopism
- c) zakład produkcji druków reklamowych

Autor: Dr Jarosław Kujawski. Wykorzystywanie na podstawie pozwolenia jest przestępstwem przeciwko prawu autorskiemu.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG A 84

84

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



85

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



86

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Technika budżetowania parametrycznego

Podstawowe parametry budżetowe: standardy i założenia

STANDARD BUDŻETOWY

Generalnie wyróżniamy **zewnętrzne** i **wewnętrzne** źródła danych budżetowych. Wewnętrzne źródła danych budżetowych pozwalają na sprecyzowanie standardów budżetowych, czyli wewnętrznych parametrów, które są charakterystyczne wyłącznie dla konkretnej jednostki gospodarczej, gdyż wynikają z takich przesłanek jak np.: typ działalności, organizacja procesów gospodarczych, kondycja finansowa czy polityka korporacyjna. W szczególności standard może być nierealny w danych warunkach, jeśli tylko jako taki jest niezbędny lub przydatny systemowi budżetowania.

CECHY STANDARDÓW BUDŻETOWYCH

Standardy budżetowe mogą podlegać bieżącym zmianom (również w trakcie roku budżetowego), jeśli tylko zachodzi taka konieczność i przewiduje to procedura budżetowania. Okresowa korekta parametrów, wynikająca nie tyle z obserwacji zachowania się przychodów ze sprzedaży, ile z woli zarządzających, jest cechą charakterystyczną elastycznych systemów budżetowania i kontroli. Pozwala ona traktować te systemy jako sprawne narzędzie zarządzania, podporządkowane celom nadrzędnym organizacji, a nie jako sztywny gorset ograniczający lub wręcz uniemożliwiający funkcjonowanie.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 87

87

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

PRZYKŁADOWE STANDARDY BUDŻETOWE

Do najbardziej rozpowszechnionych *standardów budżetowych* należą:

- a) normatywy technologiczne zużycia czynników wytwórczych, na przykład: materiałów, energii, robocizny, usług obcych i inne,
- b) wysokość nakładów na reklamę, na przykład jako udział procentowy w przychodach ze sprzedaży,
- c) wielkości indywidualnych stawek amortyzacyjnych, na przykład 60% w pierwszym roku i 40% w drugim, dla amortyzacji systemów i zestawów komputerowych,
- d) próg wartościowy zaliczania składników majątku trwałego do środków trwałych, na przykład od 2 500 USD jako *standard korporacyjny*,
- e) liczba (i/lub wartość) dni szkoleniowych przypadających na jednego zatrudnionego,
- f) klasa (i/lub wartość) samochodu służbowego przypisanego konkretnemu stanowisku,
- g) oczekiwana liczba kilometrów do przejechania przez przedstawiciela handlowego,
- h) wartość organizacji miejsca pracy nowo przyjmowanego pracownika, na przykład zakup komputera z oprogramowaniem, biurka i kompletu materiałów biurowych dla dodatkowego controllera finansowego,
- i) średni limit materiałów biurowych na pracownika,
- j) wartość deputatu rzeczowego na jednego zatrudnionego, na przykład w postaci limitu darmowych minut (firma telekomunikacyjna),
- k) wartość bonów towarowych w okresie świąteczno-noworocznym,
- l) firmowy program emerytalny,
- m) liczba i wartość akcji przysługujących w ramach firmowego pakietu dodatkowego dla menedżerów,
- n) koszt kapitału i wiele innych.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 88

88

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Technika budżetowania parametrycznego

Podstawowe parametry budżetowe: standardy i założenia

ZAŁOŻENIE BUDŻETOWE

Generalnie wyróżniamy **zewnętrzne** i **wewnętrzne** źródła danych budżetowych. Do źródeł zewnętrznych zalicza się wszelkie parametry finansowe i pozafinansowe, które obiektywnie należy uznać za niezależne od danej organizacji gospodarczej. Takie zewnętrzne parametry noszą miano założeń budżetowych. Ich prognozowanie lub planowanie zwykle może być obciążone dużym błędem, gdyż zależą od zbyt wielu czynników zewnętrznych. W budżetowym systemie planowania są one jednak konieczne z punktu widzenia obserwacji rynku i zachowań konkurencji. Tylko takie podejście może gwarantować realność budżetów.

CECHY ZAŁOŻEŃ BUDŻETOWYCH

Założenia budżetowe muszą zostać skorygowane w budżecie, ilekroć podlegają bieżącym zmianom w skali makroekonomicznej. Konieczność ich zmiany wynika więc nie tyle z obserwacji zachowania się przychodów ze sprzedaży, kosztów operacyjnych czy innych wielkość, ile z obiektywnych przesłanek rynkowych, które są obserwowane przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem i controllerów finansowych. Okresowa korekta parametrów niezależnych od przedsiębiorstwa jest zatem cechą charakterystyczną elastycznych systemów controllingu finansowego.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 89

89

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

PRZYKŁADOWE ZAŁOŻENIA BUDŻETOWE

Powszechnie stosowanymi założeniami budżetowymi są:

- a) wskaźnik inflacji,
- b) kursy walutowe,
- c) wysokość cel i stóp podatkowych,
- d) wysokość rynkowych stóp kredytowych,
- e) ceny paliw i mediów energetycznych,
- f) ceny usług telekomunikacyjnych,
- g) fiskalne stawki amortyzacyjne,
- h) ceny rynkowe różnych zasobów,
- i) i wiele innych.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 90

90

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Technika budżetowania parametrycznego

Najprostsza tablica budżetu parametrycznego kosztów

(kwota kosztów jako wielkość zbiorcza z całego okresu budżetowego)

Nazwa budżetu						
Lp	Nr konta	Pozycja budżetu	Jednostka miary [j.m.]	Liczba j.m.	Wartość j.m.	Kwota
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-=-5-x-6-
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9		Suma:				

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 91

91

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Kol. 1: Liczba porządkowa

Każda pozycja budżetu powinna mieć swój kolejny numer porządkowy. Numery pozycji budżetowych mogą być zagnieżdżane (kaskadowane w dół), np.:

- 1. Paliwa
- 1.1. Benzyny
- 1.1.1. Benzyna 95
- 1.1.2. Benzyna 98
- 1.2. Olej napędowy
- 1.3. Olej opałowy
- 1.4. Gaz LPG

Kol. 2: Numer konta

Każda pozycja budżetu musi mieć swój unikalny kod. Może to być:

- jakiś numer, ale specyficzny dla danej pozycji,
- numer analitycznego kosztu rodzajowego z zespołu 4 kont księgowych,
- numer konta księgowego, pod którym koszt będzie później księgowany,
- kod alfanumeryczny, np. w systemie zintegrowanym.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 92

92

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Budżetowanie

Kol. 3: Pozycja budżetu

Każda pozycja budżetu musi mieć swoją jednoznaczną nazwę, a najlepiej jeśli jest to:

- ściśle zdefiniowany rodzaj kosztu z zespołu 4,
- ściśle zdefiniowany koszt złożony z różnych kosztów rodzajowych,
- nazwa zwyczajowa kosztu, który można jednoznacznie przypisać do kosztu rodzajowego

Kol. 4: Jednostka miary (j.m. albo JM)

Każda pozycja budżetu musi mieć swoją unikalną jednostkę miary (inaczej: jednostkę odniesienia), która jest parametrem:

- fizycznym, np. długość, pojemność, objętość, itd.,
- arytmetycznym, np. %,
- umownym, np. etat,
- finansowym/księgowym, np. kurs waluty, stopa podatku,
- jednoznacznie i obiektywnie mierzalnym, a sposób jego pomiaru nie budzi wątpliwości.

Kol. 5: Liczba jednostek miary

Każda pozycja budżetu musi być opisana jednostką miary, dla której trzeba podać planowaną liczbę na okres budżetowy. Jeśli jednostką miary jest np.:

- długość w mb, trzeba podać planowaną liczbę mb,
- powierzchnia w m², trzeba podać planowaną liczbę m².

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 93

93

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Kol. 6: Wartość jednostki miary

Dla każdej jednostki miary w każdej pozycji budżetu musi być podana jednoznaczna wartość jednostkowa, która może być albo standardem, albo założeniem budżetowym. Jeśli jednostką miary jest np.:

- długość rury w mb, to po podaniu planowanej długości tej rury należy podać cenę zakupu 1 mb tej rury,
- powierzchnia pomieszczenia w m², po podaniu planowanej liczby m² tej powierzchni należy podać koszt jednostkowy za m².

Kol. 7: Kwota kosztów

W każdej pozycji budżetu kwota kosztów wynikać musi z przemnożenia planowanej liczby jednostek miary przez planowaną wartość jednostkową tejże jednostki miary. A zatem:

- koszt rur musi dać się wyliczyć poprzez pomnożenie planowanej liczby mb przez cenę zakupu jednego mb rury,
- koszt pomieszczenia musi dać się wyliczyć poprzez pomnożenie planowanej liczby m² przez koszt jednostkowy jednego m².

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 94

94

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Budżetowanie

Technika budżetowania parametrycznego

Rozbudowana tablica budżetu parametrycznego kosztów
(kilka różnych jednostek miary, kwoty kosztów posegregowane)

501-003 Nazwa budżetu													
Lp	Nr konta rodzajowego	Nr pozycji	Pozycja	JM 1	JM 2	JM 3	Liczba JM 1	Liczba JM 2	Liczba JM 3	Wartość JM	Liczba m-c	Kwota	Razem
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2			1 Materiały bezpośrednie										47 362
3		1.1	materac faszynowy	m2			678			47,00		31 866	
4		1.2	kamień łamany	m3	t/m3		340	1,8		18,00		11 016	
5		1.3	geowłóknina	m2			700			6,40		4 480	

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 95

95

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Kol. 5-7: Jednostki miary

Każda pozycja budżetowa może się charakteryzować koniecznością zdefiniowania kilku jednostek miary, które składają się na ostateczną miarę kosztów:

- budżet na kamień łamany jest określony przez m3 objętości kamienia oraz jego ciężar właściwy t/m3,
- po przemnożeniu m3 przez t/m3 otrzymujemy jednostkę fizyczną masy, czyli tony (t).

Kol. 8-10: Liczba jednostek miary

Każdej jednostce miary z kolumn 5-7 odpowiada przypisana liczba jednostek miary:

- mnożymy 340 m3 przez 1,8 t/m3,
- w rezultacie otrzymujemy liczbę potrzebnych ton (której nie widać wprost).

Kol. 11: Wartość jednostki miary

W tej kolumnie należy domniemać, że podana cena dotyczy 1t kamienia łamanego.

Kol. 12: Liczba miesięcy

Ta kolumna służy do określenia liczby miesięcy dla powtarzających się okresowo pozycji kosztów.

Kol. 13-14: Kwoty

W tych kolumnach prezentuje się kwoty według przyjętego porządku analitycznego i syntetycznego.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 96

96

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Controller finansowy (Financial Controller)

1. Jeśli przez *budżetowanie* rozumiemy narzędzie zdecentralizowanego systemu controllingu finansowego ukierunkowanego na wczesne informowanie o zagrożeniach i słabościach, ale również szansach i silnych stronach firmy, to controller finansowy, zwany również controllerem budżetowym czy jakkolwiek inaczej, jest tym specjalnym człowiekiem, który formalnie zajmuje się:
 - zarządzaniem powstawaniem i realizacją budżetów;
 - zarządzaniem przestrzeganiem dyscypliny budżetowej;
 - transmisją założeń i informacji budżetowych;
 - przygotowywaniem instrukcji budżetowych;
 - konsolidacją budżetów częściowych;
 - przygotowywaniem i prezentowaniem budżetu wiodącego.
2. Controller finansowy pełni również funkcję swoistego gwaranta poprawności informacji dostarczanych przez system controllingu finansowego. Poza tym w wielu firmach pełni rolę doradcy dla zarządu, gdyż jako pierwszy wyciąga wnioski z dostępnych informacji, ma często głos doradczy, ostrzegający o zagrożeniach i wskazujący potencjalne kierunki działania.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 97

97

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Controller finansowy (Financial Controller)

3. Literatura chętnie przyrównuje controllera finansowego do wieży kontrolnej na lotnisku. Stery samolotów są w rękach pilotów, natomiast wieża informuje o otoczeniu i dostarcza różne dane, korzystając z systemów pomiarowych i analizy różnorodnych parametrów. Podobnie controller finansowy – może być postrzegany jest sufler, naprowadzacz, regulator systemu czy wreszcie doradca finansowy.
4. Formalny i nieformalny zakres zadań stawiają controllera na wysokim szczeblu w strukturze organizacyjnej, wyposażając go w umocowania decyzyjne w stosunku do wszystkich ośrodków odpowiedzialności firmy, ale tylko jeśli chodzi o sprawy budżetowania. Szczególnie ważna jest niezależność służbowa w stosunku do działów finansowo-księgowych. Postuluje się, szczególnie w dużych firmach, umieszczenie służb controllera (działu controllera) w odrębnym, podległym wyłącznie najwyższemu zarządowi, pionie funkcjonalnym. Jest to warunek konieczny sprawnego funkcjonowania systemu budżetowania w takich firmach.

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 98

98

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Controller finansowy (Financial Controller)

5. W wielu firmach, tych mniejszych, controllerem jest jednocześnie dyrektor finansowy. Takie jego umiejscowienie pozwala skupić pełnię odpowiedzialności finansowej w jednym ręku. Stwarza to mniejsze możliwości złego obiegu informacji pomiędzy controllerem a dyrektorem ekonomicznym, skrócenie czasu trwania podejmowania decyzji oraz potanie samego procesu budżetowania. Z drugiej jednak strony w nawale obowiązków dyrektorskich budżetowanie i obowiązki controllerskie schodzą na plan dalszy, są wykonywane z opóźnieniem, wręcz zlecane podwładnym, tracąc przez to najważniejsze swoje zalety.
6. Niezależnie od rozmiarów i specyfiki firmy controller ma spełniać rolę opozycyjną w stosunku do finansowych pomysłów szefów ośrodków odpowiedzialności, ma być tym, który ciągle pyta „ile i dlaczego tak drogo”, ma być czepialski i może być nie lubiany. W końcu jego nazwa pochodzi ze zbitcia dwóch francuskich słów *contre rôle*....

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 99

99

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Controller finansowy – główne zadania

- a) zarządzanie systemem budżetowania,
- b) zarządzanie instrukcją budżetowania poprzez bieżącą weryfikację jej aktualności,
- c) zarządzanie harmonogramami prac budżetowych, w tym odpowiedzialność za utrzymanie dyscypliny czasowej,
- d) zarządzanie dyscypliną budżetową, w tym dyscypliną kosztów, wydatków, przychodów, wpływów,
- e) regulowanie systemu controllingu finansowego,
- f) zarządzanie obiegiem dokumentów księgowych i budżetowych,
- g) kwalifikowanie pozycji budżetowych,
- h) rozstrzyganie spraw spornych w zakresie interpretacji pozycji budżetowych,
- i) nadzór nad przestrzeganiem zasad budżetowania,
- j) dystrybucja zadań w ramach systemu budżetowania,
- k) projektowanie i wdrożenie metod pomiaru i oceny wykonania zadań.

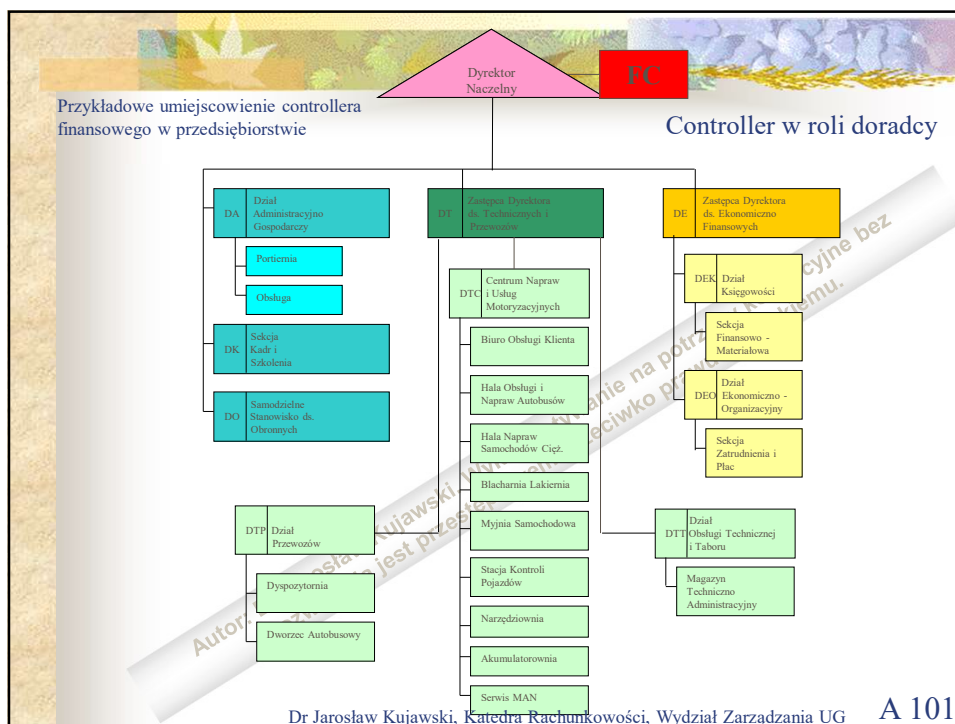
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

A 100

100

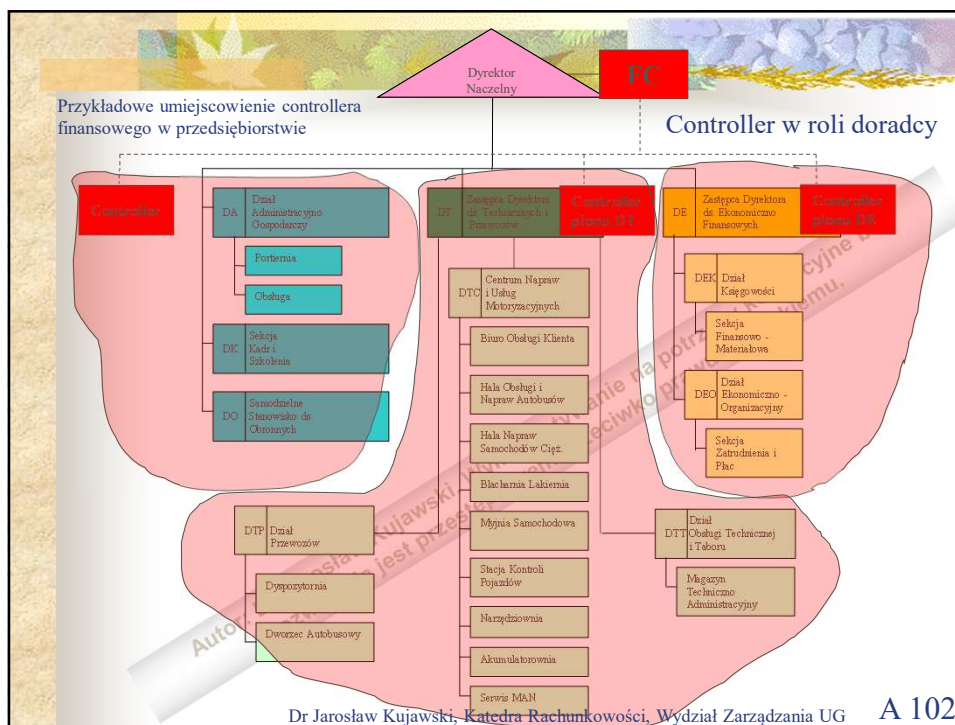
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Budżetowanie



101

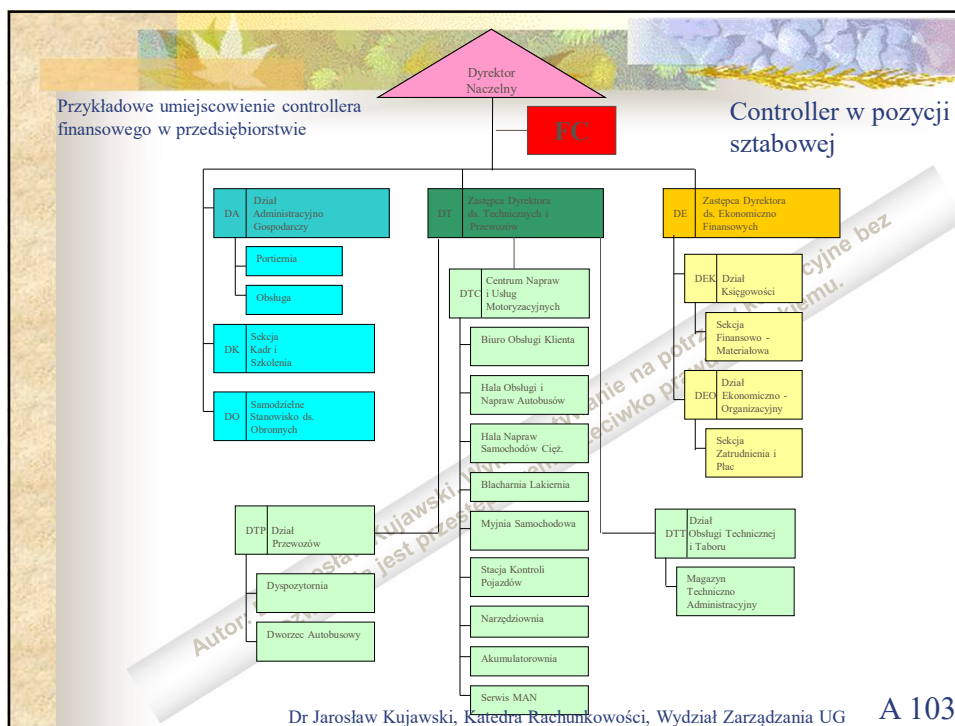
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



102

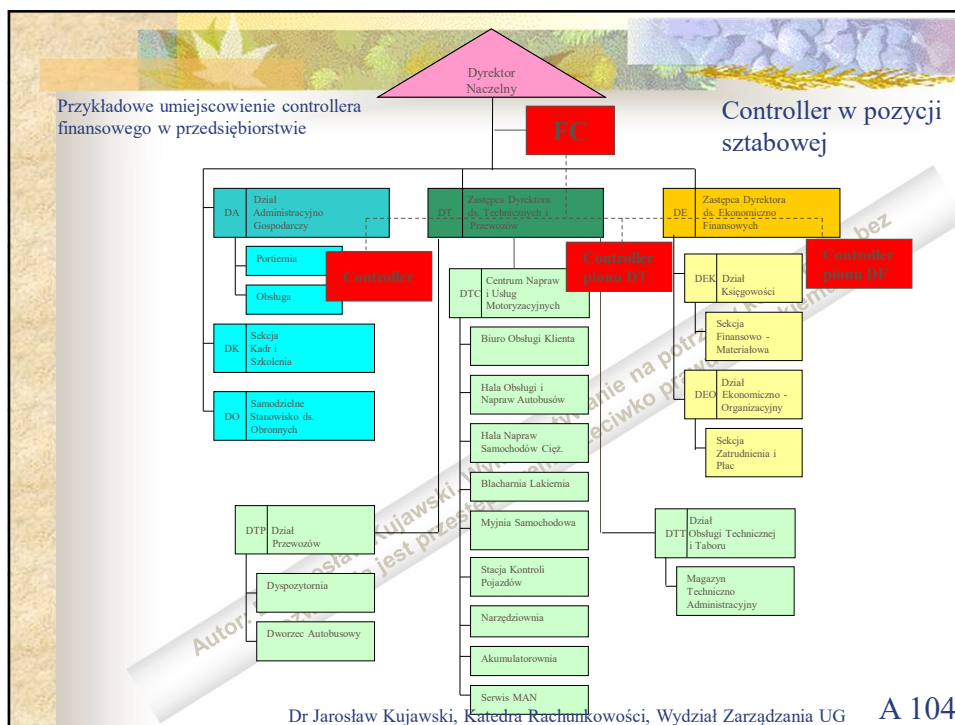
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Budżetowanie



103

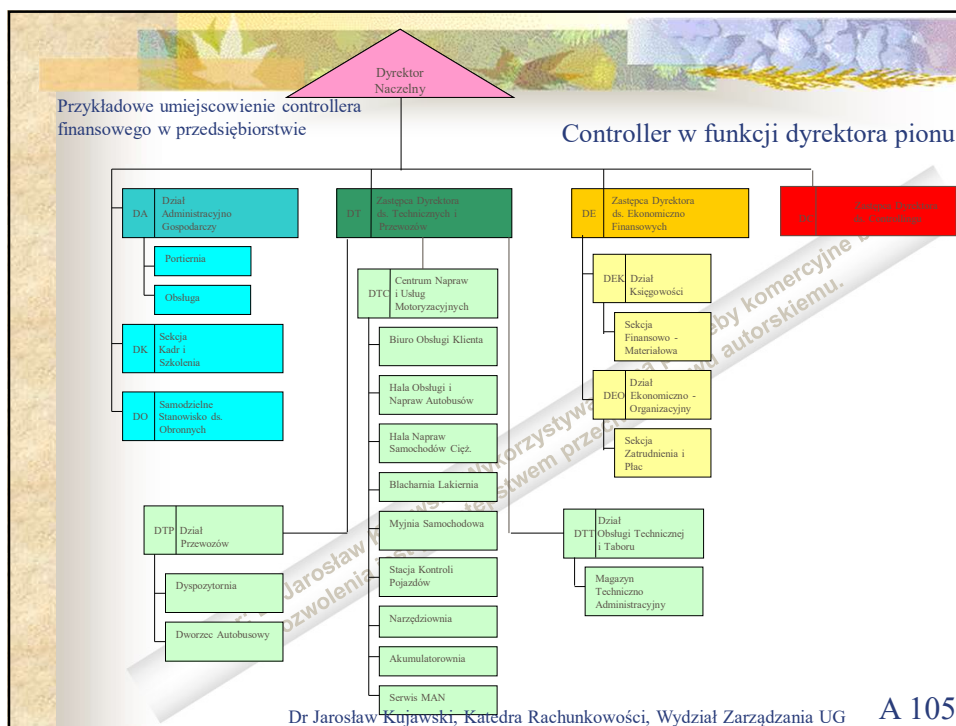
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



104

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

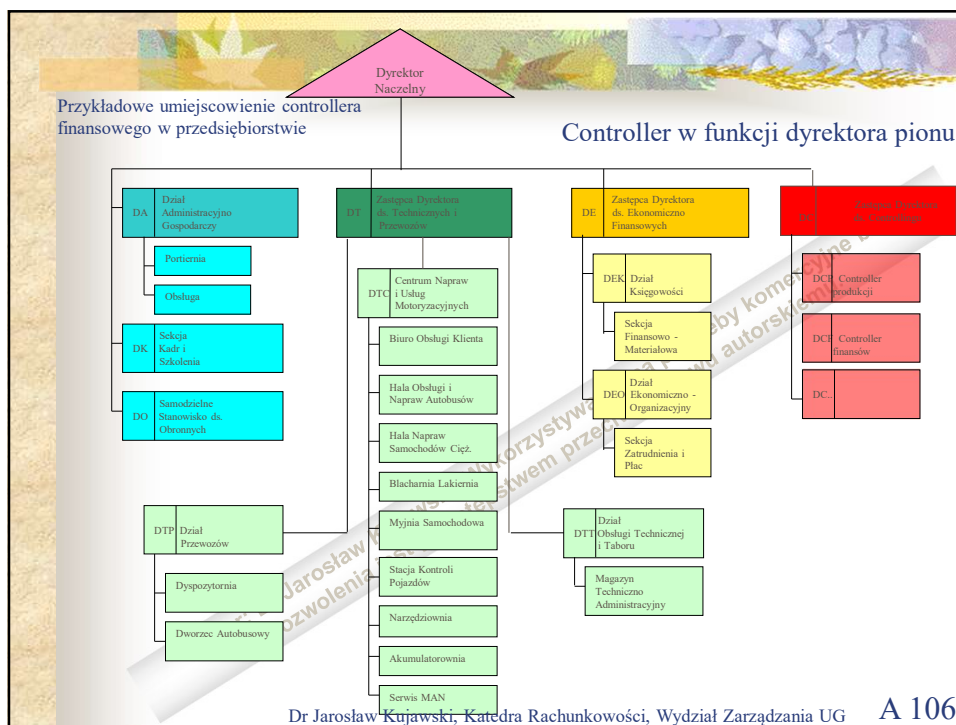
Budżetowanie



A 105

105

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

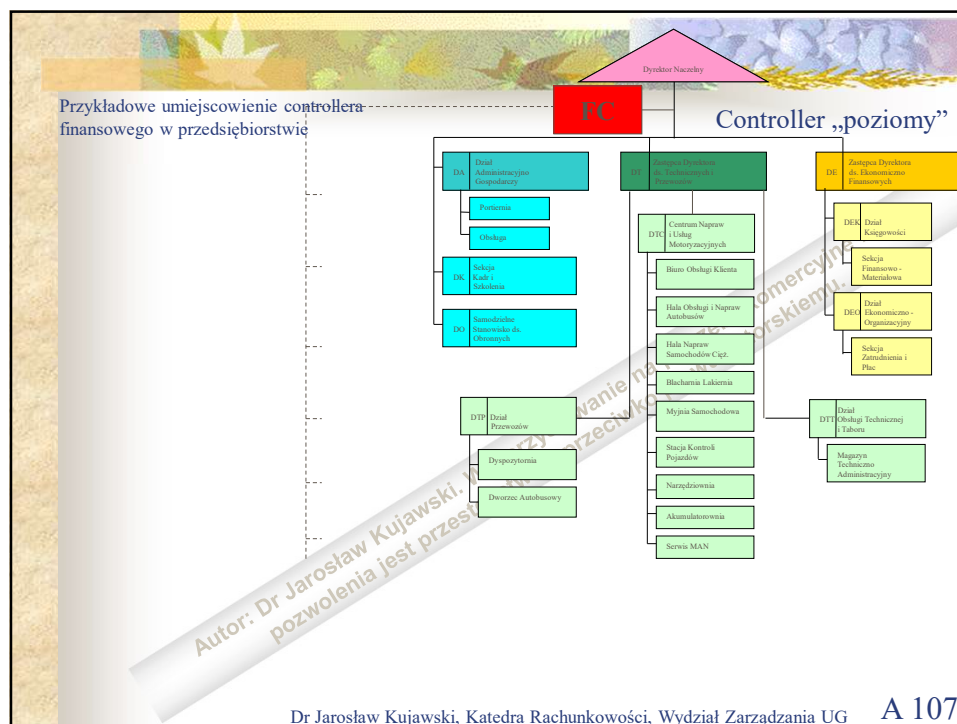


A 106

106

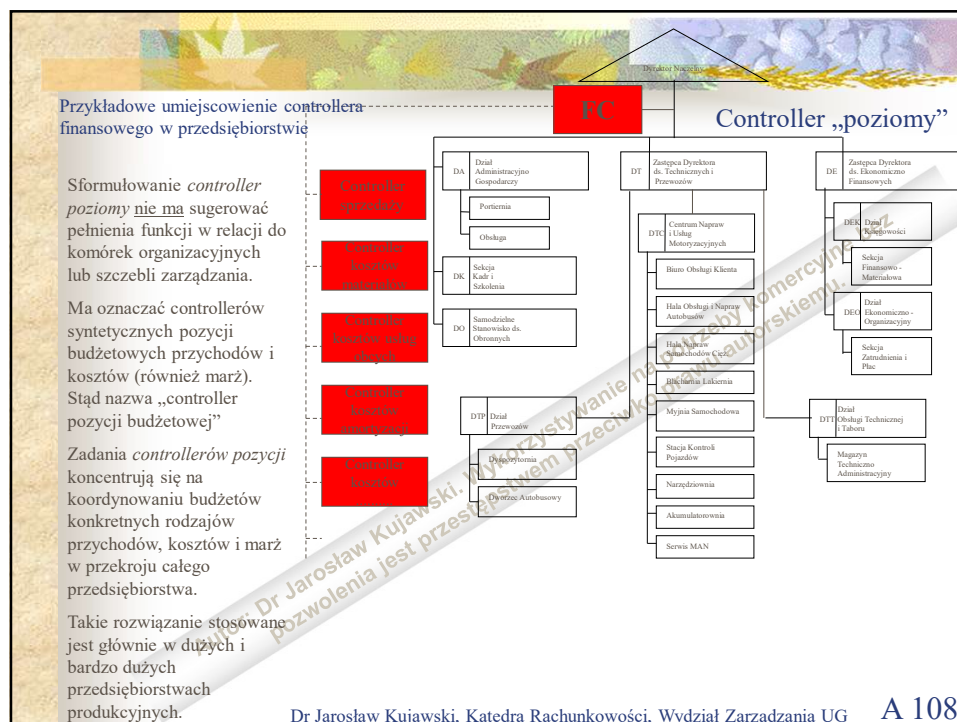
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Budżetowanie



107

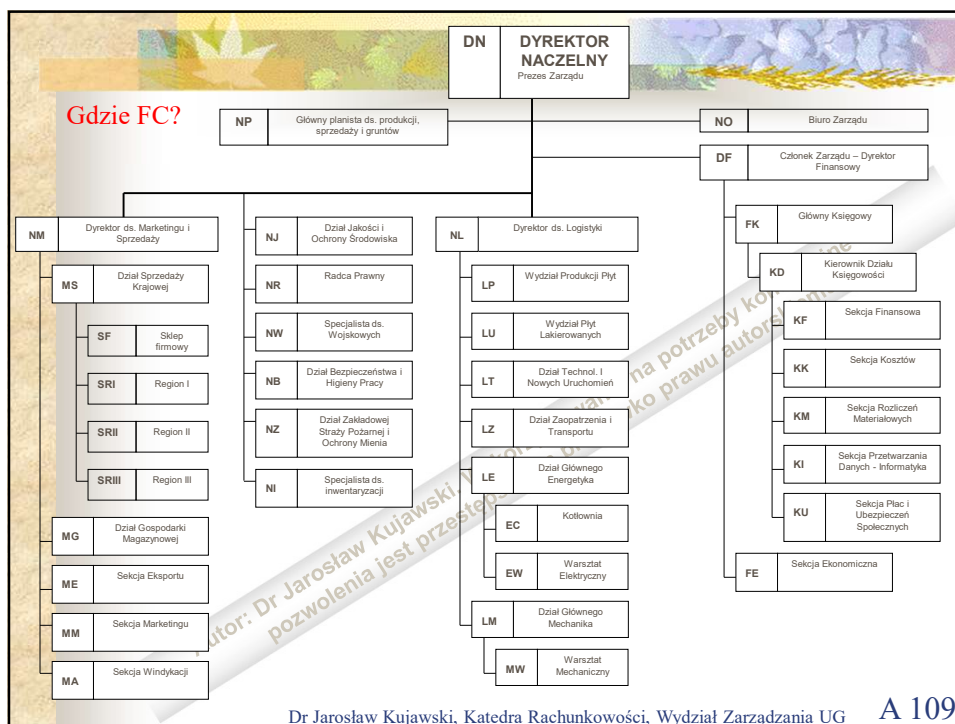
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



108

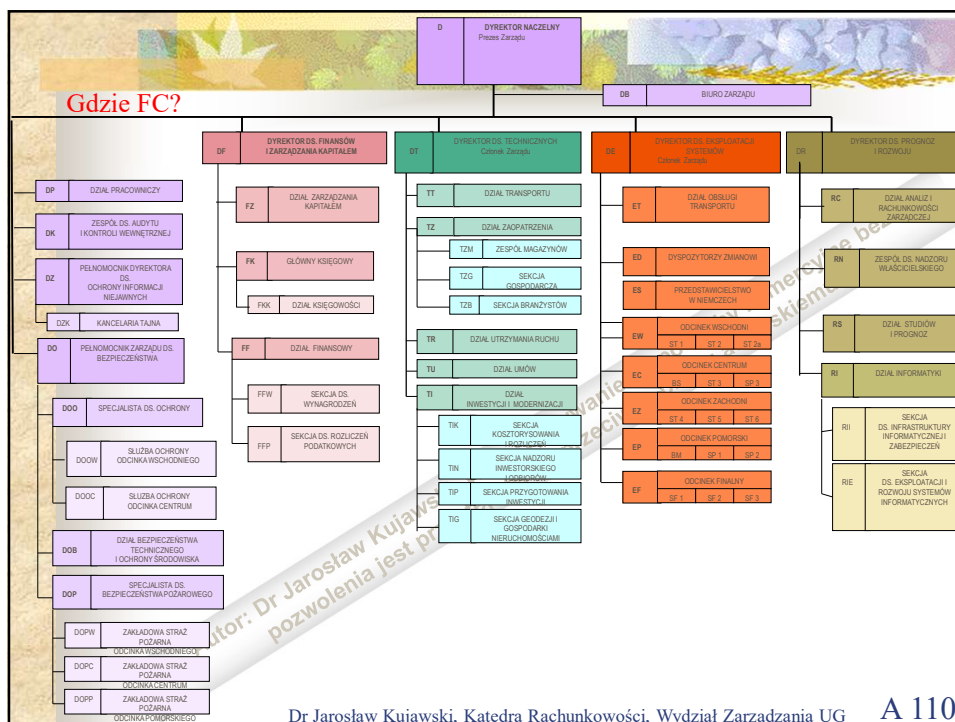
Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Budżetowanie



109

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG



110

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

Controller finansowy (Financial Controller)

Motto slajdu: „Patrol piesza szła okopem”, major F.B., na lekcji PO w I LO w Gdańsku...

Controlling:
kontrol = nie!
kontrola = też nie!!
kontrola wewnętrzna = tym bardziej nie!!!

- a) od angielskiego słowa „to control”, czyli sterować, ale nie kontrolować, chociaż sterowanie bez sprzężenia zwrotnego (czyli formy kontroli) nie ma większego sensu;
- b) albo od angielskiego „controls”, czy przyrządy pomiarowe – faktycznie oprzyrządowanie regulacyjne controllingu finansowego;
- c) od francuskiego „contre rôle”, czyli rola przeciwna...

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG A 111

111

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG

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 i wpływów w ramach przyjętego planu
- Komórka Controllingu nie jest Komórką Księgowości, chociaż bardzo blisko z nią współpracuje
- 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

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG A 112

112

Dr Jarosław Kujawski, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania UG