

Renata Bładacz

Politechnika Częstochowska

MOŻLIWOŚĆ IMPLEMENTACJI PROCESU BUDŻETOWANIA W MŚP

Streszczenie: Zarządzanie przedsiębiorstwem staje się obecnie coraz trudniejsze. W dwóch ostatnich dekadach wzrasta znaczenie rachunkowości zarządczej jako skutecznego systemu informacyjnego wspomagającego przedsiębiorstwa w procesie decyzyjnym. Implementacja narzędzi rachunkowości zarządczej dotyczy przede wszystkim dużych przedsiębiorstw, bardzo często wchodzących w skład międzynarodowych koncernów. Ale w ostatnich latach rośnie zainteresowanie narzędziami rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwach należących do grupy MŚP. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wstępnego projektu wdrożenia procesu budżetowania jako jednego z narzędzi rachunkowości zarządczej w małym przedsiębiorstwie handlowym.

Słowa kluczowe: MŚP, rachunkowość, rachunkowość zarządcza, budżetowanie.

1. Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem staje się obecnie coraz trudniejsze i bardziej odpowiedzialne. Współczesna gospodarka stawia bowiem przed działającymi w niej podmiotami coraz większe wyzwania. Rośnie zmienność otoczenia ekonomicznego przedsiębiorstw oraz natężenie konkurencji. Firmy funkcjonują w świecie szybko zmieniającej się gospodarki, opartej na wolnym rynku, wzrastającej konkurencyjności, występowania zmiennych warunków otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Obserwuje się też ciągły wzrost wymagań klientów. Czynniki te powodują utrudnienia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Warunkiem utrzymania się na rynku jest zapewnienie konkurencyjnego poziomu obsługi klientów przy jednoczesnym spełnieniu zawsze ważnego wymogu efektywności gospodarowania. Aby sprostać wymaganiom stawianym przez otoczenie, przedsiębiorstwa, w tym również MŚP, muszą dokonywać zmian i w sferze technologii, i w sferze zarządzania. Mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) są bowiem motorem gospodarki europejskiej¹. Są one głównym źródłem zatrudnienia, budzą ducha przedsiębiorczości i innowacji w UE, a tym samym mają kluczowe znaczenie dla zwiększenia

¹ *Nowa definicja MŚP.* Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia. Komisja Europejska, http://ec.europa.eu/index_pl.htm.

konkurencyjności i zatrudnienia. Przedsiębiorstwa należące do grupy MŚP² odgrywają główną rolę w gospodarce europejskiej. To w nich przede wszystkim koncentrują się ludzkie umiejętności i predyspozycje w zakresie przedsiębiorczości, innowacji i zatrudnienia. Z badań przeprowadzonych przez OECD wynika, że MŚP stanowią około 95% wszystkich firm w państwach członkowskich, dając zatrudnienie około 70% pracowników na obszarze OECD³.

W Polsce dopiero w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku stworzono warunki do rozwoju przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw, głównie dzięki zmianom w przepisach prawa oraz transformacji ustrojowej i związanym z nią przemianom gospodarczym wprowadzającym liberalizację cen i handlu. Poprzez liberalizację zasad licencjonowania działalności gospodarczej zniesiono prawne bariery wejścia drobnych przedsiębiorstw na rynek⁴. W ostatnim dwudziestoleciu obserwuje się również wyraźny wzrost roli rachunkowości zarządczej, także w polskich przedsiębiorstwach. Jest on spowodowany znacznym wzrostem złożoności procesów zarządzania firmą, których skuteczność zależy w dużym stopniu od zapewnienia dopływu odpowiednich informacji. Podstawą efektywnego systemu zarządzania jest bowiem dostęp do wiarygodnej, aktualnej, a jednocześnie przejrzystej informacji, od której zależy, czy decyzje menedżerów będą oparte na racjonalnych przesłankach. Ma to wyeliminować błędy w ich podejmowaniu. Podstawowym warunkiem trafnych decyzji jest więc m.in. wprowadzenie skutecznego systemu informacyjnego oraz systemów planowania kosztów i kontroli ich wykonania, umożliwiających bieżącą kontrolę finansowych rezultatów działalności na wszystkich szczeblach zarządzania. Pomocne są w tym zakresie narzędzia, jakimi dysponuje rachunkowość zarządcza, a wśród nich jedno z najczęściej stosowanych, pozwalających na uzyskanie odpowiednich informacji ekonomicznych zasilających procesy zarządzania – *budgetowanie*. To właśnie rachunkowość zarządcza dostarcza zarządzającym podstawowych informacji niezbędnych do skutecznego sterowania przebiegiem procesów gospodarczych [Nowak 2009, s. 11].

W niniejszym opracowaniu postanowiono wykazać przydatność procesu budgetowania jako instrumentu rachunkowości zarządczej w podejmowaniu decyzji zarządczych w małym przedsiębiorstwie.

² Zgodnie z Rekomendacją KE przedsiębiorstwo małe definiuje się jako przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 50 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro. Mikroprzedsiębiorstwem określa się zatrudniające mniej niż 10 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów euro. Za średnie uznaje się natomiast przedsiębiorstwo zatrudniające 51–250 pracowników, którego roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro, a całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwo musi spełnić warunek zatrudnienia i co najmniej jeden z dwóch pozostałych (obrotu lub całkowity bilans), aby można je było zakwalifikować do kategorii MŚP. W myśl przepisów Ustawy o rachunkowości nie ma jednoznacznego podziału na MŚP. Klasyfikacja podmiotów gospodarczych jest tutaj dokonywana w szczególności na podstawie przepisów art. 2, art. 50 i art. 64 (szerzej temat ten porusza m.in. J. Chluska [2008]).

³ http://www.med.govt.nz/templates/MultipageDocumentPage_2833.aspx.

⁴ Szerzej temat ten porusza E. Wysłocka [2006, s. 629].

2. Implementacja procesu budżetowania przez MŚP

Rachunkowość jako taka zawsze łączyła się z zarządzaniem, gdyż w prowadzeniu polityki przedsiębiorstwa i ustaleniu zakresu jego działania powinno się kierować względami ekonomicznymi [Skrzywan 1963]. Rachunkowość natomiast dostarczała i dostarcza informacji, które stanowią podstawę do różnego rodzaju obliczeń ekonomicznych umożliwiających podejmowanie decyzji optymalnych, zgodnie z zasadą gospodarności (za: [Peche 1959, s. 6]). Zakres i forma świadczenia usług przez rachunkowość na potrzeby zarządzania ulegała ciągłym zmianom pod wpływem rozwoju gospodarczego, co wynika ze służebnej roli rachunkowości w stosunku do zarządzania. „Rachunkowość w ujęciu tradycyjnym zaspokajała przede wszystkim potrzeby zewnętrzne przedsiębiorstwa, co sprowadzało się do sporządzania i przesyłania w zasadzie sprawozdań okresowych charakteryzujących działalność danego przedsiębiorstwa do różnych jednostek nadrzędnych. Rachunkowość w ujęciu nowoczesnym, obok świadczenia usług informacyjnych dla celów zewnętrznych, nastawiona jest głównie na dostarczanie informacji wykorzystywanych do zarządzania przedsiębiorstwem” [Messner 1971, s. 114].

Istotę rachunkowości zarządczej stanowi dostarczenie informacji wspierających realizację procesu zarządzania. Proces zarządzania przedsiębiorstwem może być analizowany przez pryzmat różnych funkcji zarządzania, zwłaszcza planowania i kontrolowania, a także organizowania i motywowania. Rachunkowość zarządcza powinna wspierać menedżerów w spełnianiu poszczególnych funkcji zarządzania przez kształtowanie wiarygodnego systemu informacyjnego, przy czym dostarczane przez nią informacje powinny pomagać w podejmowaniu decyzji na różnych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem [Nowak 2009].

Rola rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwach w ostatnim czasie wzrasta, ale zwykle są to firmy duże, bardzo często wchodzące w skład koncernów zagranicznych. Niestety w grupie MŚP wykorzystanie narzędzi rachunkowości zarządczej jest znacznie mniejsze, a wiele przedsiębiorstw nie stosuje w ogóle takich rozwiązań. Małe i średnie przedsiębiorstwa utworzone w latach dziewięćdziesiątych z udziałem polskiego kapitału, które stosują tradycyjną strukturę rachunku kosztów rodzajowych, odpowiednią jedynie do celów sprawozdawczości zewnętrznej, przejawiają znikome zainteresowanie wprowadzaniem narzędzi rachunkowości zarządczej i nowych systemów kosztów. Według przeprowadzonych badań ankietowych, a także obserwacji w trakcie prac projektowych (np. [Sobańska, Wnuk 2000; Radek, Schwarz 2000; Dyhdalewicz 2001; Szychta 2001]), w latach 90. intensywność i zakres dokonywanych modyfikacji rachunku kosztów i wdrażania instrumentów rachunkowości zarządczej w polskich firmach nie były zadowalające. Tworzenie rachunkowości zarządczej jest w praktyce polskich przedsiębiorstw utrudnione głównie przez przestarzałe systemy rachunku kosztów. W większości przedsiębiorstw (zwłaszcza małych i średnich) systemy rachunku kosztów są tymi samymi systemami, które służyły i nadal służą celom sprawozdawczości finansowej, co

ogólnie oznacza, że nie są one dostosowane do tworzenia informacji dla procesów zarządzania samodzielnymi przedsiębiorstw [Sobańska, Wnuk 2000, s. 218–221]. Z badań przeprowadzonych przez Autorów wynika, że w większości firm, niezależnie od poziomu zatrudnienia, przeważającą formą rachunku kosztów jest tradycyjny rachunek kosztów pełnych rzeczywistych. Znaczna część przedsiębiorstw (zwłaszcza małych i średnich, które stanowią największy procent polskich firm) nie używa nawet najczęściej stosowanych narzędzi, takich jak budżetowanie, rachunek kosztów zmiennych czy analiza marż pokrycia. W ostatnich latach tendencja ta powoli się zmienia, ale są to maleńkie kroczki czynione w kierunku adaptacji nowych, nieznanych, lecz jakże przydatnych dla przedsiębiorstw rozwiązań.

Istotnym warunkiem efektywnego funkcjonowania małego przedsiębiorstwa jest m.in. wprowadzenie systemu planowania kosztów i kontroli ich wykonania oraz skutecznego systemu informacyjnego. Z tego względu szczególnie przydatne w bieżącym kierowaniu podmiotem gospodarczym, przy podejmowaniu decyzji o charakterze operacyjnym, są informacje zawarte w budżetach [Horngren i in. 2006]. Budżetowanie jest jednym z najczęściej wykorzystywanych instrumentów w zarządzaniu firmą na poziomie operacyjnym. Jest pewnym sposobem organizacji pracy, jak również elementem systemu informacyjnego zarządzania porządkującym zbiór informacji i danych w przedsiębiorstwie [Hansen, Mowen 2003; Kotapski 2006, s. 15]. Budżetowanie może dostarczyć wielu wymiernych i jakościowych korzyści dla jednostki gospodarczej, w której jest stosowane.

Budżetowa metoda zarządzania zachęca menedżerów do skoncentrowania się na przyszłości, zmusza do analizowania i uszczegółowienia planów długookresowych oraz wszelkich działań przedsiębiorstwa związanych z ich realizacją. Wyrażanie w ujęciu ilościowym i wartościowym zamiarów przedsiębiorstwa pozwala przewidzieć możliwość wystąpienia problemów, co obniża ryzyko prowadzonej działalności gospodarczej, dając możliwość przeciwdziałania niekorzystnym zmianom w jego otoczeniu oraz pozwalając zminimalizować błędne decyzje. Kontrola realizacji wyznaczonych zadań ma na celu m.in. zapewnienie bieżących informacji kierownictwu przedsiębiorstwa o toku realizacji założonych planów. Tym samym budżetowanie stanowi ważne źródło informacji wpływające na skuteczność działalności jednostki gospodarczej, prowadzące w końcowym efekcie do osiągnięcia wytyczonych celów. Pomaga ono bowiem zarządzającym wykorzystywać efektywnie posiadane zasoby w działalności przedsiębiorstwa. Z tego względu jednostki gospodarcze doskonalą system budżetowania i zwiększają jego funkcjonalność.

Sporządzanie budżetów wymaga zastosowania różnorodnych środków i procedur⁵, których wybór zdeterminowany jest możliwościami oraz potrzebami podmiotu gospodarczego. Proces budżetowania w każdym przedsiębiorstwie ma indywidualny charakter, dostosowany do jego specyfiki i aktualnych potrzeb.

⁵ Szerzej zob.: [Burch 1994, s. 786].

3. Wdrożenie procesu budżetowania w przedsiębiorstwie „Gama”

Przedsiębiorstwo Handlowe „Gama” Sp. z o.o. działa na rynku dystrybucji wyrobów hutniczych od ponad dwudziestu lat. Jest jednym z pierwszych prywatnych przedsiębiorstw w tym segmencie gospodarki. Spółka w swojej historii zajmowała się również przez 10 lat handlem łożyskami. Była jednym z największych dealerów koncernu niemieckiego. W miarę upływu czasu „Gama” przechodziła stopniowo reorganizację. W wyniku dynamicznego wzrostu sprzedaży wyrobów hutniczych władze spółki zdecydowały o wycofaniu się z handlu łożyskami i skupieniu na handlu stalą. Przedsiębiorstwo „Gama” jest także jednym z założycieli Polskiej Unii Dystrybutorów Stali.

Przedmiotem działalności spółki jest sprzedaż hurtowa i detaliczna wyrobów hutniczych oraz kompleksowa obsługa klientów⁶. Szeroki asortyment oferowanych towarów oraz profesjonalna obsługa pozwoliły na uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad firmami z branży handlu wyrobami hutniczymi na terenie województwa śląskiego.

Do roku 2009 „Gama” nie wykorzystywała instrumentów rachunkowości zarządczej. Jak większość małych przedsiębiorstw, ograniczała się do prowadzenia ewidencji księgowej na potrzeby dostarczania informacji przede wszystkim użytkownikom zewnętrznym w postaci sporządzanych sprawozdań finansowych. W miarę jednak jak wzrastała konkurencja rynkowa, rosła niepewność oraz zwiększało się ryzyko działalności, firma coraz dotkliwiej odczuwała niedosyt informacji, które wspomogłyby proces decyzyjny. Zmiany zachodzące w otoczeniu stwarzają bowiem poszczególnym podmiotom nowe szanse na rozwój i sukces, ale jednocześnie są źródłem zagrożenia dla ich dalszego istnienia. Odpowiedzią podmiotów na te tendencje jest dążenie do zwiększania elastyczności działalności i poszukiwanie instrumentów zarządzania zapewniających możliwość szybkiej reakcji na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnętrzne. Dlatego wiele małych przedsiębiorstw, w tym analizowana spółka, coraz chętniej sięga po rozwiązania stosowane z dużym powodzeniem przez duże jednostki gospodarcze i coraz częściej wykorzystuje narzędzia rachunkowości zarządczej.

Kadra menedżerska spółki „Gama” po dokonaniu analizy stanu obecnego zdecydowała się na zrobienie pierwszego kroku w tym zakresie poprzez wdrożenie procesu budżetowania. Uznała bowiem, że planowanie, analiza i kontrola wielkości ekonomicznych jest w gwałtownie zmieniającym się otoczeniu potrzebą oraz dużym wyzwaniem⁷.

⁶ W ofercie hurtowni są cztery rodzaje wyrobów hutniczych: pręty, blachy, kształtowniki, rury. Asortyment zawiera około 500 pozycji. Spółka świadczy też usługi w zakresie cięcia i palenia wyrobów hutniczych na żądany wymiar, organizacji transportu.

⁷ Zaprojektowanie i wdrożenie wstępnego projektu budżetowania w analizowanym przedsiębiorstwie odbyło się m.in. dzięki inicjatywie i zaangażowaniu p. Katarzyny Rymarczyk-Swatek (dyplomantki PCz, stażystki w przedsiębiorstwie „Gama”).

Zaprojektowanie systemu budżetowania w przedsiębiorstwie obejmowało sporządzenie rocznego budżetu sprzedaży dla przedstawicieli handlowych (tab. 1), dla klientów (tab. 2) oraz dla poszczególnych grup asortymentowych (tab. 3), rocznego budżetu kosztów z podziałem miesięcznym zarówno w ujęciu kosztów rodzajowych, jak i kosztów ogólnych przedsiębiorstwa. Budżety roczne sprzedaży oczywiście są uszczegółowiane przez sporządzanie budżetów w przekroju miesięcznym, a w razie potrzeby nawet tygodniowym.

Na podstawie przyjętych zasad premiowania przedstawicieli handlowych opracowano budżet premii poszczególnych przedstawicieli handlowych w ujęciu miesięcznym (tab. 4), a następnie sporządzono budżet wpływu należności przedstawicieli handlowych oraz budżet zakupu oferowanych grup asortymentowych w przekroju tygodniowym.

W projektowaniu budżetów kosztów duże znaczenie ma przyjęty przez przedsiębiorstwo rachunek kosztów. Koszty w badanej spółce ewidencjonowane są w układzie rodzajowym. Budżet kosztów rodzajowych opracowano z wykorzystaniem planu uwzględniającego specyfikę działania branży handlowej.

Przy sporządzaniu planów premii w podziale na poszczególnych przedstawicieli handlowych wzorowano się na przyjętych i obowiązujących zasadach premiowania. Do funduszu premiowego zaliczane są wyłącznie transakcje zapłacone.

W dziale handlowym utworzono fundusz „nieściągalnych należności”, wynosi on 1000 zł dla handlowca miesięcznie. Fundusz „nieściągalnych należności” rozliczany jest w okresach kwartalnych (wyplacany w postaci premii kwartalnej w przypadku niewykorzystania)⁸. Jeżeli kwoty potrącone z tego funduszu zostaną odzyskane (poprzez windykację), to są rozliczane zgodnie z zasadami rozliczania „funduszu nieściągalnych należności”.

Budżetowanie premii dla przedstawiciela handlowego H1 na styczeń roku X przedstawia tab. 4.

⁸ Przy sporządzaniu planów premii w podziale na poszczególnych przedstawicieli handlowych wzorowano się na przyjętych i obowiązujących zasadach premiowania, a mianowicie: 1) premia stanowi dodatkowy składnik wynagrodzenia; 2) podstawą zakwalifikowania klienta do portfela handlowca są obroty netto za rok poprzedni na poziomie powyżej 20 000 zł; 3) klienci nowo pozyskani lub z którymi współpraca została wznowiona wskutek zabiegu handlowca mogą być zaliczeni do portfela handlowca po akceptacji zarządu – na bieżąco; 4) podstawę obliczenia funduszu premiowego stanowi marża efektywna, czyli marża handlowa po uwzględnieniu wartości pieniądza w czasie, realizowana na sprzedaży klientów portfela handlowca i po odliczeniu kosztów ubezpieczenia transakcji handlowych, w stosunku 50% pokrywa przedsiębiorstwo, a 50% dział handlowy według wzoru: $M_E = M_H - [(S_B \cdot T \cdot r) / 365]$, M_E – marża efektywna, M_H – marża handlowa, S_B – sprzedaż brutto, T – liczba dni od momentu sprzedaży; r – stopa procentowa wyrażająca wartość pieniądza w czasie (jego koszt); 5) stopa procentowa r jest sumą stawki WIBOR IM (z ostatniego dnia roboczego danego miesiąca) i pięciu punktów procentowych p.a. oraz jest aktualizowana raz na kwartał. Przed obliczeniem funduszu premiowego odliczane są od marży efektywnej dodatkowe koszty: koszt transportu do klienta na koszt przedsiębiorstwa, inne koszty związane bezpośrednio z obsługiwanyimi firmami (atest, palenie, cięcie). Fundusz premii tworzy 25% od uzyskanej marży efektywnej.

Tabela 1. Ilościowy i wartościowy budżet sprzedaży dla handlowców na rok X

| Handlowiec | H1 | | H2 | | | | H8 | | Suma |
|----------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-----------|
| | klienci strategiczni | klienci pozostali | klienci strategiczni | klienci pozostali | klienci strategiczni | klienci pozostali | klienci strategiczni | klienci pozostali | |
| Grupa klientów | | | | | | | | | |
| Liczba klientów | 8 | 31 | 7 | 30 | 14 | 57 | 600 | 2400 | |
| Główna grupa asortymentowa | BG, KD, PO | KZ, PŻ, PO | BG, KZ, PP | BG, KD, PO | | | PŻ, PP, PO | KK, PŻ, PO | |
| Sprzedaż (tony) | 2500 | 650 | 2100 | 510 | | | 840 | 210 | 14 520,00 |
| Planowana cena (zł/kg)* | 3,30 | 3,50 | 3,30 | 3,50 | | | 3,70 | 4,00 | |
| Przychody (tys. zł) | 8250 | 2275 | 6930 | 1785 | | | 3108 | 840 | 49 057,00 |
| Marża (tys. zł) | 890 | 210 | 620 | 160 | | | 640 | 160 | 5 730,00 |

Objaśnienia: BG – blacha G/W; KZ – profil zamknięty; PŻ – pręty zębowane; KD – dwuteownik; KK – kątownik; PP – pręty pozostałe; PO – pozostały asortyment, w tym: pręty gładkie, blacha ocynkowana, blacha Z/W, rura B/SZ, siatka zgrzewana, teownik, rura ocynkowana, blacha tytan, szyny, blacha lakierowana, blacha perforowana, blacha trapezowa, dwuteownik K.S., bednarka ocynkowana; H1–H7 – handlowcy obsługujący sprzedaż hurtową; H8 – Przedsiębiorstwo „Gama”

* – Przedsiębiorstwo „Gama” ma w ofercie ok. 500 pozycji towarów, dlatego też na potrzeby opracowania ceny zostały uśrednione.

Źródło: opracowanie na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Tabela 2. Ilościowy i wartościowy budżet sprzedaży z podziałem na klientów na rok X

| Grupa klientów | Klienci strategiczni | | | suma | Klienci pozostali | | | suma |
|----------------------------|----------------------|------------|------------|------------|-------------------|------------|------------|-----------|
| | H1 | H2 | H8 | | H1 | H2 | H8 | |
| Handlowiec | | | | | | | | |
| Liczba klientów | 8 | 7 | 14 | 600 | 8 | 7 | 600 | |
| Główna grupa asortymentowa | BG, KD, PO | BG, KZ, PP | BG, PŻ, PO | PŻ, PP, PO | KZ, PŻ, PO | BG, KD, PO | KK, PŻ, PO | |
| Sprzedaż (tony) | 2 500 | 2 100 | | 840 | 650 | 510 | 210 | 2 870 |
| Planowana cena (zł/kg) | 3,30 | 3,30 | | 3,70 | 3,50 | 3,50 | 4,00 | |
| Przychody (tys. zł) | 8 250 | 6 930 | | 3108 | 2 275,00 | 1 785,00 | 840,00 | 10 174,00 |
| Marża (tys. zł) | 890 | 620 | | 640 | 210 | 160 | 160 | 1 120,00 |

Źródło: opracowanie na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Tabela 3. Ilościowy i wartościowy budżet sprzedaży z podziałem na towary na rok X

| Grupa asortymentowa | BG – blacha G/W | | | | | | | | | |
|------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| | H1 | | H2 | | | | H8 | | Suma | |
| | klienci strategiczni | klienci pozostali | klienci strategiczni | klienci pozostali | klienci strategiczni | klienci pozostali | klienci strategiczni | klienci pozostali | klienci strategiczni | klienci pozostali |
| Liczba klientów | 8 | 31 | 7 | 30 | | | 600 | 2400 | | |
| Sprzedaż (tony) | 950 | 260 | 880 | 210 | | | 75 | 25 | | 4323 |
| Planowana cena (zł/kg) | 3,30 | 3,50 | 3,30 | 3,50 | | | 3,70 | 4,00 | | |
| Przychody (tys. zł) | 3135 | 910 | 2904 | 735 | | | 277,5 | 100 | | 14 493,00 |
| Marża (tys. zł) | 195 | 82 | 183 | 47 | | | 118 | 60 | | 1432,00 |

Źródło: opracowanie na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Tabela 4. Planowanie premii dla przedstawiciela handlowego na dany miesiąc

| | Budżetowanie premii dla przedstawiciela handlowego H1 (AS) | Styczeń |
|-------------|--|------------------|
| I | Marża efektywna | 35 000,00 |
| II | Koszty pośrednie: | |
| | 1. Transport | 4 500,00 |
| | 2. Ubezpieczenie transakcji handlowych | 770,00 |
| | 3. Wnioski na ubezpieczenie | 190,00 |
| | 4. Windykacje | 300,00 |
| | 5. Inne koszty (atest, cięcie, palenie) | 50,00 |
| III | Suma kosztów pośrednich (1+2+3+4+5) | 5 810,00 |
| IV | Marża efektywna po odjęciu kosztów (I–III) | 29 190,00 |
| V | 25% z marży efektywnej pomniejszonej o koszty pośrednie | 7 300,00 |
| VI | Koszty osobowe: | |
| | 1. Wynagrodzenie podstawowe | 5 000,00 |
| | 2. Koszt eksploatacji samochodu służbowego | 500,00 |
| | 3. Koszt użytkowania telefonu | 200,00 |
| | 4. Ujemna premia z poprzedniego miesiąca | 0,00 |
| VII | Suma kosztów osobowych (1+2+3+4) | 5 700,00 |
| VIII | Fundusz premiowy (V–VII) | 1 600,00 |
| IX | Fundusz „nieściągalnych należności” | |
| | 1. Poprzednie miesiące | 0,00 |
| | 2. Aktualny miesiąc | 1 000,00 |
| | 3. Rozliczenie „nieściągalnych należności” | 0,00 |
| X | Suma funduszu „nieściągalnych należności” (1+2+3) | 1 000,00 |
| XI | PREMIA BRUTTO (VIII–X) | 600,00 |

Źródło: opracowanie na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Zasady wynagradzania przedstawicieli handlowych wskazują na zależności między premią uzyskaną przez handlowca a terminami wpływu należności od obsługiwanych klientów. Dlatego też uzasadnione jest wprowadzenie budżetu wpływu należności. Tabela 5 obrazuje taki budżet dla wybranego przedstawiciela handlowego na styczeń i luty 2010 r.

Budżetowany przychód ze sprzedaży przedstawiciela handlowego w podziale na klientów kształtuje się następująco:

- klienci strategiczni: 7 688 000 zł (netto),
- pozostali klienci: 2 015 000 zł (netto).

W analizie wpływów należności należy uwzględnić VAT dla towarów, który wynosił 23%.

7 688 000 zł + 23% VAT = 9 456 240 zł (brutto)

2 015 000 zł + 23% VAT = 2 478 450 zł (brutto)

SUMA: 11 934 690 zł ~ 11 935 000 zł

Po podzieleniu tej kwoty na 12 miesięcy średni przychód rozpatrywanego przedstawiciela handlowego wynosi miesięcznie ok. 994 000 zł.

Biorąc pod uwagę sezonowość produktu, należy przyjąć, że w styczniu sprzedaż wyniesie 700 000 zł.

Na podstawie analiz poprzednich lat należy przyjąć następujące opóźnienia w spływie należności od kontrahentów.

14 dni 10% z 700 000 zł wynosi 70 000 zł

30 dni 30% z 700 000 zł wynosi 210 000 zł

45 dni 35% z 700 000 zł wynosi 245 000 zł

60 dni 24% z 700 000 zł wynosi 168 000 zł

90 dni 1% z 700 000 zł wynosi 7000 zł

SUMA: 100% 700 000 zł

Tabela 5. Budżet wpływu należności dla handlowca

| | Styczeń | | | | Luty | | | | Wpływy razem |
|---|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|--------------|
| | tydzień 1 | tydzień 2 | tydzień 3 | tydzień 4 | tydzień 1 | tydzień 2 | tydzień 3 | tydzień 4 | |
| Przedstawiciel handlowy | | | | | | | | | |
| Terminowe wpływy należności | | | | | | | | | 0,00 |
| Wpływ należności z okresu 14 dni po dacie zapłaty | | 70 000,00 | | | | | | | 70 000,00 |
| Wpływ należności z okresu 30 dni po dacie zapłaty | | | | 210 000,00 | | | | | 210 000,00 |
| Wpływ należności z okresu 45 dni po dacie zapłaty | | | | | | 245 000,00 | | | 245 000,00 |
| Wpływ należności z okresu 60 dni po dacie zapłaty | | | | | | | | 168 000,00 | 168 000,00 |
| Wpływ należności z okresu 90 dni po dacie zapłaty – należności nieściągalne | | | | | | | | | 7 000,00 |
| | | | | | | | | | 700 000,00 |

Źródło: opracowanie na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Jeżeli należność nie zostanie uregulowana w 90. dniu, to przedsiębiorstwo zgłasza ją do windykacji w towarzystwie ubezpieczeniowym w celu uzyskania odszkodowania. Należność ta przechodzi na rzecz tegoż towarzystwa. Oczywiście wiąże się z tym koszty windykacji, wynoszące 10%, które muszą zostać uwzględnione w budżecie wpływu należności. Zakładając, że procedury zostały zachowane, towarzystwo ubezpieczeniowe do 60 dni wypłaca odszkodowanie w wysokości 90% z faktury brutto. Strata wysokości 10% pokrywana jest w połowie przez przedsiębiorstwo „Gama”, a w drugiej połowie przez przedstawiciela handlowego. Taka reguła spełnia funkcję motywacyjną dla pracy handlowca i powoduje stałe monitorowanie przez handlowca należności swoich klientów. Jak już wspomniano, nieuregulowana należność zgłaszana jest do windykacji w dziewięćdziesiątym dniu, wcześniej jednak jest to poprzedzone często kilkakrotnym kontaktem telefonicznym i 1–3 pismami ponagłującymi do zapłaty. Ostatnie pismo to ostateczne ostrzeżenie, że w określonym dniu nastąpi zgłoszenie do windykacji.

4. Zakończenie

Głównym celem budżetowania w badanym przedsiębiorstwie jest optymalizacja ponoszonych kosztów. Wdrożenie zaprojektowanego budżetowania ma przynieść korzyści zarówno przedsiębiorstwu – w postaci wzrostu sprzedaży, jak i pracownikom – w postaci dobrej motywacji do pracy. Wykorzystanie narzędzi rachunkowości zarządczej wspomaga urzeczywistnienie wytyczonych celów, założonych na szczeblu operacyjnym i na szczeblu strategicznym, niwelowanie oddziaływań skutków zdarzeń przypadkowych, tworzenie systemu wczesnego ostrzegania, identyfikację oraz likwidowanie „wąskich gardeł”. Efektywnie wdrożone budżetowanie przyczyni się w znacznym stopniu do rozwoju całego przedsiębiorstwa, a w szczególności działu handlowego, będącego motorem napędowym przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę specyfikę przedsiębiorstwa handlowego, to właśnie dział handlowy jest kluczowy, dlatego też warto dołożyć wszelkich starań dla ulepszenia jego funkcjonowania oraz do stosowania innowacji w jego zakresie. Przeprowadzona analiza przedsiębiorstwa „Gama” wykazała, że budżety mogą stanowić dobrą bazę informacyjną dla podejmowanych decyzji oraz stanowić element motywacyjny dla pracowników.

Klasyczne metody budżetowania charakteryzują się swoją prostotą konstrukcji planowania działalności przedsiębiorstwa w następujących po sobie okresach budżetowych, jednak mają także wady. Metody te koncentrują się na budżetowaniu operacyjnym i krótkoterminowym, brak elastyczności w odniesieniu do zmian, na co wpływają twarde procedury. Klasyczne metody budżetowania stanowią punkt wyjścia w rozwijaniu zainteresowania zaawansowanymi metodami budżetowania. Dlatego w przyszłości – gdy pracownicy spółki nauczą się prawidłowego sporządzania budżetów – podjęte zostaną próby wdrożenia zaawansowanych metod budżetowania, np. budżetowania kosztów działań (*activity based budgeting* – ABB). Idea ta

korzysta z zasad rachunku kosztów działań (*activity based costing* – ABC). W literaturze fachowej podano argumenty do zastosowania rachunku kosztów działań ABC w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych. Trzema podstawowymi powodami wdrożenia rachunku ABC są: prowadzenie prostej ewidencji kosztów, relatywnie łatwiejsze opracowanie modelu ABC dla małego przedsiębiorstwa handlowego aniżeli dla przedsiębiorstwa produkcyjnego, relatywnie prostsza implementacja w środowisku informatycznym małego przedsiębiorstwa handlowego niż w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Literatura

- Burch J.G. [1994], *Cost and Management Accounting: a Modern Approach*, West Publishing Company, New York, s. 786.
- Chluska J. [2008], *Polityka rachunkowości małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, t. 47 (103), Warszawa.
- Dyhdalewicz A. [2001], *Wykorzystanie rachunku kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwach w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, Prace Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Hansen D.R., Mowen M.M. [2003], *Management Accounting*, South – Western Publishing Co., Cincinnati.
- Horngren Ch.T., Datar S.M., Foster G. [2006], *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, wyd. 12, Prentice Hall, Inc., Upper Sadle River, New Jersey.
- Kotapski R. [2006], *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Kompendium wiedzy*, Marina, Wrocław.
- Messner Z. [1971], *Informacja ekonomiczna a zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa.
- Nowa definicja MSP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*. Komisja Europejska, http://ec.europa.eu/index_pl.htm.
- Nowak E. [2009], *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa.
- Peche T. [1959], *Rachunkowość przedsiębiorstw a rachunkowość społeczna*, Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa.
- Radek M., Schwarz R. [2000], *Zmiany w rachunkowości zarządczej w polskich przedsiębiorstwach w okresie transformacji systemu gospodarczego (na podstawie badań empirycznych)*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, t. 1(57), SKwP, Warszawa.
- Skrzywan S. [1963], *Rachunek kosztów jako narzędzie zarządzania i kontroli w przedsiębiorstwie*, „Rachunkowość” 6/63, Warszawa.
- Sobańska I., Wnuk T. [2000], *Zmiany w praktyce rachunkowości na przełomie XX i XXI wieku*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej nr 56, SKwP, Warszawa.
- Szychta A. [2001], *Zastosowanie metod rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwach w Polsce*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 5 (61), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.
- Wyslocka E. [2006], *Procesy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, Restrukturyzacja, Rozwój*, red. M. Sierpińska, A. Jaki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

POSSIBILITY OF IMPLEMENTING BUDGETING PROCESS IN SME

Summary: Nowadays corporate management becomes more and more difficult. In the past two decades, the importance of management accounting as an effective information system to assist companies in decision-making process increased. The implementation of management accounting focuses on large companies, which are often a part of international corporate groups. However, in recent years growing interest in management accounting tools for enterprises from the group of SMEs has been observed. The purpose of this paper is to present a draft implementation of the budgeting process, as one of the tools of management accounting in a small business.