

Joanna Knihnicka

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BUDŻETOWANIE KOSZTÓW NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO „BETA”. PROBLEMY POWSTAŁE W TRAKCIE WDRAŻANIA SYSTEMU BUDŻETOWANIA

1. Wstęp

W dobie rosnącej konkurencji i globalizacji przedsiębiorstwa zmuszone są do produkowania przy coraz niższych kosztach i z zachowaniem restrykcyjnych norm jakości. W takich warunkach niezbędne stają się monitoring kosztów, a także kontrola oraz podejmowanie ciągłych decyzji korygujących.

Celem niniejszego opracowania jest przede wszystkim ukazanie problemów, z jakimi może spotkać się przedsiębiorstwo produkcyjne w czasie wdrażania narzędzi wspomagających zarządzanie. W studium przypadku przedstawione zostanie jedynie narzędzie budżetowania kosztów, które ma za zadanie utrzymać koszty na odpowiednim poziomie, koordynować pracę, zmotywować pracowników do angażowania się w problemy przedsiębiorstwa. Za zastosowaniem budżetowania w przedsiębiorstwach przemawia także to, że jest to narzędzie, które obejmuje wszystkie elementy zarządzania. Budżetowanie jest więc jedną z metod obejmujących wszystkie funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę [2, s. 25].

Mechanizm budżetowania jest wykorzystywany do: określania sposobu osiągnięcia wytyczonych celów w przyszłości, koordynacji działań różnych ośrodków odpowiedzialności i procesów występujących w przedsiębiorstwie, motywowania osób odpowiedzialnych za poszczególne komórki realizujące założenia budżetowe oraz kontroli przebiegu procesów zachodzących w jednostce i oceny wyników działalności całego przedsiębiorstwa [4, s. 218].

2. Etapy oraz problemy wynikłe w trakcie wdrażania budżetu w przedsiębiorstwie „BETA”

Przedsiębiorstwo „BETA” jest jednym z przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej i jako podmiot zależny musi realizować wytyczne koncernu.

W tym przypadku koncern narzuca większość procesów, począwszy od zakupu materiałów, na cenach wyrobów gotowych kończąc. Należy zwrócić także uwagę na to, że obecnie branża motoryzacyjna charakteryzuje się niską rentownością sprzedaży, więc jedynym elementem, jakim takie przedsiębiorstwo może sterować, jest utrzymanie kosztów na optymalnym poziomie.

W przedsiębiorstwie tym próbowano wdrożyć budżet kosztów, przejmując wszystkie elementy bezpośrednio od firmy matki. Podstawowym elementem, jaki pominięto, były specyficzne warunki działalności jednostki zależnej. Aby dany model zadziałał, potrzebne były pewne zmiany, poczynając od struktury organizacyjnej, przez wyodrębnienie dodatkowych działów i usunięcie nieistotnych. Ponadto skorygowano wszelkie koszty ustalone w budżecie. Zapomniano także o tym, że nie można narzucić budżetów cząstkowych dla poszczególnych działów takich samych jak w firmie bazowej. Po kolejnych 6 miesiącach okazało się, że ustalone planowane koszty nie mają odzwierciedlenia w kosztach rzeczywistych.

Znaczące kroki, jakie powzięła firma matka, doprowadziły do tego, że przestała ona ingerować w działania operacyjne, dzięki czemu można było dokonać korekt w systemie budżetowania przedsiębiorstwa.

W nowo powstałym przedsiębiorstwie na potrzeby budżetowania kosztów przeprowadzono korekty w strukturze organizacyjnej, co w znacznej mierze przyczyniło się do dokładności otrzymywanych na tej podstawie danych. Pierwszy sporządzony budżet opierał się na wytycznych centrali, był zatem sporządzony ogólnie i uwzględniał zbyt ogólne informacje.

Kolejnym problemem, z jakim zetknęło się przedsiębiorstwo, była konieczność przebudowania układu rodzajowego kosztów tak, aby był on adekwatny do wymogów polskich. Prace nad zestawieniem budżetowym rozpoczęto od ustalenia kosztów, które odgrywają w tym przedsiębiorstwie najważniejszą rolę, a mianowicie kosztów bezpośrednich stanowiących 60% kosztów przedsiębiorstwa. Do kosztów tych zaliczamy:

- koszty materiałów bezpośrednich,
- koszty robocizny bezpośredniej,
- pozostałe koszty bezpośrednie.

Koszty materiałowe są obliczane na podstawie list materiałowych dostarczanych z działu badania i rozwoju, podobnie jak dane dotyczące roboczogodziny niezbędne do wytworzenia jednostki wyrobu gotowego. Pozostałe koszty bezpośrednie rozliczane są na podstawie wcześniej ustalonych współczynników technologicznych. Następnie ustalono strukturę kosztów pośrednich i podzielono je na:

- koszty szkoleń oraz BHP,

- koszty konserwacji,
- koszty materiałów biurowych,
- koszty czynszów,
- koszty podróży służbowych,
- opłaty,
- koszty reklamy,
- koszty transportu,
- koszty usług obcych,
- koszty przeznaczone na telekomunikację,
- koszty ochrony,
- koszty płac pośrednich,
- koszty amortyzacji.

Wszystkie te koszty są budżetowane i rozliczane odpowiednio według miejsc ich powstawania w dziale badania i rozwoju, jakości, dziale spawania, lakirowania, montażu, w magazynie, w zarządzie, w dziale finansowym. Ponadto doprowadzono do tego, że każdy koszt był przypisany do odpowiedniego miejsca powstawania za pomocą różnego rodzaju kluczy. Stworzono także odpowiednie tabele z kluczami rozliczeniowymi, które miały być co miesiąc uaktualniane.

Jednym z elementów, w odniesieniu do którego przedsiębiorstwo zachowało na wzór centrali, były wytyczne dotyczące terminowego wysyłania budżetów miesięcznych 6 dnia kolejnego miesiąca. Po porównaniu ich w centrali był on odsyłany z uwzględnionymi odchyleniami do wyjaśnienia.

Decydującym momentem w przedsiębiorstwie było otrzymanie pierwszych wyników po dokonanych korektach. Okazało się, że koszty zostały prawidłowo ujęte. Dokładne i prawidłowe ujęcie kosztów wydziałowych w ewidencji jest warunkiem działania kontroli kosztów. Przypisanie kosztów niewłaściwym miejscom powstawania kosztów, w nieprawidłowej wysokości lub też w nieodpowiednich proporcjach zniekształca informacje o rzeczywistych kosztach bieżącego okresu i podważa zaufanie do danych ewidencji kosztów [3, s. 260].

Skupiono się także na tym, aby w raporcie były podane wszystkie przyczyny odchyłeń. Wszystkie te dane będą niezbędne do sporządzania korekt w czasie przygotowywania budżetu na kolejny okres. W tym przypadku budżetowanie potraktowano jako proces, który wymaga nieustannego patrzenia w przyszłość i ciągłego analizowania danych oraz podejmowania kroków zaradczych wobec powstałych odchyłeń.

3. Bariery psychologiczne

Ważnym elementem, na który także należy zwrócić uwagę, są bariery psychologiczne powstałe w trakcie wdrażania budżetu. To głównie od sposobu wdrażania budżetu zależy, czy jest on w stanie zmotywować pracowników do myślenia, które może pomóc w usprawnieniach, pozwoli tworzyć rzetelne plany

i pomoże w poprawie wyniku finansowego firmy. Istotne jest także, aby zespołowo pracowali pracownicy z działu zarówno produkcji, jak i służb finansowych i zarządu. W związku z dokonaną modyfikacją struktury organizacyjnej ograniczono liczbę miejsc powstawania kosztów, a co za tym idzie zmniejszyła się także liczba pracowników bezpośrednio zaangażowanych w proces budżetowania. Modyfikacja ta doprowadziła także do skrócenia czasu obiegu dokumentacji.

W pierwszej fazie angażowano w prace nad budżetem jedynie kierowników najwyższych szczebli. Zamierzone cele osiągnięto dopiero po zaangażowaniu się w prace korygujące pracowników niższych szczebli oraz po uwzględnieniu specyficznych wymagań procesu produkcyjnego. Ustalono także, że każda osoba odpowiedzialna za dane miejsce powstawania kosztów jest bezpośrednio zobligowana do wyjaśniania controllerowi ponoszonych kosztów, zatem każde miejsce kosztów zostało przypisane konkretnej osobie, która jest także odpowiedzialna za sporządzanie i wykonanie budżetu cząstkowego. Nie zapomniano tutaj także o tym, aby przeszkolić te osoby w kierunku działań zaradczych związanych z minimalizacją odchyleń. Oczywiście, aby zmotywować pracowników do rzetelności i przestrzegania limitów budżetowych wyznaczono premie.

4. Zakończenie

Jak widać, sukces implementacji systemu budżetowego zależy od spełnienia kilku podstawowych warunków. Są nimi:

- rzeczywiste poparcie szczebla strategicznego dla wdrażanego systemu budżetowego,
- dokładne określenie, czemu ma służyć system budżetowania i ustawienie całego systemu zgodnie z tymi celami,
- kontrolowanie właściwych zjawisk i procesów na właściwym poziomie agregacji,
- wbudowanie w system budżetowania mechanizmów umożliwiających elastyczne planowanie i reagowanie na zmienne warunki bliższego oraz dalszego otoczenia,
- zwalczanie „gier budżetowych” [1, s. 69].

W praktyce okazało się, że łączenie wielu elementów metod budżetowania i ciągłe ich usprawnianie może doprowadzić do osiągnięcia wyznaczonych celów, w przeciwieństwie do sztywnego odwzorowywania tego, co narzuca centrala. Należy także pamiętać, że istotny wpływ na powstały budżet ma specyfika tego przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Jędralska K., Woźniak-Sobczak B., *System wdrożenia controllingu w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2000.
- [2] Kiziukiewicz T. (red.), *Rachunkowość zarządcza*, wyd. III, Ekspert, Wrocław 2000.

- [3] Komorowski J., *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [4] Leszczyński Z., Wnuk-Pel T., *Controlling w praktyce*, ODDK, Gdańsk 2004.

COST BUDGETING ON THE EXAMPLE OF PRODUCTIVE ENTERPRISE BETA. PROBLEMS FORMED DURING IMPLEMENTATION

Summary

Budgeting in business activities is one of the most important tools in management. The main goal of budgeting in a company is the assurance of effective location of limited resources, that the company have.

We have to know that efficiency of budgeting depends on many factors an enterprise.