

# Budżetowanie

## w Controlling Process Model 2.0

### konceptcje, trendy i oczekiwania



**dr Tomasz M. Zieliński**  
Dyrektor Zarządzający ICV POLSKA  
Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów (ICV)

# Plan prezentacji

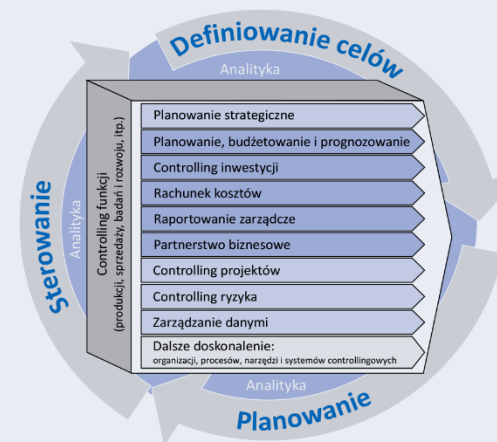
- **Controlling**
- **Główne procesy controllingowe**
- **Planowanie, Budżetowanie i Prognozowanie**
- **Modern Budgeting (ICV Statement)**
- **Budżetowanie elastyczne**
- **Oczekiwania menedżerów wobec procesu budżetowania**
- **Podsumowanie**

# Controlling Process Model 2.0

Opracowanie:  
International Group of Controlling (IGC)  
Wydawnictwo:  
Akademia Controllingu Sp. z o.o. 2019

Celem tej książki jest:

- zapewnienie standardowej, wzorcowej mapy procesów controllingowych;
- przedstawienie wytycznych do projektowania procesów controllingowych w przedsiębiorstwach;
- szybkie wyjaśnienie istoty procesów controllingowych;
- wsparcie controllerów i menedżerów w weryfikacji wdrożonych przez nich koncepcji controllingu oraz oceny ich mocnych i słabych stron;
- stworzenie podstawy do spójnego i nowoczesnego rozumienia controllingu w teorii i praktyce.

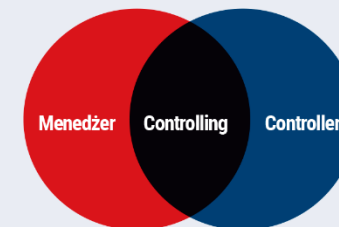


Publikacje IGC

## Controlling Process Model 2.0

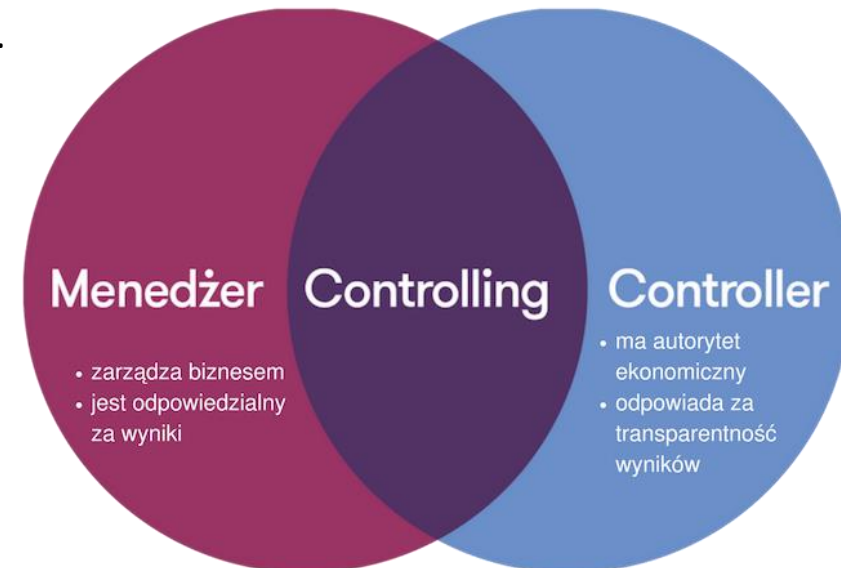
**Wytyczne do opisu i projektowania procesów controllingowych**

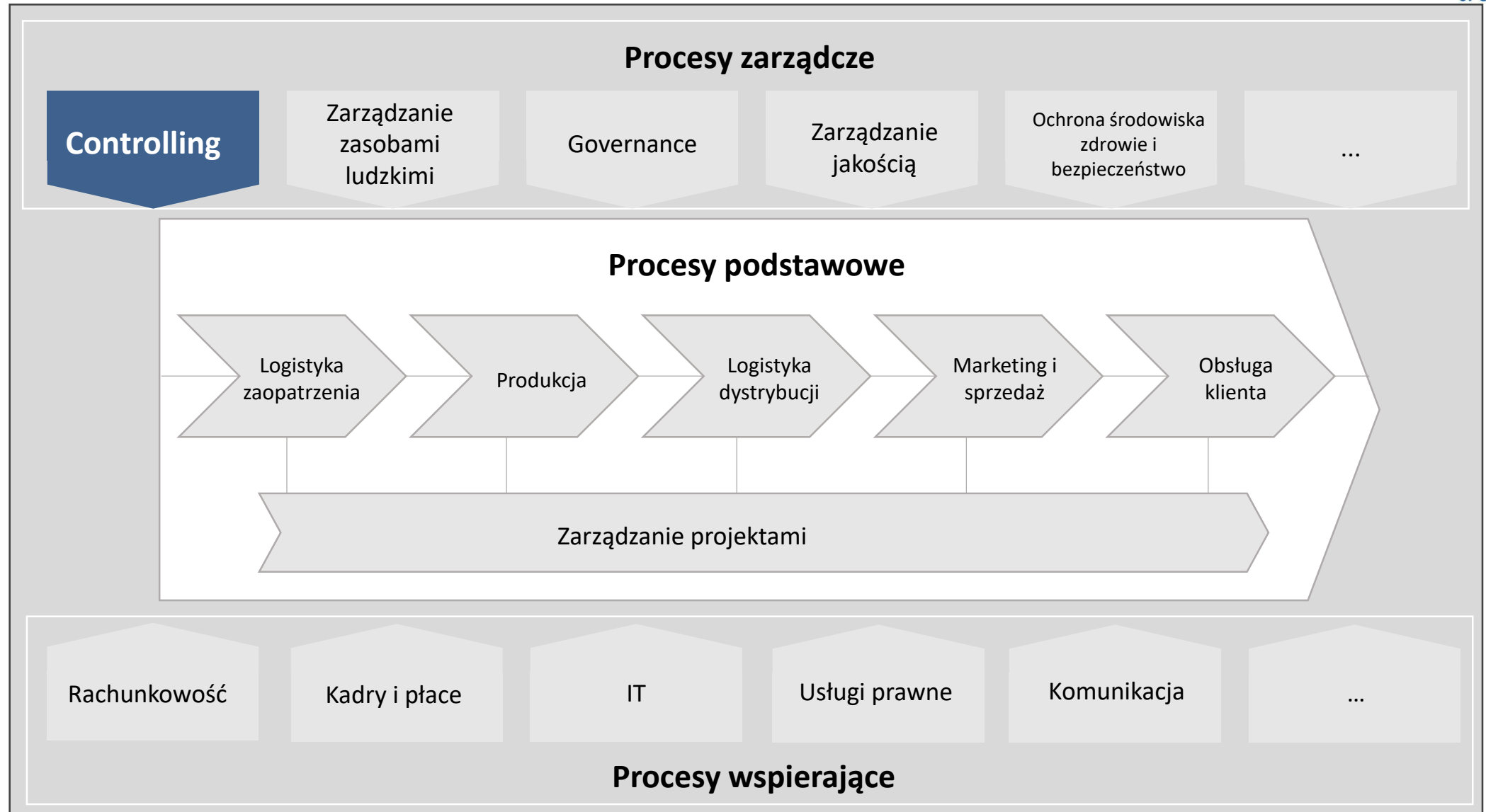
Wydanie drugie



# Filozofia Controllingu według ICV

- Controlling jest **procesem zarządczym** i jego sednem jest **wspólna praca zespołowa menedżerów i controllerów**.
- Controlling polega na **definiowaniu celów, planowaniu i sterowaniu** organizacją w taki sposób, aby każdy decydent działał **zorientowany na ustalony cel**. Nasza filozofia postrzegania controllingu za główny cel stawia zapewnienie **zrównoważonego rozwoju i sukcesu** przedsiębiorstw.
- Współpraca menedżera i controllera, rozumiana jest jako **partnerstwo biznesowe** i musi odbywać się na **równorzędnym i równoprawnym poziomie**. Wprawdzie to menedżer wyznacza kierunek działania, ale controllerzy również są **współodpowiedzialni** za osiągnięcie celów przez przedsiębiorstwo.





# Misja Controllerów

„Controllerzy wywierają istotny wpływ na **zrównoważony rozwój i sukces** organizacji oraz są **partnerami biznesowymi** kadry zarządzającej.

Controllerzy ...

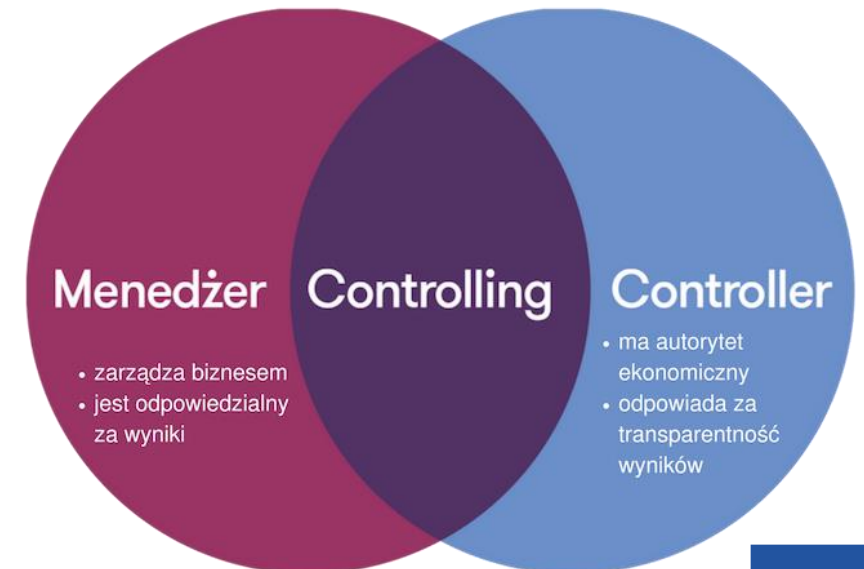
- 1. projektują i biorą udział w procesie zarządczym**, polegającym na definiowaniu celów, planowaniu i sterowaniu organizacją w taki sposób, aby każdy decydent działał zorientowany na ustalony cel.
- 2. zapewniają świadomą koncentrację na przyszłości** co sprawia, że możliwe jest wykorzystywanie szans oraz zarządzanie ryzykiem.
- 3. integrują cele i plany** organizacyjne w spójną i skoordynowaną całość.
- 4. rozwijają i utrzymują systemy controllingowe**. Zapewniają odpowiednią jakość danych i dostarczają istotnych informacji niezbędnych do podejmowania decyzji.
- 5. są sumieniem biznesowym** oraz dbają o dobro organizacji jako całości.”

# Dwie role controllerów

- 1. Partner biznesowy** i doradca kadry zarządzającej, **współodpowiedzialny** za osiągnięcie celów.
- 2. Usługodawca** odpowiadający za dostarczanie poprawnych oraz istotnych informacji wspierających zarządzanie.

# Controller a controlling

- 1. Controllerzy** są usługodawcami dla innych jednostek organizacyjnych. Wspierają i doradzają innym funkcjom (działom) i osobom w przedsiębiorstwie.
- 2. Controlling** dotyczy definiowania celów, planowania i sterowania biznesem, co jest przecież zadaniem menedżerów. Controllerzy aktywnie współuczestniczą w tym zadaniu, pełniąc rolę współodpowiedzialnych sparingpartnerów (partnerów biznesowych).



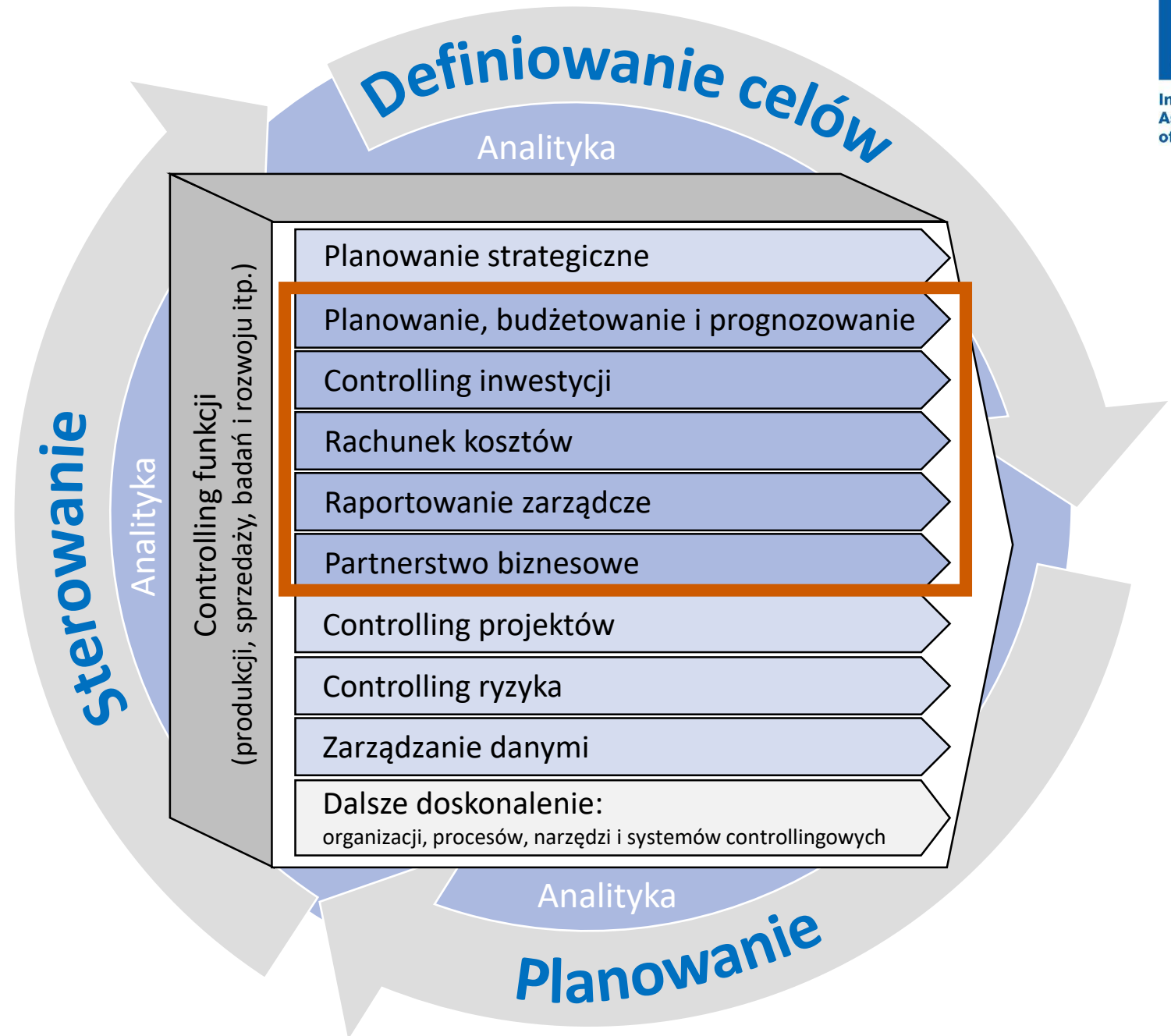


# Plan prezentacji

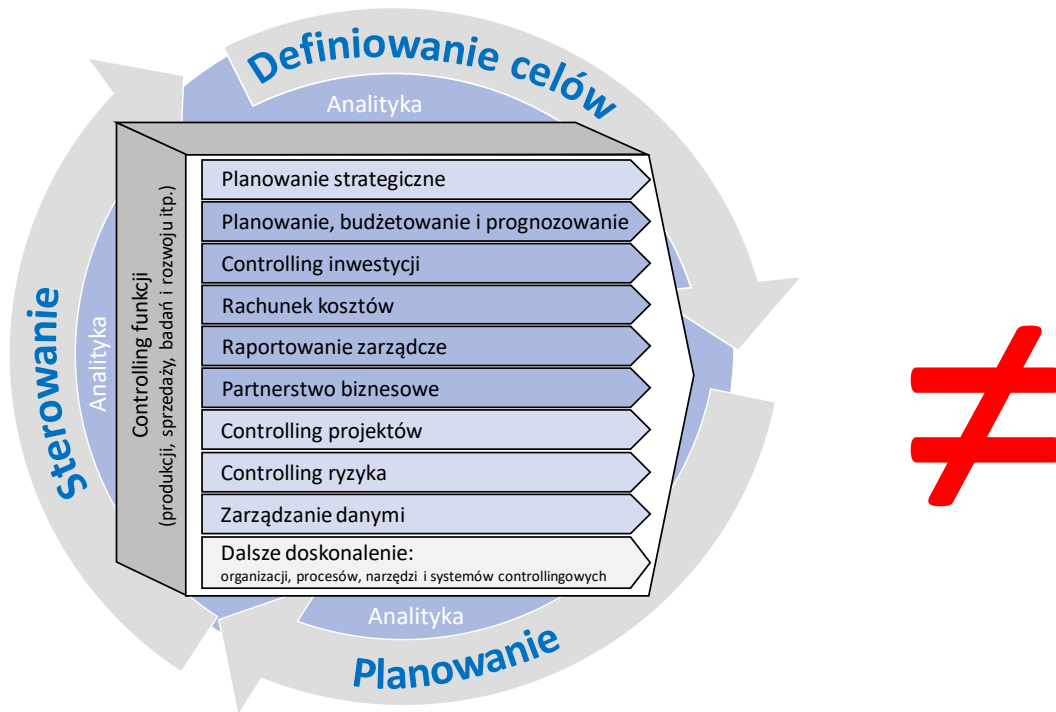
- **Controlling**
- **Główne procesy controllingowe**
- **Planowanie, Budżetowanie i Prognozowanie**
- **Modern Budgeting (ICV Statement)**
- **Budżetowanie elastyczne**
- **Oczekiwania menedżerów wobec procesu budżetowania**
- **Podsumowanie**

# Proces Controllingu

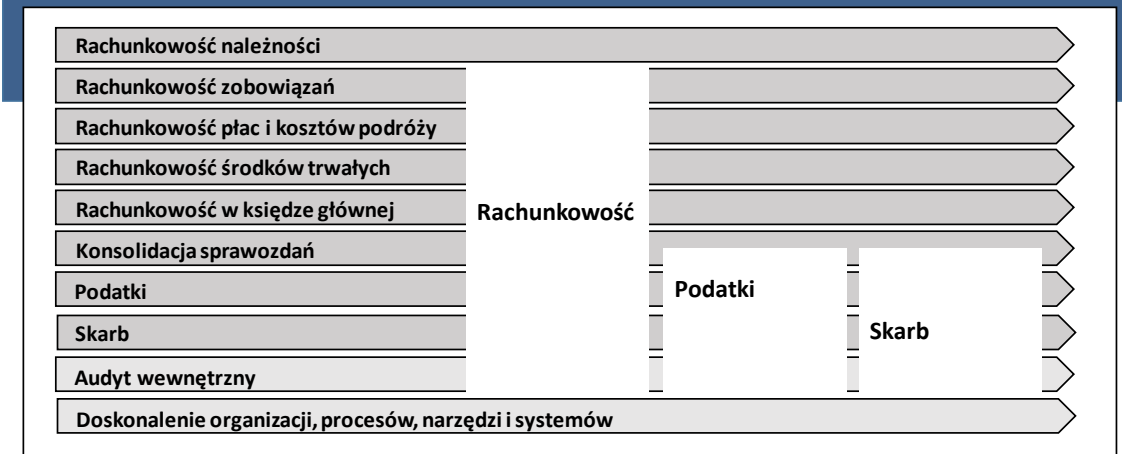
- Controlling polega na **definiowaniu celów**, **planowaniu i sterowaniu** organizacją w taki sposób, aby każdy decydent działał **zorientowany na ustalony cel**.
- Proces controllingu składa się z 10 głównych procesów controllingowych
- **Pięć** z nich to sedno pracy controllerów, są ich najważniejszymi procesami
- **Cztery** realizowane są one we współpracy z innymi funkcjami przedsiębiorstwa
- **Doskonalenie** controllingu
- Controlling **funkcyjny**



# Controlling vs. finanse



## Model procesu finansowego



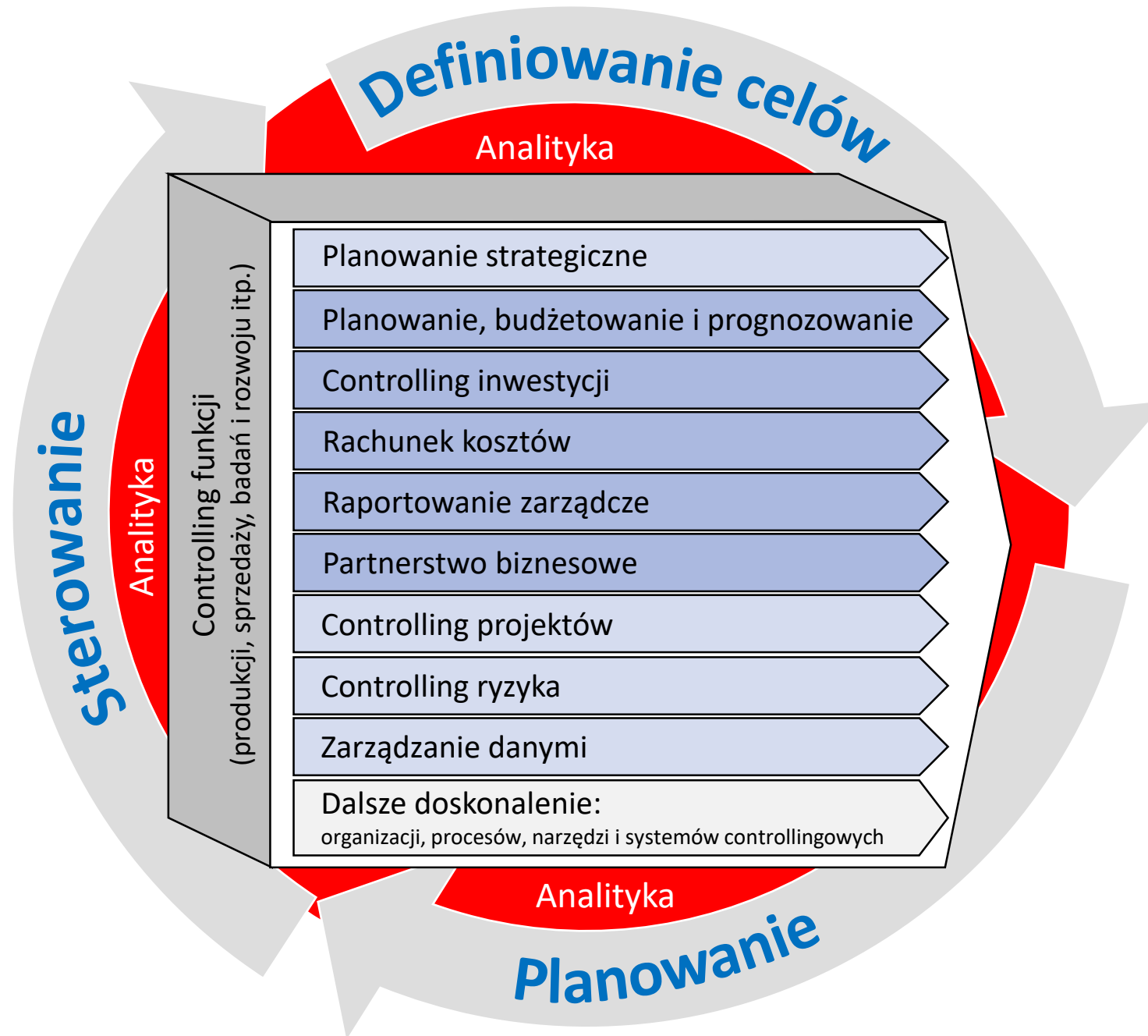
# Analityka w procesach controllingowych

## KORZYŚCI:

- Eliminacja **NVA**
- Zmniejszenie **pracochłonności**
- Poprawa **jakości** danych
- **Szybsze** procesy i decyzje
- „**Jedne** źródło prawdy
- Dokumentacja i **bezpieczeństwo** aktualizacji.

## TRENDY:

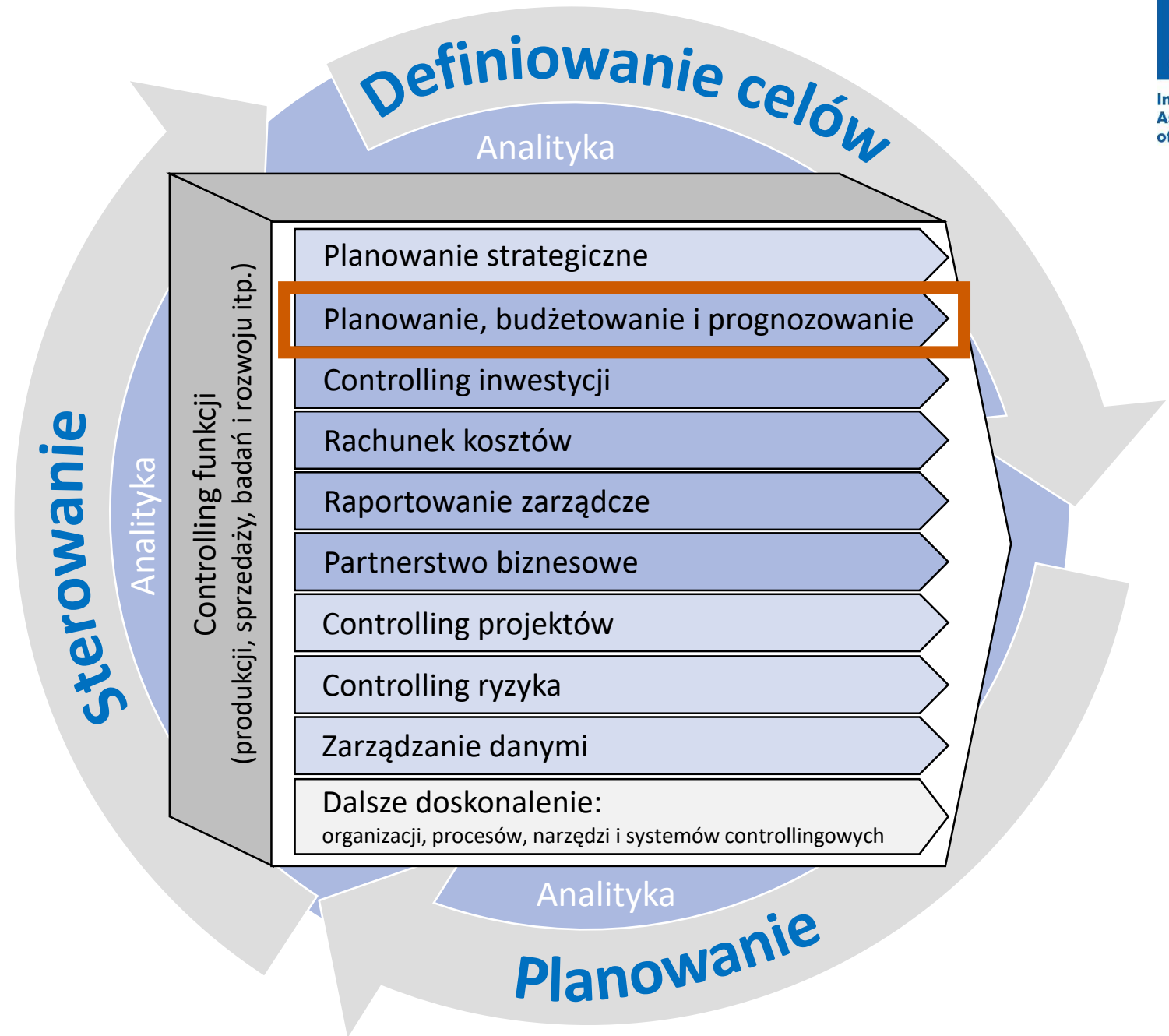
- **Self-Service BI** (samoobsługowy BI)
- Raportowanie na urządzeniach **mobilnych**
- **Projektowanie** informacji
- **Big Data** i zaawansowana analityka
- **Wydajność**
- **Kompetencje** związane z analityką biznesową



# Plan prezentacji

- **Controlling**
- **Główne procesy controllingowe**
- **Planowanie, Budżetowanie i Prognozowanie**
- **Modern Budgeting (ICV Statement)**
- **Budżetowanie elastyczne**
- **Oczekiwania menedżerów wobec procesu budżetowania**
- **Podsumowanie**

# Główne Procesy Controllingowe



# PLANOWANIE, BUDŻETOWANIE I PROGNOZOWANIE

- Celem **planowania i budżetowania** jest promowanie aktywnego i systematycznego monitorowania celów, mierników i budżetów w jednostkach organizacyjnych.
- Ma to znaczenie dla wspierania kadry zarządzającej w osiągnięciu wynikających ze strategii celów długo- i średnioterminowych, a także w monitorowaniu firmy i jej poszczególnych jednostek z punktu widzenia przychodów, kosztów i płynności.
- **Prognozowanie** do działania planistyczne i ściśle powiązane jest z operacyjnym planowaniem i budżetowaniem.
- Celem prognozowania jest jak najwcześniejsze zapewnienie informacji o spodziewanych, przyszłych odchyleniach od planu oraz wprowadzanie środków zaradczych ukierunkowanych na ich eliminację.
- W razie konieczności, proces obejmuje wykonanie szybkich i dostosowanych do zmieniających się warunków korekt w budżetach sprzedaży, budżetach kosztów i inwestycji itp.

# Controlling

## Planowanie, budżetowanie i prognozowanie

### Początek procesu

Rozpoczęcie planowania operacyjnego zgodnie z kalendarzem planistycznym, regularne i doraźne terminy prognozowania

### Podprocesy

Konfiguracja procesu (daty planowania i prognozowania, szczegółowość, zaangażowane osoby itp.)

Ustalenie i komunikowanie wstępnych przesłanek do planowania oraz dekompozycji celów

Przygotowanie, łączenie i konsolidacja cząstkowych planów i budżetów

### Koniec procesu

Zatwierdzone są plany i budżety

Prognozy zostały zaktualizowane i ustalono środki zaradcze

### Wsad

- Plany strategiczne oraz zaplanowane cele
- Założenia i harmonogram planowania
- Dane o wykonaniu oraz analiza odchyłeń

Weryfikacja wyników planowania i, jeśli to konieczne, dostosowanie oraz zatwierdzanie planów

Przygotowywanie, aktualizowanie prognoz, porównywanie z ostatnimi prognozami/planami/budżetami oraz analizowanie odchyłeń

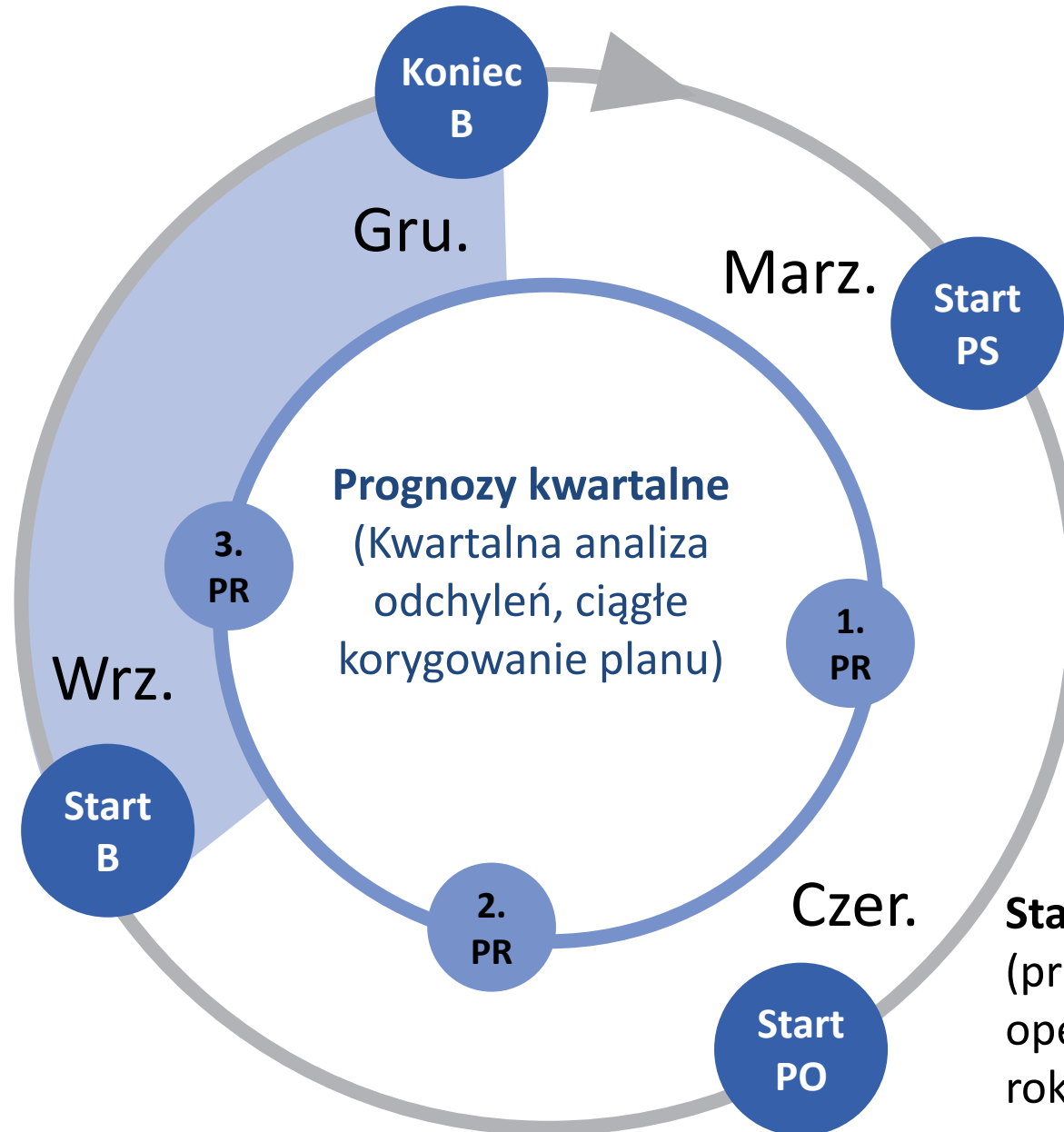
Wypracowanie środków zaradczych

### Rezultat

- Roczny plan finansowy, budżet, prognoza (RZiS, bilans, przepływy finansowe itp.)
- Zasoby/zatrudnienie
- Wolumenty i zdolności (potencjał)
- Środki zaradcze



**Start budżetowania**  
(przełożenie planu na wartości pieniężne, negocjacje budżetowe, zatwierdzanie budżetu)

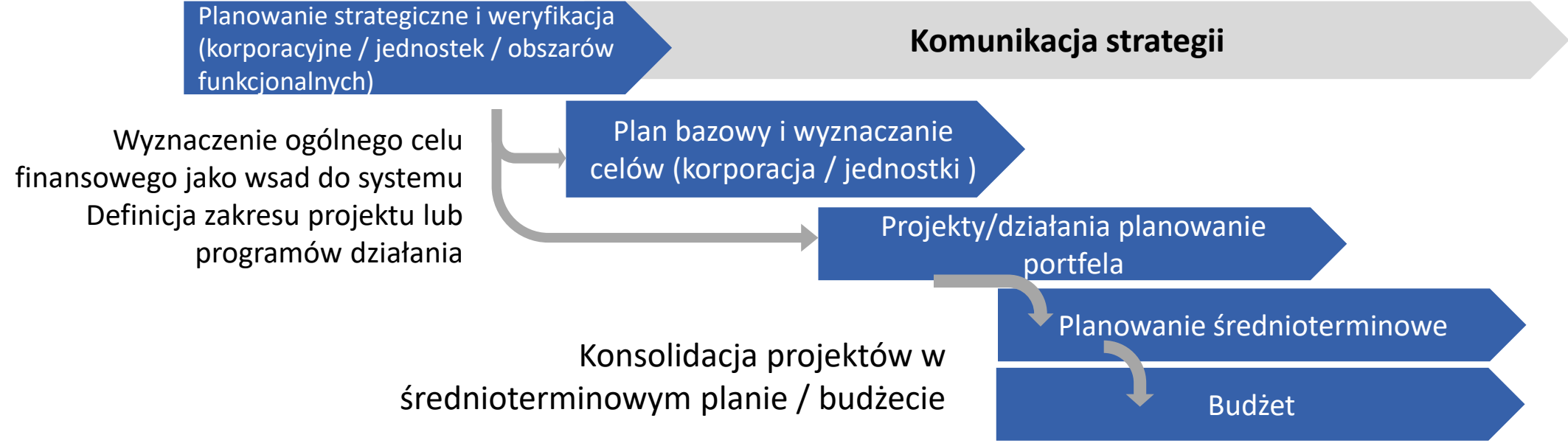


**Start planowania strategicznego**  
(pozycja strategiczna, portfolio, długoterminowe cele dot. wyników)

**Start planowania operacyjnego**  
(przełożenie strategii na plany operacyjne, cele na pierwszy do trzeci rok, działania i „kamienie milowe”, zatwierdzanie alokacji zasobów)

Q1			Q2			Q3			Q4		
M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12

**Dynamiczne modele symulacyjne**



Prognozowanie (miesięczne lub kwartalne lub indywidualne terminy)

Raportowanie (miesięczne lub kwartalne)

Controlling ryzyka

# Rekomendacje dotyczące **PLANOWANIA i BUDŻETOWANIA**

- **Ustal** na początek wewnętrzne spotkanie w dziale controllingu, aby przygotować się do procesu planowania.
- **Sporządź** kalendarz planistyczny i zapoznaj z nim wszystkie zaangażowane osoby.
- **Uwzględnij** w kalendarzu planistycznym możliwe zmiany oraz przewidywane, niezbędne pętle planistyczne.
- **Zapisz** cele związane z planowaniem i najważniejsze założenia w centralnym dokumencie („założenia i harmonogram planistyczny”) i zapoznaj z tym dokumentem wszystkich zaangażowanych już na początku planowania.
- **Zacznij** planowanie z góry na dół i zdekomponuj cele możliwie naj-wcześniej w celu poprawnego ukierunkowania planistów już na samym początku.
- **Podziel** planowanie na dotyczące bieżącej działalności i dotyczące działań rozwojowych.

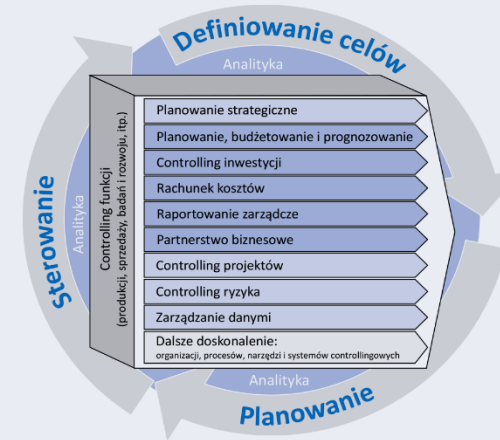
## Rekomendacje dotyczące **PROGNOZOWANIA**

- **Zredukuj** ilość wymaganych zasobów, np. kosztów materiałowych i osobowych, poprzez krytyczną ocenę wymaganego poziomu szczegółowości i osób/jednostek organizacyjnych, które trzeba zaangażować.
- Częstotliwość prognozy **ustalaj** indywidualnie dla firmy i na żądanie.
- **Wspieraj** ocenę prognoz przez menedżerów poprzez dostarczanie istotnych informacji, jak np. ekstrapolacje.
- **Koncentruj** się na środkach, które poprawiają wynik i opracuj system controllingowy.

Więcej w ...

## Controlling Process Model 2.0

Opracowanie:  
International Group of Controlling (IGC)  
Wydawnictwo:  
Akademia Controllingu Sp. z o.o. 2019

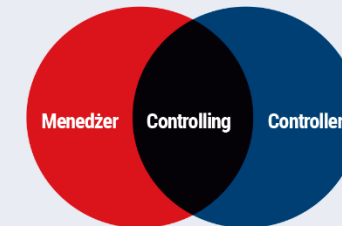


Publikacje IGC

## Controlling Process Model 2.0

**Wytyczne do opisu i projektowania  
procesów controllingowych**

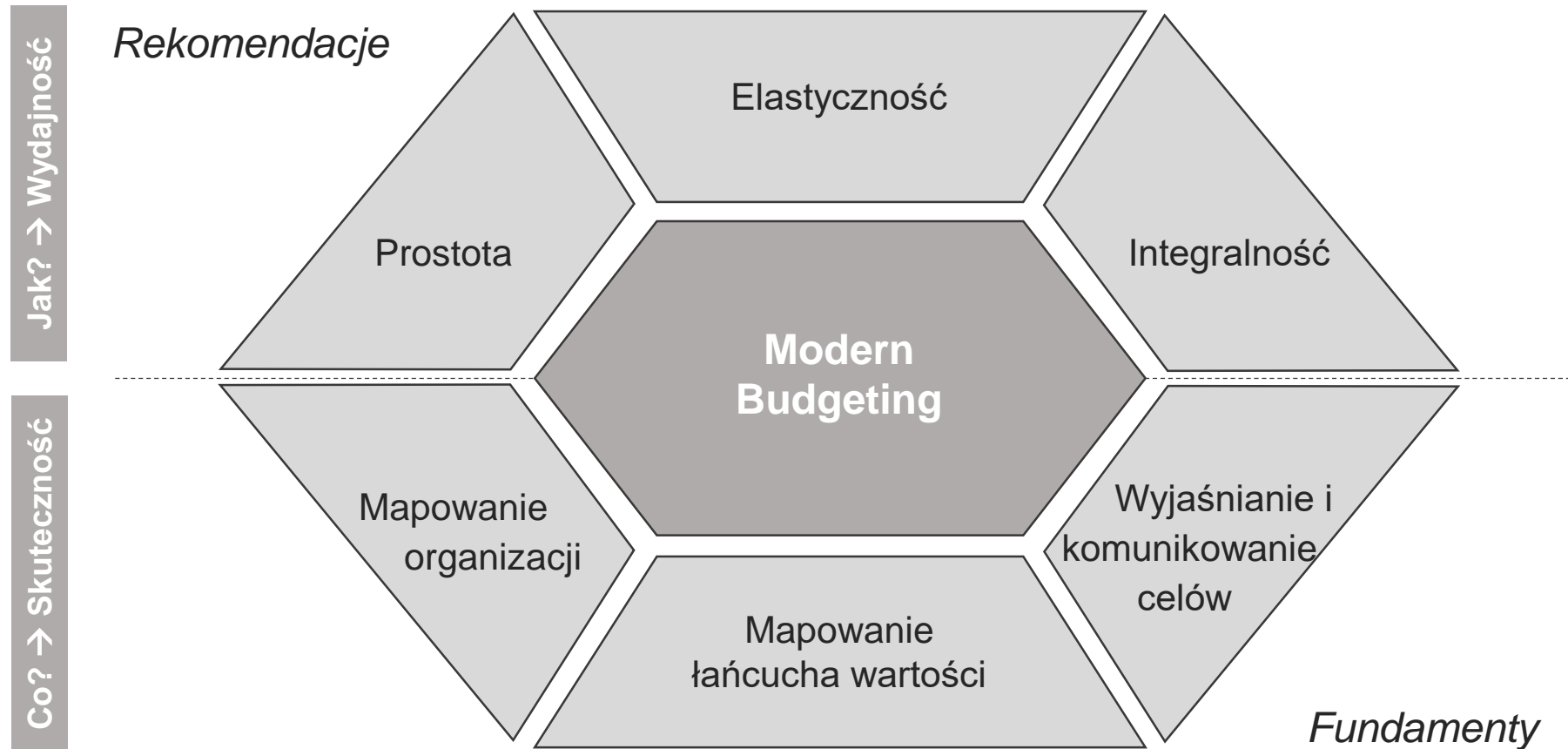
Wydanie drugie



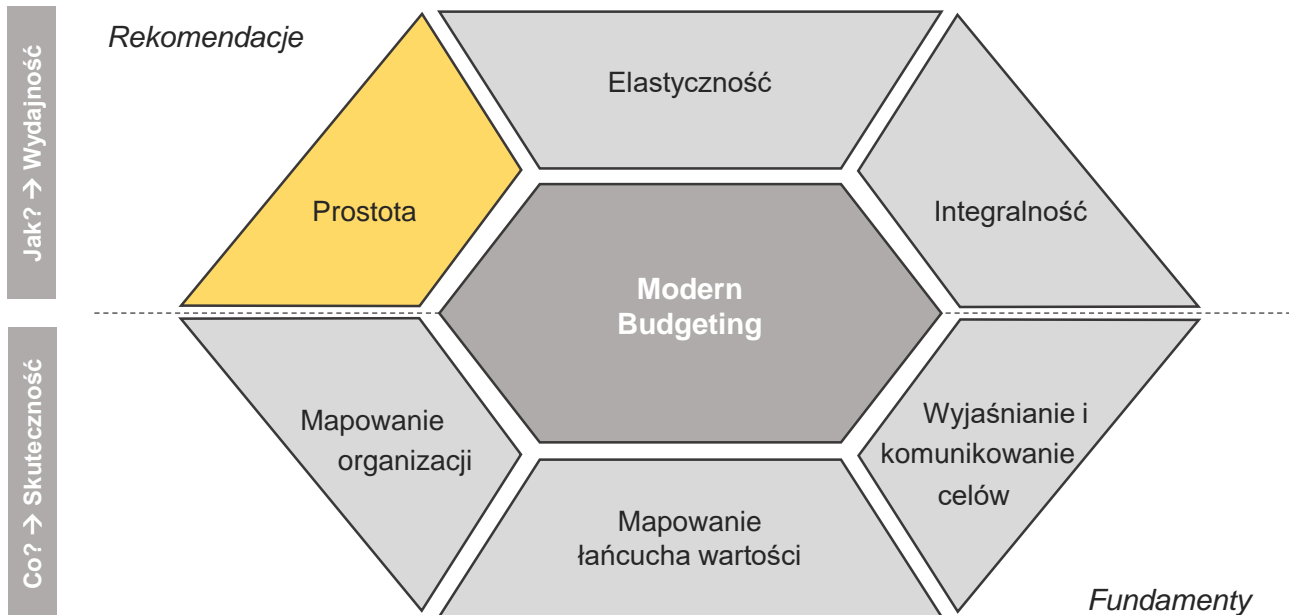
# Plan prezentacji

- **Controlling**
- **Główne procesy controllingowe**
- **Planowanie, Budżetowanie i Prognozowanie**
- **Modern Budgeting (ICV Statement)**
- **Budżetowanie elastyczne**
- **Oczekiwania menedżerów wobec procesu budżetowania**
- **Podsumowanie**

# Modern Budgeting - założenia



# Modern Budgeting



## Prostota

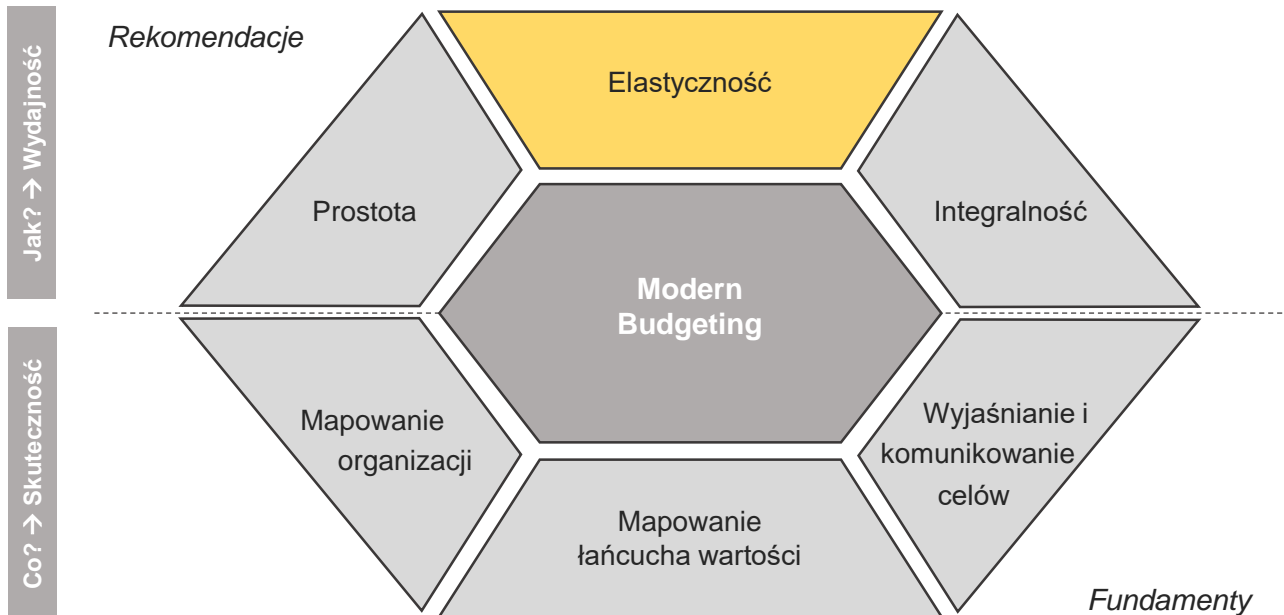
Szczupłe procesy, które powinny być skoncentrowane wyłącznie na kwestiach istotnych dla controllingu i rachunkowości zarządczej; wykorzystywać tylko przydatne narzędzia i metody; korzystać z małej liczby danych wejściowych; znaleźć optymalny poziom szczegółowości, czasem wystarczające jest podejście „top-down”.



# Modern Budgeting

## Elastyczność

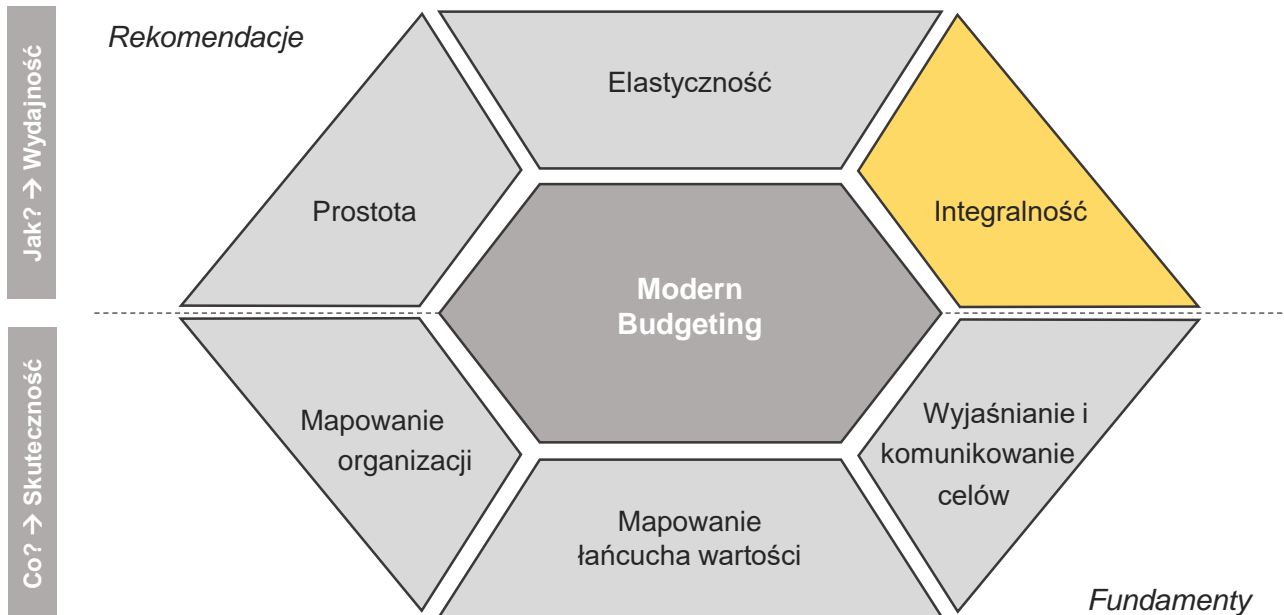
Otwartość na zmiany; analiza wrażliwości i scenariuszy; cele względne bazujące na benchmarkach; kroczące prognozy; elastyczna i kontrolowana dystrybucja zasobów.



# Modern Budgeting

## Integracja

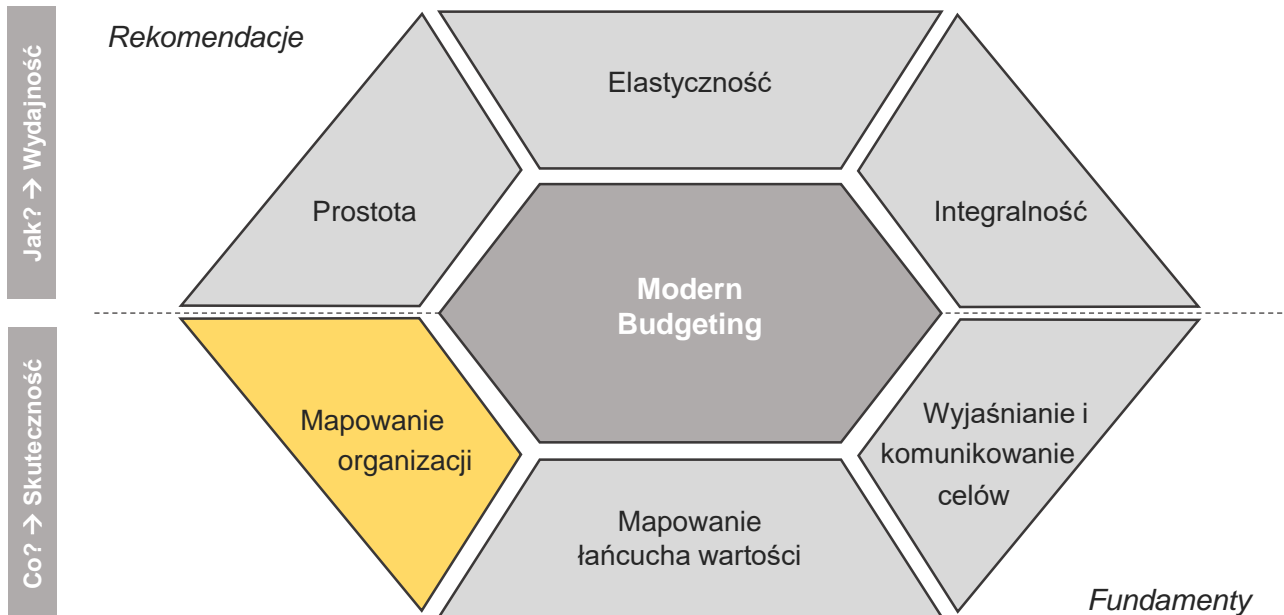
Strategia, planowanie, raportowanie oraz prognozowanie muszą być ze sobą połączone. Ustalone standardy nie powinny być rozbieżne. Budżety oraz systemy motywacyjne powinny być tylko luźno ze sobą powiązane. Nie można koncentrować się tylko na celach krótkookresowych.



# Modern Budgeting

## Mapowanie organizacji

Konkretne, jednoznaczne cele;  
orientacja na cel całkowity, ogólny;  
organizacja musi wypracować szybki  
i krótki proces decyzyjny.



# Modern Budgeting

## Mapowanie łańcucha wartości

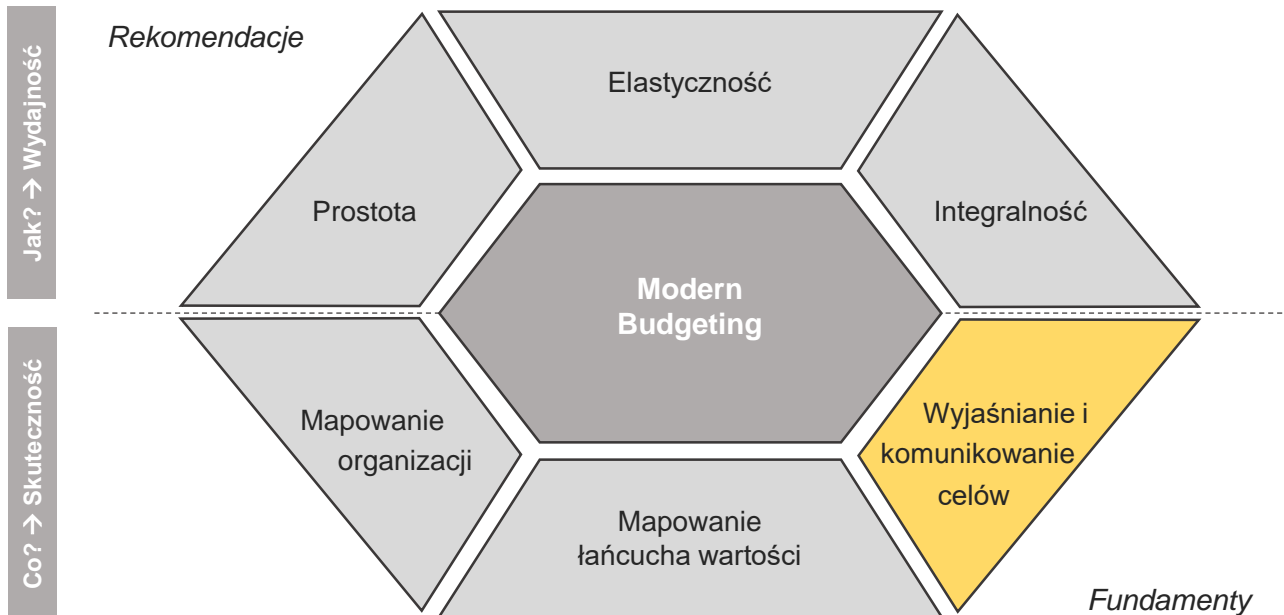
Zrozumienie swojego łańcucha wartości i modelu biznesowego. Cele, wąskie gardła i ograniczenia determinują planowanie.



# Modern Budgeting

## Wyjaśnianie i komunikowanie celów

Cele i intencje muszą być jasne i proste. Komunikuj sedno planu i dostosowuj odpowiednio do warunków i wyników. Ustal odpowiedzialność za realizację zgodną z założeniami i odgórnymi wytycznymi. Unikaj pętli w planowaniu.

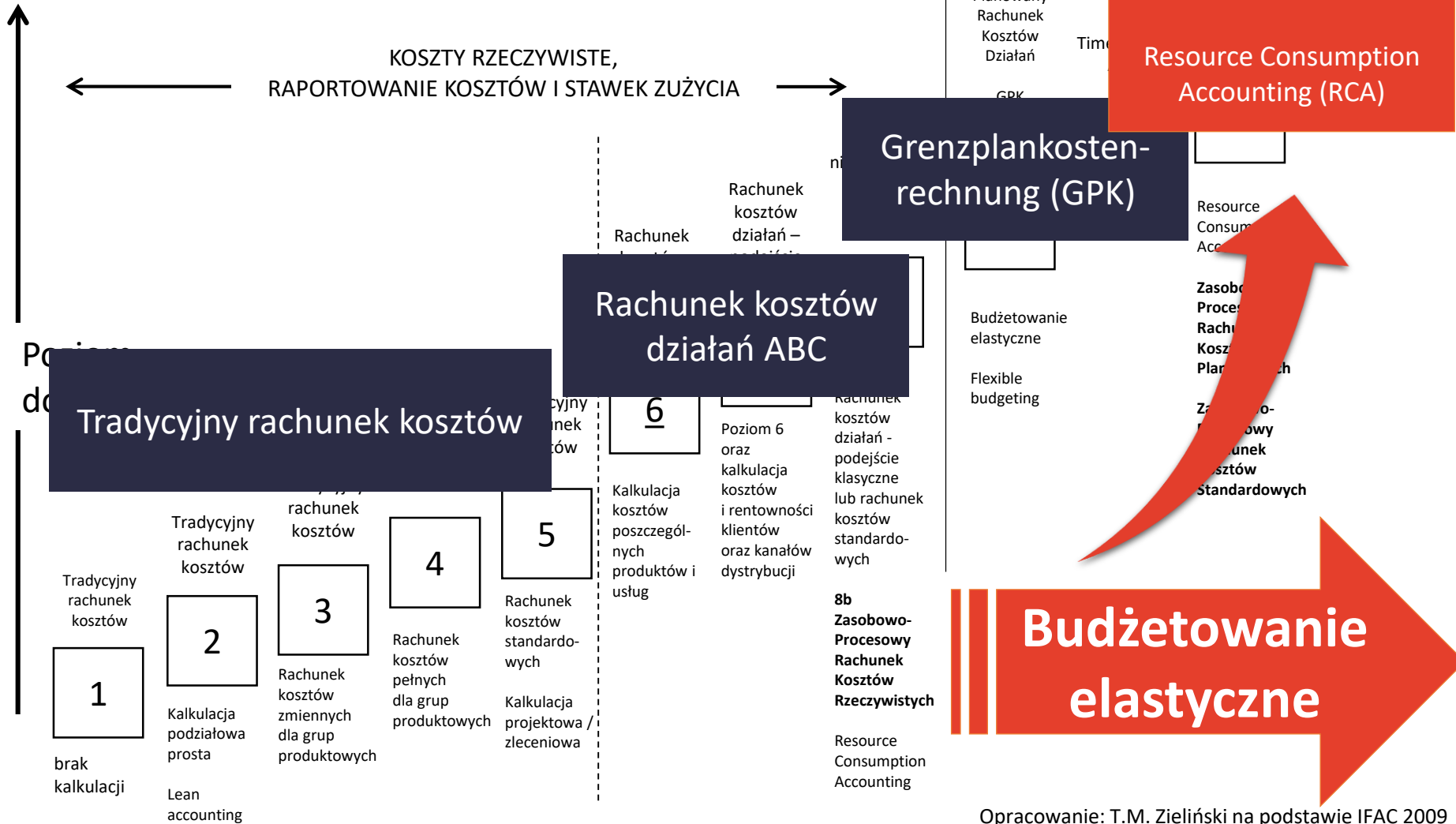


# Plan prezentacji

- **Controlling**
- **Główne procesy controllingowe**
- **Planowanie, Budżetowanie i Prognozowanie**
- **Modern Budgeting (ICV Statement)**
- **Budżetowanie elastyczne**
- **Oczekiwania menedżerów wobec procesu budżetowania**
- **Podsumowanie**

# Model Poziomów Dojrzałości Rachunku Kosztów

Międzynarodowa Federacja Księgowych (IFAC)



Opracowanie: T.M. Zieliński na podstawie IFAC 2009

# Budżet statyczny

- Budżet statyczny (początkowy) jest budżetem sporządzanym **dla przyszłego okresu** (np. roku) i zatwierdzanym przez zarząd do wykonania.
- Budżet statyczny (kosztów) w ZPRK opracowywany jest w ujęciu wielu szczegółowych centrów kosztów zasobów i zakłada określoną praktyczną dostępność i planowane wykorzystanie zasobów.
- Budżet ten zawiera założenia dotyczące poziomu kosztów dla planowanego (zakładanego z góry) poziomu działalności produkcyjnej, pomocniczej, usługowej, sprzedażowej oraz zarządczej.

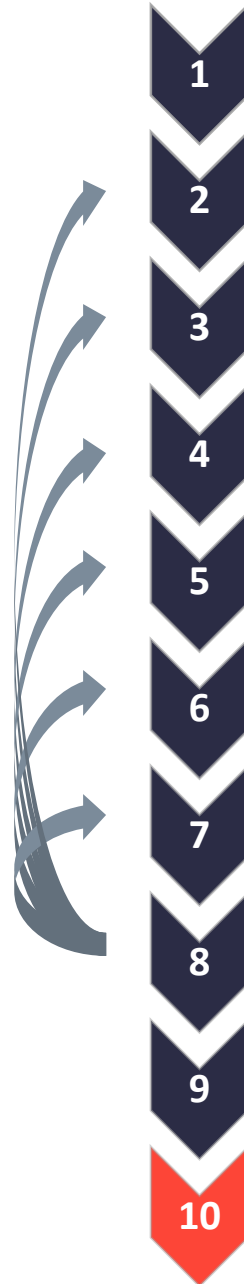


# 10

## Etapów budżetowania w ZPRK

Budżetowanie statyczne

Budżetowanie elastyczne



# 10

## Etapów budżetowania w ZPRK

Budżetowanie statyczne

Budżetowanie elastyczne



# Budżet elastyczny

- Budżet elastyczny wyznacza poziom kosztów, **jaki powinien zostać osiągnięty** mając na uwadze rzeczywistą wielkość produkcji oraz sprzedaży produktów, usług oraz zaplanowane w budżecie statycznym stawki kosztowe.
- Budżet ten wyznaczany jest **w trakcie roku** (w kolejnych miesiącach) i porównywany jest z rzeczywistymi danymi kosztowymi oraz operacyjnymi.
- **Sprowadza** budżet do faktycznie osiągniętych wielkości produkcji i sprzedaży,
- Służy on do bieżącej oceny zarządzających oraz monitoruje bieżące **osiągnięcie celów kosztowych i operacyjnych.**

# Warianty zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK)

## ZPRK Standardowych

Cele kosztowe i operacyjne:

- (1) prowadzenie działalności operacyjnej w sposób uznany przez zarządzających za optymalny,
- (2) rzeczywiste zużycie (wydajność) równe lub mniejsze od normatywnego,
- (3) rzeczywiste stawki kosztowe równe lub niższe od zaplanowanych w budżecie,
- (4) wyeliminowane koszty niewykorzystanych zasobów.

## ZPRK Planowanych

Cele kosztowe i operacyjne:

- (1) rzeczywiste stawki kosztowe równe lub niższe od zaplanowanych w budżecie,
- (2) wyeliminowane koszty niewykorzystanych zasobów.

## ZPRK Rzeczywistych

Jakie ponieśliśmy koszty i jaka była historyczna rentowność?

# BUDŻETOWANIE ELASTYCZNE

# Warianty zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK)

## ZPRK Planowanych

## ZPRK Rzeczywistych

Jakie ponieśliśmy koszty i jaka była historyczna rentowność?

Cele kosztowe i operacyjne:

- (1) rzeczywiste stawki kosztowe równe lub niższe od zaplanowanych w budżecie,
- (2) wyeliminowane koszty niewykorzystanych zasobów.

## ZPRK Standardowych

Cele kosztowe i operacyjne:

- (1) prowadzenie działalności operacyjnej w sposób uznany przez zarządzających za optymalny,
- (2) rzeczywiste zużycie (wydajność) równe lub mniejsze od normatywnego,
- (3) rzeczywiste stawki kosztowe równe lub niższe od zaplanowanych w budżecie,
- (4) wyeliminowane koszty niewykorzystanych zasobów.

# BUDŻETOWANIE ELASTYCZNE

# ZPRK Standardowych

Cele kosztowe i operacyjne w zaawansowanym budżetowaniu elastycznym dla działalności **produkcyjnej**:

- **Cel I:** Prowadzenie działalności produkcyjnej **w sposób uznany przez menedżerów za „optymalny”** (np. produkowanie w optymalnych wielkościach serii produkcyjnych, unikanie wszelkich przeróbek, produkowania strat, dodatkowych przezbrojeń, korygowania i poprawiania dokumentów, itp.).
- **Cel II:** Zapewnienie, aby rzeczywiste zużycie (wydajność) zasobów (bezpośrednich i pośrednich) było **zgodne lub mniejsze od:**
  - ustalonych przez technologów **standardów zużycia surowców i opakowań** w produktach oraz
  - **standardów wydajności zasobów** (pracowników, maszyn, mediów) w operacjach produkcyjnych.
- **Cel III:** Zapewnienie, aby rzeczywiste stawki kosztowe zużycia (utrzymania) zasobów bezpośrednio i pośrednio produkcyjnych (surowców, opakowań, pracowników, maszyn, mediów, budynków, pojazdów) były **zgodne lub niższe od zaplanowanych stawek w budżecie**.
- **Cel IV:** **Wyeliminowanie lub „sprzedaż” niewykorzystanych zasobów produkcyjnych.**

# Zasobowo-procesowy rachunek kosztów STANDARDOWYCH

SYSTEMY RYNNOWE GUTTERPIPE S.A.											
ZPRK standardowych	KOSZT STANDARDOWY		KOSZT AUTORYZOWANY			KOSZT PLANOWANY			KOSZT RZECZYWISTY / WYKORZYSTANY		
	Koszt/marża	Marża %	Odch. autoryz. zużycia zasobów	Koszt/marża	Marża %	Odch. nieautoryz. zużycia zasobów	Koszt/marża	Marża %	Odch. cen. kosztów (wykorz.)	Koszt/marża	Marża %
<b>Przychody ze sprzedaży</b>	<b>3 248 640 zł</b>										
Koszty Poziomu Produktu	2 786 760 zł	<b>14,22%</b>									
<b>Marża I stopnia - (Marża poziomu Produktu)</b>	461 880 zł										



Spadek wyniku ze zmiany stawek kosztowych

Koszty niewykorzystanych zasobów
Koszty całkowite
<b>Zysk ze sprzedaży</b>



Spadek wyniku ze zmiany modelu działalności operacyjnej



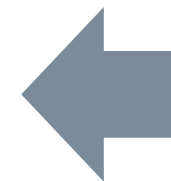
Spadek wyniku ze zmiany zużycia zasobów



Spadek wyniku z poniesienia kosztów niewykorzystanych zasobów

# Zasobowo-procesowy rachunek kosztów STANDARDOWYCH

SYSTEMY RYNNOWE GUTTERPIPE S.A.											
ZPRK standardowych	KOSZT STANDARDOWY		KOSZT AUTORYZOWANY			KOSZT PLANOWANY			KOSZT RZECZYWISTY / WYKORZYSTANY		
	Koszt/marża	Marża %	Odch. autoryz. zużycia zasobów	Koszt/marża	Marża %	Odch. nieautoryz. zużycia zasobów	Koszt/marża	Marża %	Odch. cen. kosztów (wykorz.)	Koszt/marża	Marża %
<b>Przychody ze sprzedaży</b>	<b>3 248 640 zł</b>										
Koszty Poziomu Produktu	2 786 760 zł		100 000 zł	2 886 760 zł		75 000 zł	2 961 760 zł		50 000 zł	3 011 760 zł	
<b>Marża I stopnia - (Marża poziomu Produktu)</b>	<b>461 880 zł</b>	<b>14,22%</b>		<b>361 880 zł</b>	<b>11,14%</b>		<b>286 880 zł</b>	<b>8,83%</b>		<b>236 880 zł</b>	<b>7,29%</b>



Koszty niewykorzystanych zasobów
Koszty całkowite
<b>Zysk ze sprzedaży</b>



192 240 zł	<b>1,37%</b>
<b>3 204 000 zł</b>	
<b>44 640 zł</b>	



Spadek wyniku ze zmiany stawek kosztowych

Spadek wyniku ze zmiany modelu działalności operacyjnej

Spadek wyniku ze zmiany zużycia zasobów

Spadek wyniku z poniesienia kosztów niewykorzystanych zasobów



# Plan prezentacji

- **Controlling**
- **Główne procesy controllingowe**
- **Planowanie, Budżetowanie i Prognozowanie**
- **Modern Budgeting (ICV Statement)**
- **Budżetowanie elastyczne**
- **Oczekiwania menedżerów wobec procesu budżetowania**
- **Podsumowanie**

# Oczekiwania menedżerów wobec procesu budżetowania

- Realność założeń i celów budżetowych
- Elastyczność budżetu na zmiany w biznesie
- Dokładność vs. prostota
- Porównywalność
- Obiektywizm
- Budżet czy poprzedni rok – co jest ważniejsze?
- Aktualizacje budżetu w prognozach – czy nie zapominamy o początkowych założeniach strategicznych?
- A co jak budżet nie jest realizowany?

# Plan prezentacji

- **Controlling**
- **Główne procesy controllingowe**
- **Planowanie, Budżetowanie i Prognozowanie**
- **Modern Budgeting (ICV Statement)**
- **Budżetowanie elastyczne**
- **Oczekiwania menedżerów wobec procesu budżetowania**
- **Podsumowanie**

# Jakie korzyści wynikają z budżetowania:

- Zmusza nas do jasnego wyznaczenia celów.
- Prowadzi do myślenia o otoczeniu oraz alternatywach (innych planach).
- Koordynuje różne obszary/działy naszej firmy (integracja).
- Zapewnia przejrzystość dzięki istnieniu dokumentacji.
- Zapewnia przejrzystość dzięki informacji (zawartość dokumentów).
- Pobudza wewnętrzną odpowiedzialność (wyznaczanie celów).
- Wzmacnia zdolność naszej firmy do dostosowywania się i reagowania.
- Wzmacnia innowacyjność (reagowanie/sterowanie w przypadku odchyień).
- Poprawia wiarygodność i dostarcza argumentów dla „świata zewnętrznego” (w relacjach z udziałowcami / inwestorami).

Zaznacz

# Jaki proces budżetowania realizuje **Twoja** firma?



**dr Tomasz M. Zieliński**  
Dyrektor Zarządzający ICV POLSKA  
Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów (ICV)