

Partner strategiczny:



International Association
of Controllers



CONTROLLING EXCELLENCE

Podsumowanie spotkania ICV Poznań

Budżetowanie, czy da się wywróżyć przyszłość na rok 2025?

Poznań
7.11.2024

COME, WORK, GROW TOGETHER!

www.icvpolska.pl



BUDŻETOWANIE, CZY DA SIĘ WYWRÓŻYĆ PRZYSZŁOŚĆ NA ROK 2025?

Spotkanie **Grupy Roboczej ICV Poznań** miało miejsce **7 listopada 2024** roku na **Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu**.

Wydarzenie to zgromadziło ekspertów oraz praktyków specjalizujących się w dziedzinie budżetowania oraz analizy ekonomicznej, co sprzyjało wymianie wiedzy i doświadczeń w tych obszarach.

Uczestników spotkania powitał prorektor ds. finansów, **dr hab. Dawid Szumowski**, który w swoim wystąpieniu podkreślił znaczenie oraz wartość inicjatyw tego rodzaju, szczególnie z perspektywy studentów z Koła Naukowego Controlling. Jego entuzjazm dotyczący aktywnego uczestnictwa członków koła w tych wydarzeniach świadczy o zaangażowaniu w ich rozwój oraz chęci promowania aktywności w obszarze finansów i controllingu.

Pierwszym punktem spotkania była prezentacja **dr inż. Aleksandry Szulczewskiej-Remi**, która przedstawiła informacje na temat współpracy przedsiębiorstw z Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu. Podkreśliła znaczenie partnerstw między sektorem akademickim a biznesem, które mogą przyczynić się do innowacyjności i lepszego dostosowania programów edukacyjnych do potrzeb rynku pracy.



Drugi temat, poruszony przez **dr. Piotra Ratajczaka**, dotyczył wzrastającej niepewności otoczenia ekonomicznego jako wyzwania dla procesów analitycznych i budżetowych w 2025 roku. Doktor Ratajczak zwrócił uwagę na dynamiczne zmiany w gospodarce, które wymagają od przedsiębiorstw elastyczności i zdolności adaptacyjnych. Zaznaczył, że tradycyjne metody budżetowania mogą okazać się niewystarczające w obliczu nieprzewidywalnych warunków rynkowych.

Kolejnym punktem programu była prezentacja **dr. Tomasza Zielińskiego** na temat budżetowania elastycznego. Nasz ekspert omówił zalety tego podejścia, które pozwala organizacjom na szybką reakcję na zmiany i lepsze dostosowanie planów finansowych do aktualnych warunków rynkowych. Podkreślił, że elastyczne budżetowanie może wspierać procesy decyzyjne i przyczyniać się do osiągnięcia lepszych wyników finansowych.

W połowie spotkania odbył się interesujący panel dyskusyjny, który prowadziła **Monika Wójcik-Morawska**. W panelu wzięli udział znakomici eksperci, w tym:

- **Małgorzata Podskarbi**, Head of HR Controlling w VW Poznań,
- **Tomasz Diering**, Finance Business Partner w DFDS Logistics Polska,
- **Aleksander Rozman**, Dyrektor Finansowy w CUK Ubezpieczenia.

Każdy z panelistów reprezentował inną gałąź biznesu, co sprawiło, że dyskusja była niezwykle ciekawa i różnorodna. Tematy poruszane podczas panelu obejmowały kluczowe wyzwania i trendy w budżetowaniu. Uczestnicy mieli okazję dowiedzieć się, jak różne sektory reagują na zmiany rynkowe i jakie strategie są stosowane w celu optymalizacji procesów. Pytania na panelu dotyczyły m.in. planowania ciągłego (rolling forecast), roli analizy danych w podejmowaniu decyzji finansowych (KPI dla kadry managerskiej) oraz wyzwań związanych z digitalizacją w biznesie. Dzięki różnorodnym doświadczeniom panelistów, uczestnicy zyskali cenne spostrzeżenia i inspiracje do dalszej pracy.

PODSUMOWANIE DYSKUSJI W GRUPACH TEMATYCZNYCH

1. Wpływ trendów ESG na budżetowanie: Moderowana przez Karolinę Kraszkę, dyskusja skupiła się na tym, jak w procesie planowania budżetu na rok 2025 uwzględnić aspekty zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialności społecznej oraz zarządzania korporacyjnego. Uczestnicy podkreślili znaczenie integracji kryteriów ESG w strategiach finansowych, co wymaga nie tylko odpowiednich narzędzi analitycznych, ale także zmiany w kulturze organizacyjnej, aby priorytetyzować długoterminowe cele zrównoważonego rozwoju. Przeanalizowane zostały dokładnie trzy aspekty E, S, G.

- **Obszar Environment:**

Wskaźniki do monitorowania:

- Ślad węglowy,
- NPV projektów związanych z działaniami ESG, w tym mierzenie śladu węglowego/ Przełożenie na CAPEX,
- System premiowy oparty na realizacji celów dla określonych wskaźników.

- **Obszar Social:**

- Wyrównanie wynagrodzeń kobiet do wynagrodzeń mężczyzn,
- Fluktuacja i rotacja pracowników, koszty szkoleń, wdrożenia nowych pracowników oraz odpraw dla pracowników odchodzących,
- Wdrożenie systemu motywacyjnego, w tym premii i benefitów dla pracowników,
- Mierzenie zadowolenia z pracy, koszty związane z systemem gromadzenia danych o zadowoleniu, takich jak ankiety i oceny,
- Środki na wsparcie społeczności lokalnej, w tym szkoły, sport oraz organizacje pozarządowe, - Środki na PR, marketing oraz budowanie wizerunku (np. działania związane z sadzeniem drzew).

- **Obszar Governance:**

- Koszty związane z usługami prawnymi oraz tworzeniem procedur,
- Koszty szkoleń dla zarządu dotyczących procedur,
- Koszty wdrożenia strategii związanej ze standardami Governance,
- Równość płci w zarządach i radach nadzorczych,
- Koszty związane z sygnałami, w tym w kontekście korupcji i niepożądanych zachowań,
- Wysoka moralność płatnicza,
- Koszty kampanii społecznych podnoszących świadomość,
- Realizacja 17 celów zrównoważonego rozwoju.

PODSUMOWANIE DYSKUSJI W GRUPACH TEMATYCZNYCH

Koszty ogólne związane z ESG:

- Zakup praw do emisji,
- Zmiana źródeł energii, w tym zakup pomp ciepła, paneli fotowoltaicznych oraz pieców na pelet,
- Zmiana procesów produkcji i technologii,
- Przeprowadzenie audytów energetycznych,
- Koszty związane z przekształceniem transportu na środki o najmniejszej emisji, na przykład transport kolejowy,
- Wprowadzenie modelu nearshoring,
- Wynagrodzenia dla pracowników odpowiedzialnych za raportowanie i zbieranie danych ESG,
- Koszty związane z utworzeniem dataroomów dla danych ESG oraz kalkulatorów, takich jak kalkulator śladu węglowego,
- Koszty związane z wdrożeniem strategii ESG.

Potencjalne przychody:

- Wzrost wolumenu sprzedaży oraz liczby klientów, wynikający z większej wiarygodności w przestrzeganiu standardów ESG,
- Dostęp do zielonych pożyczek o niższym oprocentowaniu,
- Łatwiejszy dostęp do dotacji, co przyczyni się do wzrostu pozostałych przychodów operacyjnych.
- Ograniczenie energochłonności.

Wdrożenie strategii ESG często kojarzy się z wysokimi kosztami, takimi jak inwestycje w nowe technologie, zmiana źródeł energii czy audyty energetyczne. Jednak warto dostrzec, że te wydatki mogą być jedynie pierwszym krokiem w kierunku długoterminowych korzyści. Ograniczenie energochłonności oraz poprawa wizerunku firmy mogą prowadzić do zwiększenia sprzedaży i liczby klientów, co w rezultacie przyniesie wyższe przychody. Dodatkowo, przestrzeganie standardów ESG może otworzyć drzwi do korzystniejszych warunków finansowania, takich jak zielone pożyczki i dotacje. W kontekście obszarów środowiskowego, społecznego i zarządczego, inwestycje w ESG mogą przynieść nie tylko korzyści finansowe, ale również pozytywnie wpłynąć na reputację firmy i jej relacje z interesariuszami. Warto zatem spojrzeć na wdrożenie ESG jako na potencjalne "świeatełko w tunelu", które może przynieść długofalowe zyski.

PODSUMOWANIE DYSKUSJI W GRUPACH TEMATYCZNYCH

2. Adaptacyjność budżetu w dynamicznym środowisku

biznesowym: Moderowana przez Tomasza Dieringa.

Grupa podzieliła temat na trzy główne podejścia:

1. W organizacjach, które funkcjonują na podstawie ustalonego budżetu, rynek nie wymaga adaptacyjności, ponieważ działań opartych na projektach,
2. W organizacjach, gdzie budżet istnieje, jego adaptacyjność jest wykorzystywana w ograniczonym zakresie do przemieszczeń między budżetami różnych departamentów, z nadrzędnym celem osiągnięcia strategicznych celów organizacji,
3. W niektórych spółkach brak jest formalnych budżetów.

Podczas dyskusji **skoncentrowali się na samym pojęciu**

adaptacyjności w kontekście zmienności.

Ustalili, że jednostki stosujące tradycyjne metody budżetowania mają ograniczoną zdolność do adaptacji z uwagi na biurokratyczny charakter, wielopoziomowy proces decyzyjny oraz długi czas zbierania danych. W dużych organizacjach procesy decyzyjne trwają znacznie dłużej niż w mniejszych, które nie są obciążone sztywnymi wskaźnikami KPI. Z drugiej strony, jednostki budżetujące w oparciu o projekty lub te o mniejszej skali, często operują na skromnych budżetach lub nie posiadają ich wcale. W takich przypadkach proces decyzyjny jest znacznie szybszy, co pozwala na natychmiastową reakcję na zmiany w lokalnych rynkach, jak małe sieci piekarni czy organizacje projektowe w branży IT. Dyskusja doprowadziła do interesującego wniosku, że adaptacyjność budżetowa jest bardziej widoczna w kontekście dużych firm i korporacji, podczas gdy mniejsze jednostki często potrafią dostosować się do zmieniających się warunków, nie zdając sobie z tego sprawy, z uwagi na swoją szybszą zdolność do reakcji.

W związku z powyższym, sugerujemy, aby rozważając adaptacyjność budżetu, uwzględniać zarówno wielkość organizacji, jak i jej strukturę oraz złożoność procesów zachodzących w jej ramach. Była to inspirująca dyskusja, która rzuciła nowe światło na rolę budżetu jako narzędzia kontroli w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w którym każda organizacja musi dostosować się, aby przetrwać.

PODSUMOWANIE DYSKUSJI W GRUPACH TEMATYCZNYCH

3. Wyzwania związane z inflacją i zmianami cen surowców: Pod kierownictwem Moniki Wójcik-Morawskiej, grupa skoncentrowała się na metodach przewidywania wpływu inflacji, wahań kursów walutowych oraz zmian cen surowców, które zostały przedstawione w poniższej agendzie:

- **Inflacja:**

- Ustalono, że typowy wskaźnik inflacji odzwierciedla wzrost cen koszyka zakupowego,
- Zauważono, że wskaźnik inflacji nie jest uwzględniany w budżecie kosztowym, jednak wpływa na wzrost wynagrodzeń pracowników z uwagi na ich oczekiwania,
- Przedział inflacji na poziomie 2-6% nie powoduje znaczących zmian w cenach produktów gotowych i towarów,
- Podkreślono, że duże ruchy inflacyjne powinny być wykorzystywane przy kalkulacji i negocjowaniu cen z klientami.

- **Materiały:**

- Dyskutowano o pracy na otwartej kalkulacji z klientami, zauważając, że zmiana cen surowców może wpływać na zmiany cen produktów, co niesie za sobą ryzyko w przypadku spadku cen surowców,
- Każdy komponent oraz zmiany cen zakupu są kalkulowane osobno, a nie na podstawie ogólnej inflacji, lecz na podstawie prognoz cen zakupu,
- Wskazano na znaczenie hedgingu jako metody stabilizacji cen,
- Podkreślono kluczową rolę działu zakupów w procesie ofertacji oraz dywersyfikacji dostawców.

- **Kursy Walutowe:**

- Omówiono zagadnienie pozycji walutowej i jej wpływu na szacowanie mas zakupowych,
- Zwrócono uwagę na zastosowanie instrumentów hedgingowych w celu eliminacji ryzyka walutowego,
- Ustalono, że ważne jest zrozumienie, jaki jest kurs i ile on waży w kontekście podejmowanych decyzji,
- Zarekomendowano stosowanie naturalnego hedgingu jako jednej z najlepszych metod zarządzania ryzykiem walutowym.

Dyskusja na powyższe tematy przyczyniła się do lepszego zrozumienia wyzwań i strategii związanych z zarządzaniem budżetem w kontekście zmieniającego się otoczenia rynkowego.

PODSUMOWANIE DYSKUSJI W GRUPACH TEMATYCZNYCH

4. Budżetowanie scenariuszowe:

W ramach sesji round tables, moderator Tomasz Szwedowicz prowadził panel na temat budżetowania scenariuszowego, koncentrując się na przygotowaniu na różne warianty przyszłości. Uczestnicy mieli możliwość wymiany doświadczeń oraz przemyśleń dotyczących tworzenia alternatywnych scenariuszy budżetowych oraz parametrów wpływających na ich zmienność. Podczas dyskusji omawiano zasady budżetowania w oparciu o trzy scenariusze: **Confirmed, Challenge i Opportunity**.

Określono również warunki, które muszą być spełnione w procesie budowania takich scenariuszy, z naciskiem na znaczenie wartościowych i potwierdzonych insightów z następujących działów:

sprzedaży, marketingu, R&D, produkcji oraz controllingu.

Wskazano kluczowe elementy niezbędne do efektywnego definiowania scenariuszy, takie jak:

- rolowanie scenariuszy w cyklach 12 miesięcy + 3 miesiące,
- poprawnie zdefiniowany proces S&OP,
- określenie wskaźnika CLV (Customer Lifetime Value) dla klientów,
- kalkulacja kosztów sprzedaży i obsługi każdego klienta,
- praca z klientami w oparciu o model JBP (Joint Business Planning).



RELACJA ZE SPOTKANIA



Spotkanie zakończyło się dyskusją na temat przyszłości budżetowania w kontekście zmieniającego się otoczenia ekonomicznego oraz sposobów, w jakie przedsiębiorstwa mogą lepiej przygotować się na nadchodzące wyzwania. Uczestnicy zgodzili się, że elastyczność i innowacyjność będą kluczowe dla skutecznego zarządzania finansami w 2025 roku i później.



CONTROLLING EXCELLENCE

PODZIĘKOWANIA

Serdecznie dziękujemy Liderom i Członkom Zarządu Regionalnej Grupy Roboczej ICV Poznań za zaangażowanie w organizację spotkania:

- Monika Wójcik-Morawskai, Liderka ICV Poznań,
- Tomasz Diering, Lider Zarządu ICV Poznań,
- Karolina Kraska, Członek Zarządu ICV Poznań,
- Tomasz Szwedowicz, Członek Zarządu ICV Poznań.

Dziękujemy również SKN Controlling za współorganizowanie spotkania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu oraz wszystkim uczestnikom za aktywny udział w spotkaniu i wartościowe głosy w dyskusji.

Do zobaczenia na kolejnych wydarzeniach ICV Polska!

Spotkanie podsumowała:

Karolina Kraska, Członek Zarządu ICV Poznań

ICV - MIĘDZYNARODOWE STOWARZYSZENIE
CONTROLLERÓW

ul. Towarowa 35/403A
61-896 Poznań

www.icvpolska.pl
icv@akademiacontrollingu.pl

