



www.platformawiedzy.com.pl

Praktyczne narzędzia budżetowania – seminarium on-line Część II

Nie ma rzeczy niemożliwych, należy tylko podzielić proces ich realizacji na odpowiednią ilość prostych etapów.



Materiały te, jak i cały program seminarium są chronione prawami autorskimi należącymi do Michała Chalastry

Planowanie ogólnej wartości przychodów ze sprzedaży

Ogólne zasady planowania przychodów w perspektywie strategicznej

Proces planowania przychodów ze sprzedaży realizowany powinien być jednocześnie w dwóch zakresach:

- Budżetu strategicznego
- Budżetu operacyjnego

W odniesieniu do budżetu strategicznego planowanie przychodów charakteryzować powinno się następującymi cechami:

- Wieloletnim horyzontem czasowym planowania
- Syntetyczną formą planowania
- Zwiększaniem poziomu z okresu na okres

W zakresie budżetu strategicznego planowanie przychodów polega na ustaleniu ich wartości w perspektywie wieloletniej. Okres ten uzależniony powinien być od indywidualnie ustalonego w każdej firmie czasowego horyzontu planowania strategicznego. W zależności od rodzaju prowadzonej działalności okres ten wynosić może odpowiednio:

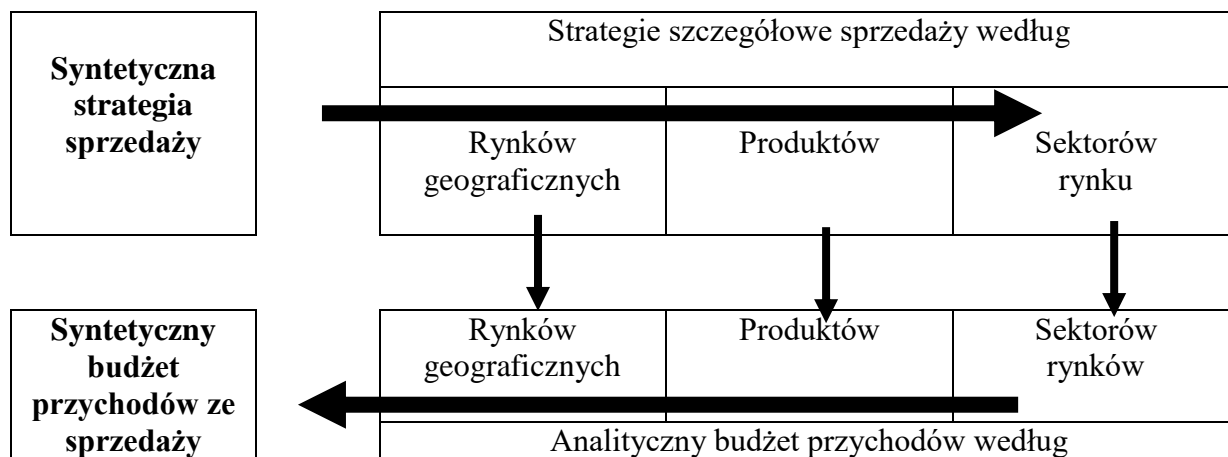
Zalecane standardowe okresy planowania strategicznego

| Rodzaj prowadzonej działalności | Zalecany okres planowania budżetu strategicznego |
|---------------------------------|--|
| Działalność dynamiczna | 3 lata |
| Działalność standardowa | 5 lat |
| Działalność statyczna | Powyżej 5 lat |

Ze względu na długi okres planowania w zakresie strategicznym zalecane jest aby dane o przychodach nie były prezentowane w zbyt szczegółowej formie. Wynika to z faktu trudności przewidywania takich informacji. Nie należy jednak rozumieć, że w budżecie strategicznym przychody podane powinny zostać tylko w formie jednej syntetycznej wartości. Szczegółowość prezentacji informacji o przychodach zgodna powinna być z analityką planowania strategicznego. Zazwyczaj warto jest wydzielić co najmniej takie strategie jak rozwoju rynków, produktów i sektorów rynku. Z tego powodu plan strategiczny prezentować powinien dane w takim właśnie układzie szczegółowości. Struktura planu strategicznego przeniesiona powinna zostać następnie na budżet strategiczny przychodów. Pozwoli to na określenie za pomocą wymiernych parametrów skutków finansowych realizacji poszczególnych strategii.

Wpływ struktury planu strategicznego na strukturę budżetu w zakresie przychodów ze sprzedaży

Struktura planu strategicznego sprzedaży



Struktura budżetu strategicznego przychodów

W perspektywie planowania strategicznego przychody charakteryzować powinny się corocznym zwiększaniem swojej wartości. Cecha ta ma za zadanie ukierunkować firmę na ciągły jej rozwój. Przedsiębiorstwo powinno z roku na rok poprawiać swoje parametry oceny finansowej oraz zwiększać zakres prowadzonej działalności. Zwiększanie parametru przychodów ze sprzedaży zgodne jest z tą zasadą.

Proces corocznego wzrostu wartości przychodów ze sprzedaży w perspektywie wieloletniego budżetu strategicznego

| Lata | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ogólna wartość przychodów | 1 000 | 1 100 | 1 210 | 1 331 | 1 464 |
| Procentowy wskaźnik wzrostu z okresu na okres | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |

** w celu uproszczenia przykładu procentowy wskaźnik wzrostu przychodów dla każdego roku wynosi równą wartość. W praktyce nie jest to jednak jedyna zalecana zasada.*

Metody planowania ogólnej wartości przychodów w perspektywie strategicznej

Planowanie przychodów ze sprzedaży w perspektywie strategicznej czyli wieloletnich wykonać można stosując następujące metody:

- Na poziomie gwarantującym osiągnięcie pożądanej rentowności kapitału
- Na poziomie umożliwiającym osiągnięcie pożądanego udziału w rynku

Metoda rentowności kapitału ma za zadanie zagwarantowanie akcjonariuszom odpowiedni zwrot z inwestycji. W tym zakresie rentowność ta powinna być ustalana według dwóch wzajemnie wspierających się czynników jakimi są:

- Rentowność lokat alternatywnych (przykładowo obligacji)
- Rentowność ogólna branży.

W dużym skrócie metoda ta zakłada, że firma powinna generować z tytułu ponoszenia ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej wyższy zysk z zaangażowanego w nią kapitału niż jego ulokowanie na bezpiecznych lokatach typu obligacje.

Metoda corocznego zwiększania udziału w rynku ważna jest w przedsiębiorstwach odgrywających istotną rolę na danym rynku. Jeżeli firma posiada dominujący lub znaczący udział w rynku to parametr ten powinien być dla niej istotnym celem strategicznym. Przedsiębiorstwo dążyć powinno do jego ciągłej poprawy. Parametr ten jest bardzo ważny w przypadku okresowej dekonjunktury w branży. W takim przypadku przychody gwarantujące uzyskanie pożądanej rentowności kapitału zazwyczaj nie są osiągane przez wszystkie firmy z danej branży. Z tego powodu istotniejszym parametrem wyznaczania ogólnej wartości przychodów jest wówczas parametr zachowania lub nawet zwiększenia udziału w rynku. W okresach konjunktury i dekonjunktury występować może więc zamiana rangi ważności obu tych metod planowania przychodów zgodnie z poniżej podanym przykładem. Podobne zasady zmiany priorytetu omawianych metod planowania przychodów występują podczas analizy faz rozwoju firmy. W jednych okresach dominować może metoda wzrostu udziału w rynku a w drugich rentowności kapitału.

Relacja ustalenia rangi istotności metod wyznaczania sumy przychodów ze sprzedaży w zależności od faz cyklu gospodarczego.

| Okresy cyklu koniunkturalnego | Wzrost | Maksymalna faza wzrostu | Dekoniunktura (spadek) | Maksymalna faza dekonjunktury (kryzys) |
|--|---------------------|-------------------------|------------------------|--|
| Parametry dominujący w określaniu przychodów | Rentowność kapitału | Rentowność kapitału | Udział w rynku | Udział w rynku |
| | Udział w rynku | Udział w rynku | | |
| Parametr mniejszej rangi w określaniu przychodów | * | * | Rentowność kapitału | Rentowność kapitału |

Relacja ustalenia rangi istotności metod wyznaczania sumy przychodów ze sprzedaży w zależności od faz rozwoju przedsiębiorstwa.

| Etap strategicznego rozwoju firmy | Charakterystyka etapu | Standardowa zalecana strategia | Preferowane priorytetowe metody ustalania ogólnej wartości przychodów |
|--|----------------------------------|---------------------------------------|--|
| 1 | Powstanie przedsiębiorstwa | Strategia zaistnienie na rynku | 1. Rentowność kapitału 2. Udział w rynku |
| 2 | Rozwój udziału w rynku | Strategia zwiększania udziału w rynku | 1. Udział w rynku 2. Rentowność kapitału |
| 3 | Konsumpcja wypracowanych efektów | Strategia wypracowywania zysków | 1. Rentowność kapitału 2. Udział w rynku |
| 4 | Rozwój nowych metod działalności | Strategia inwestycji | 1. Udział w rynku 2. Rentowność kapitału |

ODGÓRNY SPOSÓB PLANOWANIA PRZYCHODÓW NA PODSTAWIE PORZĄDNEJ STOPY ZWROTU Z KAPITAŁU

Metoda ta polega na ustaleniu pożądanego poziom przychodów ze sprzedaży w ujęciu syntetycznym gwarantujący sfinansowanie kosztów proporcjonalnych, kosztów stałych i wypracowanie pożądanego zysku. Ujęcie syntetyczne oznacza wyznaczenie ogólnej wartości przychodów bez podawania szczegółowej klasyfikacji analitycznej przykładowo według rynków, produktów czy grup rodzajowych klientów. Metoda syntetycznego planowania sprawdza się w praktyce gdyż w przypadku budżetów w wieloletniej perspektywie strategicznej zazwyczaj trudne są do przewidzenia zbyt duże szczegóły dotyczące sprzedaży. Nie oznacza to jednak, że przychody w planie strategicznym wyrażone powinny zostać tylko w jednej syntetycznej wartości. Tam gdzie to jest tylko możliwe należy wprowadzać do budżetu strategicznego informacje szczegółowe.

Stosując ten sposób planowania w pierwszej kolejności należy wyznaczyć zysk netto jakiego osiągnięcie będzie satysfakcjonować właściciela firmy. Zamiast zysku netto mogą być wyznaczone inne parametry określające wypracowaną nadwyżkę finansową. W wielu przypadkach jest to przykładowo saldo cash – flow. Wartość zysku określona może być na podstawie następujących czynników:

- Indywidualne zapotrzebowanie firmy lub jej właściciela
- Na podstawie porównania do średniej w branży

W pierwszym przypadku oszacować należy planowane kierunki podziału przyszłego zysku. Zazwyczaj warto jest uwzględnić takie elementy jak:

- Plany inwestycyjne
- Wypłatę dywidend
- Spłatę zobowiązań
- Darowizny
- Nagrody z zysku dla pracowników
- itp.

Na tej podstawie obliczony zostanie pożądaný do osiągnięcia w firmie zysk pozwalający jej na realizację zaplanowanych działań. Metoda ta częściej występuje w przypadku przedsiębiorstw planujących wygospodarowania zysku na poziomie wyższym niż średnia w branży. Związane jest to zazwyczaj z dokonywaniem dużych nakładów na rozwój firmy. Dzięki temu możliwe jest zakumulowanie odpowiednich środków na ten cel. W grupach kapitałowych często spotkać można się z sytuacją zwiększania zysku w jednych przedsiębiorstwach aby w ten sposób wypracowane środki móc zainwestować w innych firmach. W przypadku nie dokonywania w danym okresie istotnych nakładów rozwojowych zazwyczaj poziom pożądanego zysku określa się na podstawie średniej w branży.

W następnym etapie należy oszacować ogólną wartość kosztów stałych ponoszonych w firmie. Wartość ta wyznaczona może być na podstawie planowanego metodą od zera budżetu kosztów stałych. Równie dobrze budżet ten może zostać wykonany w formie syntetycznej metodą ekstrapolacji danych historycznych. Polega ona na tym, że wartość wszystkich kosztów stałych z roku na rok zazwyczaj nie podlega gwałtownym zmianom. Wykorzystując takie założenie można domniemywać, że wartość tych kosztów w przyszłym roku będzie na porównywalnym poziomie jak w roku obecnym. Dodatkowo w firmie istnieć powinien wieloletni budżet strategiczny. Jedną z jego pozycji jest wartość kosztów stałych. Budżet taki prezentuje informację o wartości kosztów stałych w perspektywie wieloletniej. Dane te po aktualizacji można więc wykorzystać do szacowania poziomu wartości tych kosztów w roku budżetowym.

Zasady planowania kosztów stałych na potrzeby szacowania wartości pożądaných przychodów

| Lata | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Analiza wykonania budżetu kosztów stałych za okres poprzedni | | | | | | | |
| Wartość kosztów stałych w budżecie strategicznym wieloletnim | | | | | | | |
| Wartość kosztów stałych oszacowana według oddolnej propozycji przygotowanej w MPK | | | | | | | |

| | |
|--|--|
| Syntetyczna planowana wartość kosztów stałych | |
|--|--|

Suma powyższych elementów stanowi wartość pożądanego pokrycia finansowego jakie powinno wypracować przedsiębiorstwo. W kolejnym etapie należy wyznaczyć przewidywaną wartość kosztów proporcjonalnych i przychodów. Obie te wielkości planuje się razem według zasady wzajemnej zależności. Z powodu tego, że nie zawsze wiadomo w fazie planowania jakie będą wytwarzane konkretne produkty niemożliwe jest precyzyjne zaplanowanie kosztów proporcjonalnych. Koszty te planuje się więc metodą procentowego udziału w sprzedaży. Polega ona na obliczeniu na podstawie obecnie realizowanej działalności procentowego udziału kosztów proporcjonalnych w sprzedaży. Wyznaczyć można według tej relacji umownie nazwany wskaźnik sprawności kosztów zmienných.

$$\text{Wskaźnik sprawności kosztów zmiennych} = \frac{\text{Przychody ze sprzedaży}}{\text{Koszty zmienne}} * 100\%$$

Planując na lata przyszłe należy domniemywać zachowania się tej zależności historycznej na poziomie porównywalnym. W praktyce warto jest jednak dokonać oceny takiego wskaźnika pod względem możliwości jego zmiany wynikającej z rozpoznania przyszłych warunków funkcjonowania firmy. Zadanie to zrealizowane powinno zostać w ramach wykonywania analizy strategicznej, której rolą jest przewidywanie tych warunków. Wyznaczona zależność historyczna może ulec zmianie z takich powodów jak spadek lub wzrost cen na podstawowe elementy składowe kosztów proporcjonalnych. Zazwyczaj należy spodziewać się wzrostu cen robocizny i rzadkich surowców a spadku cen materiałów przemysłowych zwłaszcza nisko przetworzonych. Należy również dodatkowo uwzględnić wzrost wydajności pracy. Reguły te zgodne są z ogólnymi tendencjami występującymi w gospodarce światowej. Oczywiście nie muszą one wystąpić w każdej firmie czy branży.

Planowanie wartości kosztów zmiennych w warunkach braku informacji szczegółowej o asortymencie sprzedaży

| Lata planowania | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------------|-------------|--------------|---------------|---------------|
| % wzrost przychodów z okresu na okres z tytułu rozwoju firmy | * | +10% | +10% | +10% | +10% |
| Wielkość przychodów ze sprzedaży | 1 000 | 1 100 | 1 210 | 1 331 | 1 464,1 |
| % udział kosztów zmiennych w przychodach | 30% | 29% | 28% | 27% | 26% |
| % poprawa udziału kosztów zmiennych w przychodach wynikająca ze wzrostu produktywności | * | -1% | -1% | -1% | -1% |
| Wartość kosztów zmiennych | 300 | 3 19 | 338,8 | 359,37 | 380,66 |

W podanym przykładzie zmiany wskaźników % z okresu na okres są na takim samym poziomie (dla przychodów +10% rocznie a dla kosztów – 1% rocznie) W praktyce można spotkać się ze stosowaniem zmiennych wartości % dla obu tych pozycji. Wprowadzenie stałych wartości procentowych zalecane jest dla firm działających w stabilnych branżach, w których nie przewiduje się wystąpienia zmian strategicznych. W przypadku zmian strategicznych należy odpowiednio zgodnie z prognozami ustalić zmienną wartość wskaźników procentowych. Zalecanym w tym zadaniu sposobem jest zastosowanie metody połowy życia wskaźnika.

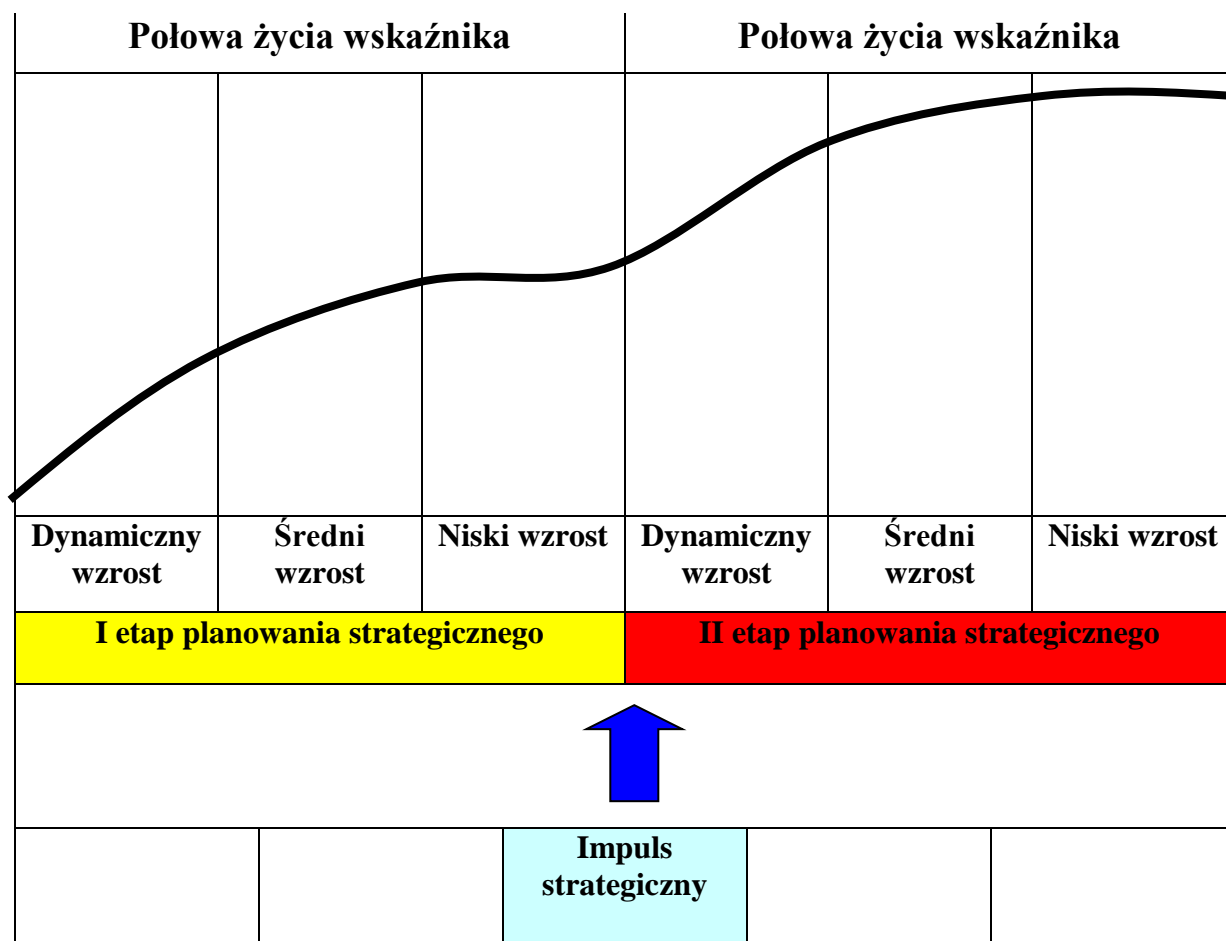
Polega ona na następujących założeniach:

- Tempo poprawy wskaźnika w pierwszym okresie planowania jest wysokie, średnie w środkowym a niskie w ostatnim.
- Wynika to z faktu wykorzystanie w pierwszym okresie tzw. rezerw prostych.
- Nie można poprawiać wskaźnika bez końca w przypadku nie zmieniania zasad funkcjonowania firmy w zakresie jego oddziaływania.

Ponowny dynamiczny wzrost wskaźnika będącego celem możliwy będzie dopiero po wystąpieniu tak zwanego impulsu strategicznego. Impulsem tym może być przykładowo:

- Nowa inwestycja
- Zmiana zasad rynkowych po stronie sprzedaży lub zaopatrzenia
- Zmiana technologii wytwarzania

Metoda planowania wartości wskaźników według zasady połowy życia wskaźnika.



Wzór na obliczanie wartości parametrów rocznych metodą połowy życia wskaźnika

$$\frac{\text{Wartość przyrostu wskaźnika dla okresu } n}{n} = \frac{\text{Wartość przyrostu wskaźnika dla okresu } n - 1}{2}$$

Przykład obliczeń wartości


| Lata planowania | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-------|-------|-------|--------|--------|---------|
| Wartość początkowa przychodów | 1 000 | * | * | * | * | * |
| Planowany przyrost procentowy przychodów w stosunku do roku poprzedniego | * | 10 % | 5 % | 2,50 % | 1,25 % | 0,625 % |
| Zmiana procentowa przyrostu przychodów w stosunku do roku poprzedniego | * | * | 50 % | 50 % | 50 % | 50 % |
| Planowana wartość przychodów | * | 1 100 | 1 155 | 1 158 | 1 159 | 1 160 |

Ustalenie wartości przychodów na podstawie zapotrzebowania na zysk jest realizowane zgodnie z następującymi etapami:

Etapy procesu planowania przychodów metodą zapotrzebowania na zysk

| Numer etapu | Nazwa etapu | Zadania etapu |
|-------------|---|--|
| 1 | Wyznaczenie wielkości zysku netto pożądanego do osiągnięcia | Wielkość tą określa się na podstawie rentowności kapitału zaangażowanego w przedsiębiorstwie. Zgodnie z teoretycznymi zasadami rentowność ta powinna być wyższa niż tzw. bezpieczne lokaty alternatywne jakimi mogą być przykładowo obligacje. Zazwyczaj rentowność ta równa powinna być rentowności osiągananej przez firmy z branży. |
| 2 | Doliczenie podatku dochodowego | Stopa podatku dochodowego naliczona do wartości zysku brutto. Wylicza się jako równanie $\text{Zysk netto} = \text{Zysk brutto} - \% \text{ stopa podatku dochodowego} * \text{zysk brutto}$ |
| 3 | Wyznaczenie zysku brutto | |
| 4 | Wyznaczenie ogólnej wartości kosztów stałych | Na podstawie przygotowywanego budżetu na rok przyszły ale również i danych z roku bieżącego należy wyznaczyć ogólną wartość kosztów stałych. Znając tą wielkość można wyliczyć zapotrzebowanie na marżę pokrycia finansowego stopnia pierwszego. |
| 5 | Wyznaczenie wskaźnika sprawności kosztów zmiennych | Jest to umownie nazwany wskaźnik określający procentowy udział kosztów zmiennych w przychodach. Znając ten wskaźnik możliwe jest wyliczenie relacji przychodów i kosztów zmiennych na poziomie zapewniającym osiągnięcie marży pokrycia finansowego stopnia pierwszego |
| 6 | Wyznaczenie ogólnej wartości przychodów ze sprzedaży | |

Proces wyznaczania ogólnej wartości przychodów ze sprzedaży metodą zapotrzebowania na zysk przynoszący pożądaną rentowność kapitału.

| | | |
|---|------|--|
| | | <i>Odgórny kierunek planowania</i> |
| Zainwestowany kapitał | 100 |  |
| Pożądana stopa rentowności kapitału netto | 20% | |
| Pożądany zysk netto | 20 | |
| Planowana stopa podatku dochodowego | 33% | |
| Planowany podatek dochodowy | 10 | |
| Pożądany zysk brutto | 30 | |
| Planowane koszty stałe | 100 | |
| Planowana marża pokrycia finansowego | 130 | |
| Wskaźnik sprawności kosztów proporcjonalnych (sprzedaż : koszty proporcjonalne) x 100% | 200% | |
| Planowane koszty proporcjonalne | 130 | |
| Planowane przychody ze sprzedaży ogółem | 260 | |
| Planowane przychody ze sprzedaży według układu analitycznego | | |

USTALANIE PROGÓW PRZYCHODÓW ZE SPRZEDAŻY

Bardzo ważnym zagadnieniem podczas planowania przychodów ze sprzedaży prezentowaną metodą jest ustalenie ich progów. Poszczególne progi określają poziom przychodów powodujących wystąpienie konkretnie zdefiniowanych sytuacji w firmie. Pierwszy próg dotyczyć powinien zapewnienia firmie dodatnich przepływów finansowych. Wyznacza się go jako różnicę przychodów i kosztów zmiennych oraz stałych w zakresie wydatków niezbędnych. Osiągnięcie przychodów na tym poziomie jest absolutnie minimalną granicą, której nie wolno przekroczyć. Nie zrealizowanie przychodów na tym poziomie związane jest z automatyczną utratą płynności finansowej firmy dla działalności bieżącej. Teoretycznie w niektórych przypadkach można spotkać się z tym iż pierwszy próg przychodów gwarantować powinien dodatnie przepływy na poziomie kosztów zmiennych. Oznacza on sytuację, że bieżąca działalność operacyjna firmy charakteryzuje się dodatnimi przepływami. Przychody pokrywają wówczas wyłącznie koszty zmienne. W praktyce jednak rzadko spotyka się firmy zainteresowane takim stanem rzeczy. Próg ten w takiej firmie może być wykorzystywany do analizy rentowności wybranych rodzajów działalności. Czasami przedsiębiorstwa z powodów strategicznych zainteresowane są utrzymywaniem pewnych rodzajów mało rentownych działalności pod warunkiem „nie dopłacania do nich”.

Drugi próg przychodów gwarantuje osiągnięcie dodatniego zysku netto ale bez nakładów ponoszonych na rozwój. Różnica wartości w stosunku do progu pierwszego zazwyczaj dotyczy pozycji amortyzacji. Kolejny próg pozwala na sfinansowanie nakładów rozwojowych. Do takiej kategorii nakładów zaliczyć można wydatki między innymi na:

- Remonty
- Badania i rozwój
- Promocję i rozwój rynku
- Szkolenia
- Restrukturyzację metod zarządzania
- Informatyzację
- Inwestycje
- itp.

Kolejnym progiem jest wartość przychodów pozwalająca na osiągnięcie zysku na poziomie gwarantującym uzyskanie wyższej rentowności zaangażowanego w firmie kapitału niż w przypadku jego ulokowania na lokatach alternatywnych. Lokatami alternatywnymi zazwyczaj są obligacje państwowe.

Ustalanie progów przychodów ze sprzedaży

| | Poziomy sprzedaży | | | |
|--|-------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Sprzedaż | | | | |
| Koszty proporcjonalne | | | | |
| Koszty stałe bez amortyzacji | | | | |
| Próg dodatnich przepływów finansowych | | | | |
| Amortyzacja | | | | |
| Próg dodatniego zysku bez rozwoju | | | | |
| Koszty na rozwój | | | | |
| Próg dodatniego zysku z rozwojem | | | | |
| Podatek dochodowy | | | | |
| Alternatywne koszty kapitału | | | | |
| Próg EVA | | | | |

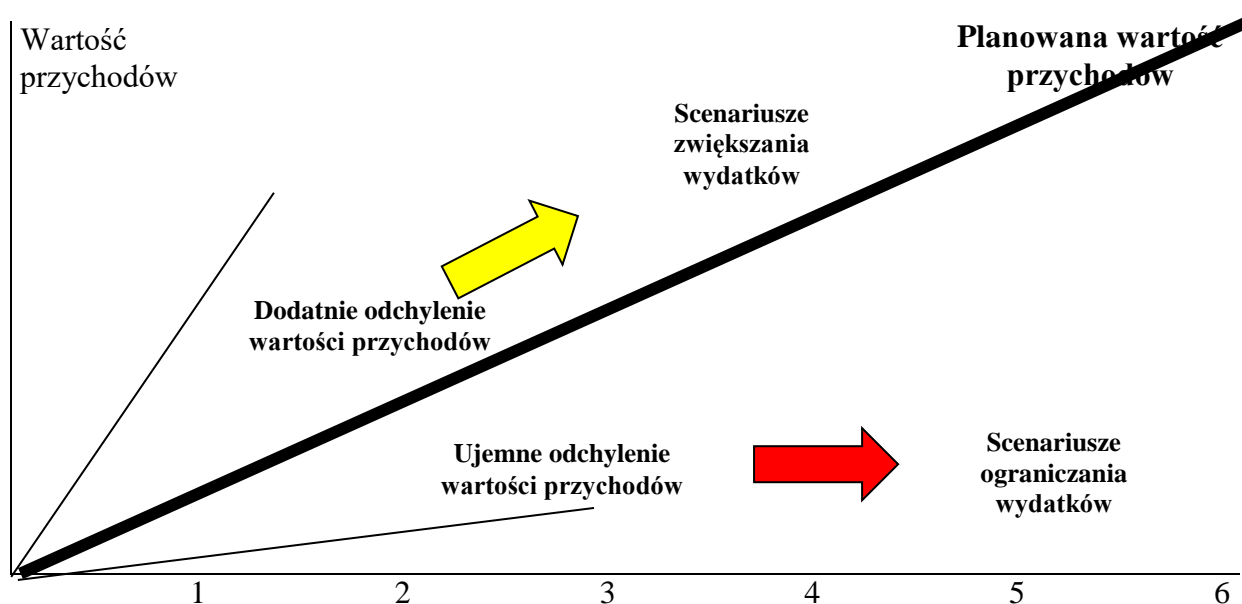
Wyznaczenie przychodów ze sprzedaży z określeniem omawianych progów pozwala na automatyczne a przez to szybkie i przemyślane zarządzanie budżetem. Dotyczy to zarówno fazy jego planowania jak i wykonania. Realizowane jest to poprzez ustalenie pewnych scenariuszy działania i powiązanie ich z konkretnymi progami przychodów.

Przykładowe scenariusze działania w fazie planowania budżetu związane z osiągnięciem przychodów na poziomie poszczególnych progów.

| Próg | Scenariusz działania |
|--|--|
| Próg dodatnich przepływów finansowych | Całkowite usunięcie z budżetu wszelkich wydatków zbędnych typu podwyżki wynagrodzeń, remonty, szkolenia itp. oraz wprowadzenia maksymalnych ograniczeń w zakresie limitów kosztów stałych. |
| Próg dodatniego zysku bez rozwoju | Możliwość wprowadzenia do budżetu ograniczonych wydatków rozwojowych i zwiększenia limitów w zakresie kosztów stałych. |
| Próg dodatniego zysku z rozwojem | Możliwość realizacji projektów rozwojowych |
| Próg EVA | Możliwość realizacji projektów rozwojowych (w większym zakresie) i kumulowania nadwyżki finansowej. |

W fazie wykonania budżetu w według podobnych zasad mogą zostać opracowane scenariusze reakcji firmy na wzrost lub spadek przychodów ze sprzedaży. Wówczas podstawowym celem firmy zazwyczaj jest osiągnięcie zaplanowanego zysku lub podobnego parametru określającego finalny efekt zarządzania. W przypadku zmniejszenia się przychodów do poziomu zdefiniowanych wcześniej progów automatycznie uruchamiane powinny zostać wówczas scenariusze awaryjne mające na celu ograniczenie wydatkowania środków. W praktyce oznacza to zmniejszenie zakresu wykonywanych zadań. W przypadku natomiast zwiększenia przychodów ponad pierwotny plan można zwiększyć wydatki czyli zakres realizowanych zadań. Wówczas wartość budżetu z poziomu zatwierdzonego może zostać zwiększona do poziomu uwzględniającego zgłaszane w fazie jego planowania projekty.

Proces zmiany budżetu na podstawie analizy odchyień w planie przychodów ze sprzedaży



Stosując metodę progów reakcji w zakresie budżetu przychodów warto jest w odpowiedni przystosowany do tego stylu zarządzania sposób opracować budżety poszczególnych centrów odpowiedzialności. Budżet każdej jednostki wykonany powinien zostać z uwzględnieniem kosztów stałych utrzymania komórki oraz konkretnych realizowanych przez nią zadań. W takim przypadku dopiero możliwe będzie w pełni zastosowanie tej metody. Natomiast wówczas gdy budżety komórek wykonane zostaną w uproszczonej formie tylko w układzie rodzajowym kosztów zdecydowanie trudniej jest określić jakie koszty należy zwiększać a jakie zmniejszać na skutek reakcji na odchylenia przychodów. Czynność ta wykonywana może być w zbyt dużej mierze według kryteriów intuicyjnych a nie decyzji w zakresie wstrzymywania lub uruchamiania konkretnych zadań. Budżet każdej jednostki w fazie planowania metodą oddolną czyli przez jej kierownika zazwyczaj charakteryzuje się wyższą wartością kosztów niż ostatecznie zatwierdzona jego wersja. Sytuacja ta wynika z chęci zaplanowania przez kierownika komórki jak najwyższej wartości kosztów gdyż daje to mu możliwość dysponowania odpowiednio większymi środkami. Przeciwnie zarząd firmy zainteresowany jest natomiast jak największym zredukowaniem środków budżetowych w celu zwiększenia wydajności jednostki. Automatycznie powstają w takim przypadku dwie różne wersje budżetu każdej komórki organizacyjnej wnioskowana przez jej kierownika i zarząd. W procesie zatwierdzania budżetu następuje określenie ostatecznej jego wartości zazwyczaj na poziomie pośrednim. Informacje z fazy negocjacji warto jest jednak zachować i na ich podstawie opracować odpowiednie scenariusze. Polegają one na automatycznej reakcji na dwie sytuacje. W pierwszym przypadku wówczas gdy wartość przychodów spadnie poniżej pierwotnie zaplanowanych obniżeniu ulec mogą środki budżetowe przyznane poszczególnym komórkom w kierunku poziomym określonego propozycją zarządu. W drugim przypadku gdy wartość przychodów wzrośnie zwiększeniu mogą ulec również środki budżetowe. Zmiana wartości środków budżetowych automatycznie powoduje wówczas modyfikację w kierunku proponowanym wcześniej przez kierownika komórki.

Przystosowanie budżetu MPK do elastycznego zarządzania w zależności od osiągniętych przychodów

Budżet MPK

| | | | |
|-----------|----------------------------------|--|--|
| Zadanie 7 | Zadania w maksymalnym zakresie | Wartość budżetu jednostki wnioskowana przez jej kierownika | Zadania dodatkowe uruchomione do realizacji w przypadku pozytywnego odchylenia wykonania budżetu |
| Zadanie 6 | | | |
| Zadanie 5 | Zadania w zatwierdzonym zakresie | Ostatecznie zatwierdzona wartość budżetu jednostki | Zadania do wstrzymania realizacji w przypadku negatywnego odchylenia wykonania budżetu |
| Zadanie 4 | | | |
| Zadanie 3 | Zadania w minimalnym zakresie | Wartość budżetu jednostki wnioskowana przez zarząd | |
| Zadanie 2 | | | |
| Zadanie 1 | | | |

ODGÓRNY SPOSÓB PLANOWANIA PRZYCHODÓW WEDŁUG POŻĄDANEGO UDZIAŁU W RYNKU

Nieco innym podejściem do planowania przychodów jest określenie pożądanego udziału w rynku. Metoda ta opiera się na następujących etapach:

- Określenie planowanego rozmiaru rynku.
- Określenie procentowego udziału w rynku jakie planuje zająć na nim firma.
- Wyznaczenie wartości syntetycznej przychodów.

Pierwszym etapem jest określenie planowanego rozmiaru rynku. Wykonuje się to na podstawie samodzielnych prognoz lub też zakupu odpowiedniej usługi w wyspecjalizowanej w analizie danej branży firmie doradczej. Rozmiar rynku wyznaczany może być w dwóch rodzajach jednostek:

- naturalnych,
- wartościowych.

Wielkość rynku w jednostkach naturalnych szacuje się poprzez wyznaczenie przewidywanej ilości tych jednostek jakie potencjalnie mogą zostać zakupione przez klientów na danym rynku. Mogą być to sztuki, litry, lub ilość transakcji zakupów. Rynek analizowany może być z kolei w skali globalnej przykładowo całego kraju lub nawet kontynentu czy świata. W innym przypadku analiza wykonana może zostać w skali lokalnej czyli w danym regionie geograficznym, mieście czy też branży. Wybór obszaru analizy uzależniony jest od zakresu działalności firmy. Jedne przedsiębiorstwa operują na rynku globalnym inne ogólnokrajowym a jeszcze inne regionalnym czy branżowym. Skalę rynku określić można również za pomocą jednostek wartościowych. Oznacza to szacowaną wartość wszystkich zakupów dokonanych przez klientów w danej branży na zdefiniowanym wcześniej rynku. Metodę wartościową warto jest stosować w przypadku analizy rynku na, którym sprzedawane jest wiele różnych produktów. Zazwyczaj są to produkty o niewielkiej wartości jednostkowej i możliwości stosowania wyrobów zastępczych. Przeciwnie metodę ilościową należy stosować w przypadku możliwości konkretnego zdefiniowania produktów. Analogicznie przeważnie dotyczy to produktów o relatywnie dużej ich wartości jednostkowej i braku możliwości stosowania produktów zastępczych. W przypadku stosowania metody ilościowej zazwyczaj jednocześnie należy określić również przewidywany rozmiar rynku wyrażony w parametrach wartościowych.

Przykłady produktów i zalecane dla nich metody analizy wielkości rynku

| Metoda wartościowa analizy wielkości rynku zalecana jest dla produktów typu: | Metoda ilościowa i wartościowa analizy wielkości rynku zalecana jest dla produktów typu: |
|---|---|
| Leki | Samochody |
| Żywność | Mieszkania |
| Odzież | Samoloty |

Następnym etapem jest wyznaczenie udziału we wcześniej zdefiniowanym rynku jaki zamierza zająć na nim dana firma. Przeważnie wykorzystywana jest w tym zakresie relacja procentowa. Równie dobrze można posługiwać się jednocześnie kilkoma parametrami takimi jak:

- ilość w jednostkach naturalnych,
- wartość w jednostkach finansowych,

- procentowy udział w rynku.

Ostatnim etapem procesu planowania przychodów syntetycznych tą metodą jest proste wyliczenie matematyczne.

Proces planowania globalnej wartości przychodów metodą udziału w rynku

| | |
|----------------------------|----------------|
| Przewidywany rozmiar rynku | 1.000.000,- zł |
| Planowany % udział w rynku | 10 % |
| Planowany poziom sprzedaży | 100.000 |

Stosowanie tej metody planowania przychodów ze sprzedaży zalecane jest wówczas gdy:

- możliwe jest oszacowanie wielkości rynku w fazie planowania,
- firma posiada liczący się udział w rynku (możliwy do określenia).

Pewną modyfikacją tej metody planowania przychodów jest ustalenie pożądaney ich ogólnej wartości. Wartość ta nie jest wyliczona jednak na podstawie udziału w rynku lecz chęci wzrostu przychodów. W takim przypadku nie ma konieczności szacowania ogólnej wartości rynku w danej branży. Metoda ta może być więc stosowana przez firmy, których sprzedaż jest na tyle mała, że nie ma logicznego uzasadnienia szacowania ich udziału w rynku. W drugim przypadku czasami wyznaczenie rozmiaru rynku jest trudne, niemożliwe lub obdarzone dużym błędem. Dotyczy to rynków trudnych w analizie lub zmiennych. Firmy działające na takich rynkach mogą wówczas planować ogólną wartość swoich przychodów w stosunku do:

- roku poprzedniego,
- sprzedaży firm konkurencyjnych.

Zazwyczaj plany takie charakteryzują się chęcią wzrostu obu tych parametrów jednocześnie zarówno wartości przychodów jak i klasyfikacji porównawczej z konkurencją.

Metoda planowania przychodów na podstawie porównania z konkurencją

| Rok poprzedni | | Rok budżetowany | |
|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Firma | Wartość przychodów | Wartość przychodów | Wartość przychodów |
| Konkurent 1 | 1 400 | 1 600 | Konkurent 1 |
| Konkurent 2 | 1 300 | 1 500 | Firma własna |
| Konkurent 3 | 1 200 | 1 400 | Konkurent 2 |
| Firma własna | 1 000 | 1 300 | Konkurent 3 |

Sposób planowania przychodów na podstawie wzrostu wartości w stosunku do roku poprzedniego może być również zastosowany w przypadku gdy rynek jest wyraźnie podzielony na kategorie istotności firm. Przykładowo mogą być to takie kategorie:

- firmy dominujące – ustalająca zasady na rynku,
- firmy małe – podporządkowujące się zasadom rynkowym.

Przynależność do danej grupy często określana jest skalą obrotu. Innym czynnikiem wyznaczającym taką przynależność może być również zasada pierwszej dziesiątki, dwudziestki itp. firm o największym obrocie. Firmy mogą więc planować wielkość swoich przychodów na poziomie gwarantującym im pozostanie w danej wybranej przez siebie grupie. Metoda ta stosowana jest w przypadku gdy minimalna wielkość przychodów pozwalająca zaklasyfikować się do danej grupy z roku na rok zwiększa się. Może wystąpić również sytuacja gdy przedsiębiorstwo planuje zmienić swoją grupę. Zazwyczaj zmiana ta polega na awansie do kategorii wyższej. W takim przypadku plan przychodów wyznaczony zostanie na poziomie porównywalnym w stosunku do minimalnego pozwalającego zakwalifikować się do wybranej przez siebie kategorii.

Planowanie ogólnej wartości przychodów metodą zachowania przynależności do wybranej grupy firm.

| Firma | | Wartość przychodów | |
|--|---------------------|--------------------|-----------------|
| | | Rok poprzedni | Rok budżetowany |
| Grupa firm dominujących | Konkurent 1 | 1 400 | 1 500 |
| | Konkurent 2 | 1 300 | 1 400 |
| | Konkurent 3 | 1 200 | 1 200 |
| | Konkurent 4 | 1 100 | 1 200 |
| | Firma własna | 1 000 | 1 100 |
| Razem sprzedaż w grupie firm dominujących | | 6 000 | 6 400 |
| Minimalna wartość przychodów pozwalająca zakwalifikować się do grupy firm dominujących | | 1 000 | 1 100 |
| Grupa firm małych | Konkurent 5 | 950 | 1 050 |
| | Konkurent 6 | 800 | 900 |
| | Konkurent 7 | 700 | 800 |
| | Konkurent 8 | 600 | 700 |
| | | 450 | 550 |
| Razem sprzedaż w grupie firm małych | | 3 500 | 4 000 |
| Razem sprzedaż na rynku | | 9 500 | 10 400 |

Planowanie ogólnej wartości przychodów metodą zmiany przynależności do wybranej grupy firm.

| Firma | | Wartość przychodów | | |
|--|---------------------|--------------------|-----------------|---------------------|
| | | Rok poprzedni | Rok budżetowany | |
| Grupa firm dominujących | Konkurent 1 | 1 400 | 1 500 | Konkurent 1 |
| | Konkurent 2 | 1 300 | 1 400 | Konkurent 2 |
| | Konkurent 3 | 1 200 | 1 200 | Konkurent 3 |
| | Konkurent 4 | 1 100 | 1 200 | Konkurent 4 |
| | Konkurent 5 | 1 000 | 1 100 | Firma własna |
| Razem sprzedaż w grupie firm dominujących | | 6 000 | 6 400 | * |
| Minimalna wartość przychodów pozwalająca zakwalifikować się do grupy firm dominujących | | 1 000 | 1 100 | * |
| Grupa firm małych | Firma własna | 950 | 1 050 | Konkurent 5 |
| | Konkurent 6 | 800 | 900 | Konkurent 6 |
| | Konkurent 7 | 700 | 800 | Konkurent 7 |
| | Konkurent 8 | 600 | 700 | Konkurent 8 |
| | | 450 | 550 | |
| Razem sprzedaż w grupie firm małych | | 3 500 | 4 000 | * |
| Razem sprzedaż na rynku | | 9 500 | 10 400 | |

Metoda planowania przychodów na podstawie pożądanego udziału w rynku ma zastosowanie również w fazie realizacji budżetu. W przypadku gdy rzeczywista wielkość rynku różni się od pierwotnie planowanej może być ona wykorzystana do zarządzania odchyleniami. Uruchamiane wówczas mogą być następujące scenariusze reakcji na odchylenia:

- zwiększenia planowanego udziału w rynku w celu osiągnięcia pierwotnie ustalonego poziomu przychodów a przez to zysków,
- zachowania pierwotnie planowanego udziału w rynku powodujące osiągnięcie niższych (lub wyższych) przychodów niż pierwotnie ustalono,
- metoda pośrednia.

Wykorzystanie planowania przychodów metodą pożądanego udziału w rynku w procesie zarządzania odchyleniami w fazie realizacji budżetu.

| Miesiące | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Razem rok |
|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|
| Faza planowania budżetu | | | | | | | | | | | | | | |
| Szacowana wielkość rynku | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 1 200 |
| Planowany udział w rynku | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10 % |
| Planowana wielkość przychodów | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 120 |
| Faza realizacji budżetu | | | | | | | | | | | | | | |
| Rzeczywista wielkość rynku | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | | | | | | | | |
| Planowany udział w rynku | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | | | | | | | | |
| Rzeczywista wielkość przychodów | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | | | | | | | | |

** W przykładzie tym zaprezentowana jest metoda Zachowania pierwotnie planowanego udziału w rynku powodująca osiągnięcie niższych przychodów niż pierwotnie ustalono*

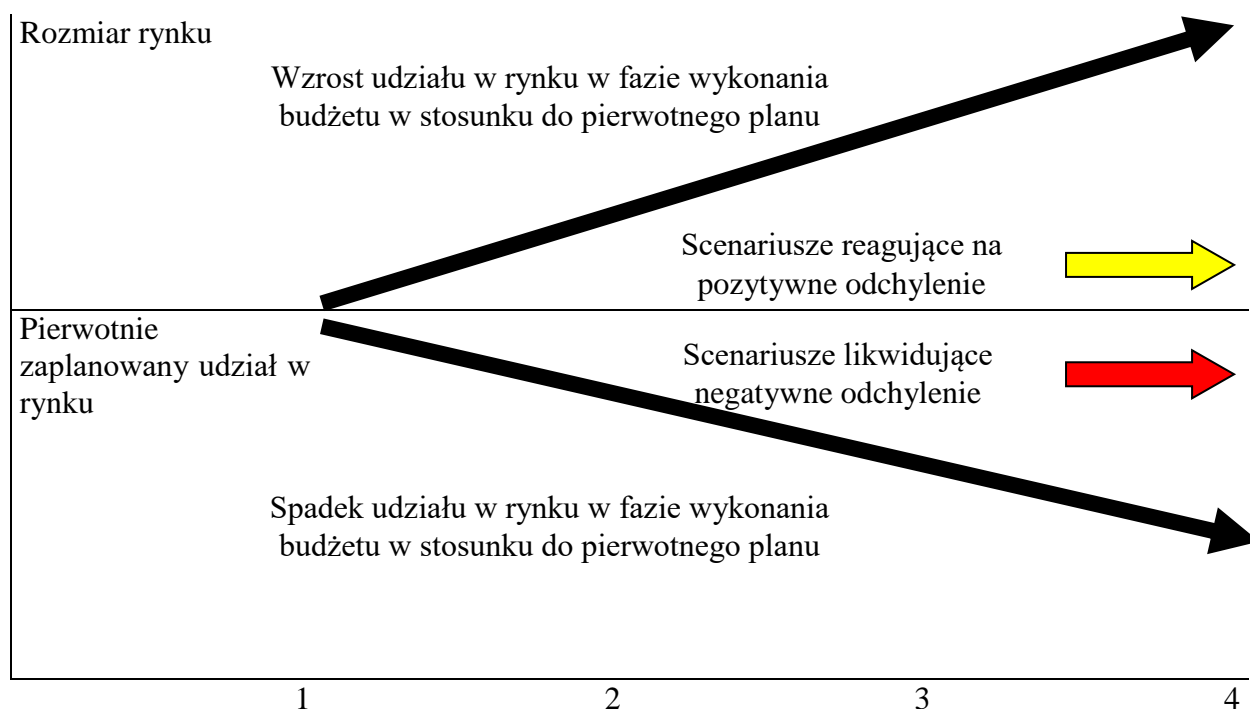
USTALANIE PROGÓW PRZYCHODÓW ZE SPRZEDAŻY

Podobnie jak w przypadku planowania ogólnej wartości przychodów metodą zapotrzebowania na zysk również w tym przypadku można wyznaczyć progi interwencyjne. W tej metodzie funkcjonuje jednak inna logika konstrukcji tych progów i wynikających z nich zalecanych scenariuszy działań. Poniżej przedstawione są przykładowe scenariusze reakcji firmy na sytuację zmiany udziału w rynku w fazie realizacji budżetu w stosunku do pierwotnego planu. W tej metodzie jednak istnieje bardzo duża różnorodność zalecanych scenariuszy. W każdej firmie ustalone powinny one zostać na podstawie analizy specyfiki branży.

Przykładowe rodzaje progów przychodów i wynikające z nich scenariusze reakcji firmy

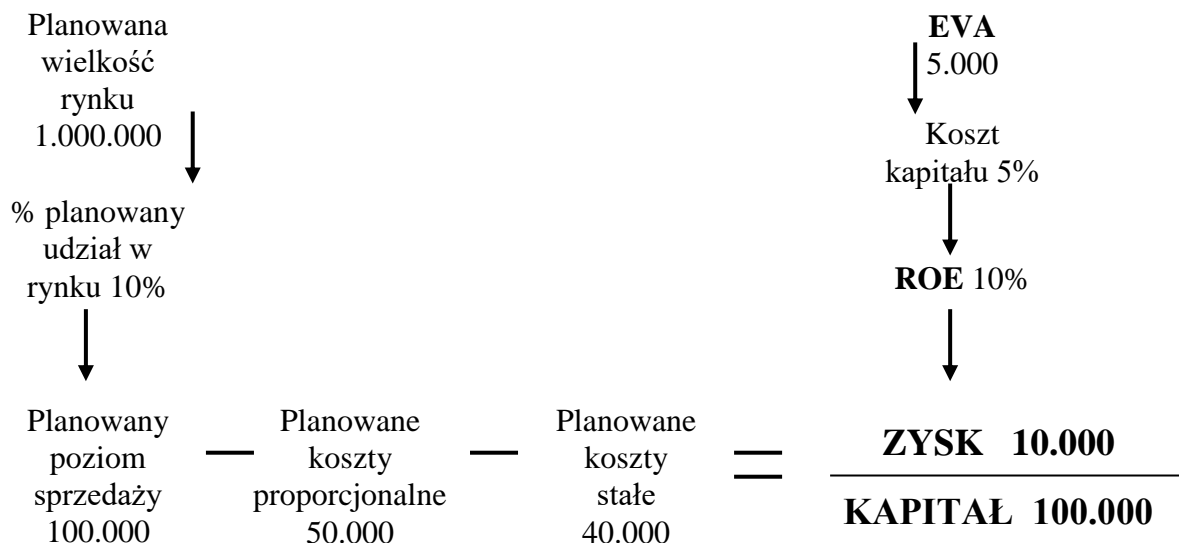
| Poziom progu przychodów | Przykładowe scenariusze reakcji |
|---|--|
| Wzrost udziału w rynku w stosunku do firm konkurencyjnych | <p>Zmiana zakresu realizowanych zadań polegająca na zwiększeniu nakładów na promocje kosztem wydatków na inne cele, przykładowo szkolenia, remonty itp. – <i>scenariusz realizowany w przypadku chęci jak największego zwiększenia udziału w rynku oraz braku problemów z realizacją takiej sprzedaży na skutek wąskich gardeł lub pogorszenia się jakości</i></p> <p>Zmiana zakresu realizowanych zadań polegająca na zmniejszeniu nakładów na promocje a zwiększenie wydatków na inne cele, przykładowo szkolenia, remonty itp. lub wzrost cen – <i>scenariusz zalecany w przypadku stwierdzenia nadmiernych wydatków na promocję w stosunku do potrzeb oraz istnienia problemów z zapewnieniem odpowiedniej ilości produktów i ich jakości.</i></p> |
| Sprzedaż na planowanym poziomie udziału w rynku | Realizacja budżetu zgodnie z pierwotnym planem |
| Spadek udziału w rynku w stosunku do firm konkurencyjnych | Zmiana zakresu realizowanych zadań polegająca na zwiększeniu nakładów na promocje kosztem wydatków na inne cele, przykładowo szkolenia, remonty itp. lub obniżenie cen |

Proces uruchamiania scenariuszy awaryjnych na podstawie analizy odchyień wykonania budżetu w zakresie udziału w rynku.



Podsumowując, w praktyce warto jest stosować w przypadku dużych firm jednocześnie obie metody szacowania przychodów ze sprzedaży. Pod pojęciem duże firmy należy rozumieć przedsiębiorstwa, które mogą określić wielkość swojego udziału w rynku. Obie metody bardzo łatwo jest ze sobą połączyć w jedną wspólną zależność. Wartość przychodów określana jest wówczas na podstawie dwóch jednocześnie analizowanych kryteriów. Niewielkie przedsiębiorstwa dla, których wyznaczanie udziału w rynku jest niemożliwe gdyż zajmują na nim zbyt małą pozycję powinny posługiwać się natomiast tylko metodą rentowności kapitału.

Wspólne funkcjonowanie obu prezentowanymi metod szacowania przychodów



Stosowanie opisywanych metod planowania przychodów jest idealnie zgodne z zasadami zrównoważonej karty wyników. Planowane przychody mogą być jednym z celów dla przedsiębiorstwa zarówno na poziomie strategicznym jak i operacyjnym. Skorelowanie procesu planowania przychodów ze zrównoważoną kartą wyników powoduje, że są one wyznaczenie według logicznych reguł określonych strategiami sprzedaży.

Wprowadzenie parametru przychodów jako celu w zrównoważonej karcie wyników.

Dla metody według planowanego udziału w rynku

| Lata | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Szacowana wielkość rynku w jednostkach wartościowych | | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 |
| Udział w rynku jako cel strategiczny z perspektywy rynkowej | | 10% | 11% | 12% | 13% | 14% |
| Wartość przychodów ogółem w budżecie strategicznym - wieloletnim | | 100 | 110 | 120 | 130 | 140 |
| Wartość przychodów ogółem w budżecie operacyjnym - jednorocznym | | 100 | * | * | * | * |
| Wartość przychodów dla regionu1 | W % | 40% | * | * | * | * |
| | W ZŁ | 40 | * | * | * | * |
| Wartość przychodów dla regionu2 | W % | 35% | * | * | * | * |
| | W ZŁ | 35 | * | * | * | * |
| Wartość przychodów dla regionu3 | W % | 25% | * | * | * | * |
| | W ZŁ | 25 | * | * | * | * |

**dla uproszczenia wielkość rynku jest stałe w poszczególnych latach*

Wprowadzenie parametru przychodów jako celu w zrównoważonej karcie wyników.

Dla metody według rentowności kapitału

| lata | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Rentowność kapitału jako cel strategiczny | | 10% | 11% | 12% | 13% | 14% |
| Wartość kapitałów | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Planowany zysk | | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Wskaźnik rentowności przychodów (procentowy udział zysku w przychodach) | | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Wartość przychodów ogółem w budżecie strategicznym - wieloletnim | | 100 | 110 | 120 | 130 | 140 |
| Wartość przychodów ogółem w budżecie operacyjnym - jednorocznym | | 100 | * | * | * | * |
| Wartość przychodów dla regionu1 | W % | 40% | * | * | * | * |
| | W ZŁ | 40 | * | * | * | * |
| Wartość przychodów dla regionu2 | W % | 35% | * | * | * | * |
| | W ZŁ | 35 | * | * | * | * |
| Wartość przychodów dla regionu3 | W % | 25% | * | * | * | * |

**dla uproszczenia wartość kapitałów w poszczególnych latach jest stała.*

Automatyczny sposób tworzenia budżetów pochodnych

W trakcie procesu budżetowania, w pierwszej kolejności powinno opracowywać się budżety dotyczące zagadnień z podstawowych dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa. Są to plany określające główne obszary działalności firmy takie jak: zbiorcze budżety sprzedaży, produkcji czy zaopatrzenia. Budżety te nazywane są z tego powodu planami podstawowymi, gdyż dotyczą one najważniejszych zakresów funkcjonowania firmy.

Podstawą do opracowania tych budżetów powinna być długofalowa analiza strategiczna rozwoju przedsiębiorstwa. Do każdego z tych planów w trakcie ich tworzenia należy podejść w sposób uwzględniający indywidualne uwarunkowania zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne mające wpływ na przebieg planowanego zjawiska. Plany te określają strategiczne kierunki rozwoju firmy lecz zazwyczaj nie zawierają szczegółowych informacji na temat ich dziedzin pochodnych takich jak: promocja i dystrybucja w przypadku budżetu sprzedaży czy remonty dla budżetu produkcji. Te zagadnienia powinny być objęte dodatkowymi, szczegółowymi budżetami tematycznymi. Ze względu na ich ścisły przyczynowo skutkowy związek z zagadnieniami planowanymi w budżetach podstawowych można powiedzieć, że są one od nich zależne. Budżety określające te obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa można więc nazwać pochodnymi od budżetów podstawowych.

Budżety pochodne ze względu na to, iż są konsekwencją budżetów podstawowych powinny być tworzone jako ich funkcje. Proces ten powinien charakteryzować się zarówno logicznymi związkami przyczynowo skutkowymi pomiędzy oboma tymi budżetami jak i automatycznym sposobem ich tworzenia.

Automatyczna metoda tworzenia budżetów pochodnych polega na określeniu wielkości bazowych z już opracowanych planów podstawowych, na podstawie których za pomocą odpowiednio dobranych matematycznych parametrów wyznaczane będą normy budżetowe dla realizacji konkretnych zadań pochodnych. Wielkościami bazowymi mogą być różnego rodzaju pozycje z planu finansowego takie jak: przychody, koszty lub też wyniki finansowe, zarówno w ujęciu syntetycznym dotyczące całości przedsiębiorstwa, jak i analitycznym dotyczące wybranych jego obszarów działalności. Wielkościami bazowymi mogą być również pozycje z planu rzeczowego wymierne w jednostkach naturalnych takich jak: sztuki, tony czy metry. Określone odpowiednie wielkości bazowe mogą zostać wykorzystane jako podstawa do obliczenia norm czy limitów wydatków budżetowych za pomocą odpowiednio dobranych parametrów. Parametrami takimi najczęściej są procenty, normy ilościowe lub wartościowe. Przykład zależności pomiędzy różnymi rodzajami wielkości bazowych, parametrami i budżetami pochodnymi przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Zależności pomiędzy budżetem podstawowym a pochodnym.

| Wielkość bazowa | Przychody ze sprzedaży | Wielkość produkcji | Amortyzacja | Wielkość ze sprzedaży |
|---|------------------------|------------------------|-------------|-----------------------------|
| Jednostka miary wielkości bazowej | Złotówka | Sztuka | Złotówka | Stuka |
| Wartość wielkości bazowej | 100 | 70 | 30 | 70 |
| Parametr określający relację z budżetem pochodnym | Procent% | Kilogram/sztukę kg/szt | Procent % | Złotówka/10 sztuk zł/10 szt |
| Wartość parametru | 10 | 20 | 200 | 1 |
| Rodzaj budżetu pochodnego | Promocja | Zaopatrzenie | Inwestycje | Transport |
| Wartość budżetu pochodnego | 10 | 140 | 60 | 7 |
| Jednostka miary budżetu pochodnego | Złotówka | Kilogram surowca | Złotówka | Złotówka |

Źródło: opracowanie własne.

Ważną sprawą w budżetowaniu prezentowaną metodą jest zaistnienie logicznej zgodności pomiędzy liczbami z budżetu bazowego, wielkością parametru określającego wzajemne zależności i przeznaczeniem budżetu pochodnego. Budżety tak ustalane powinny dotyczyć zagadnień pochodnych od tych, które obejmują budżety podstawowe. Poniżej przedstawionych jest kilka przykładów wzajemnych związków zjawisk, które mogą być wykorzystane do planowania opisywaną metodą.

Tabela 2. Zależności funkcjonalne pomiędzy budżetami podstawowymi a pochodnymi

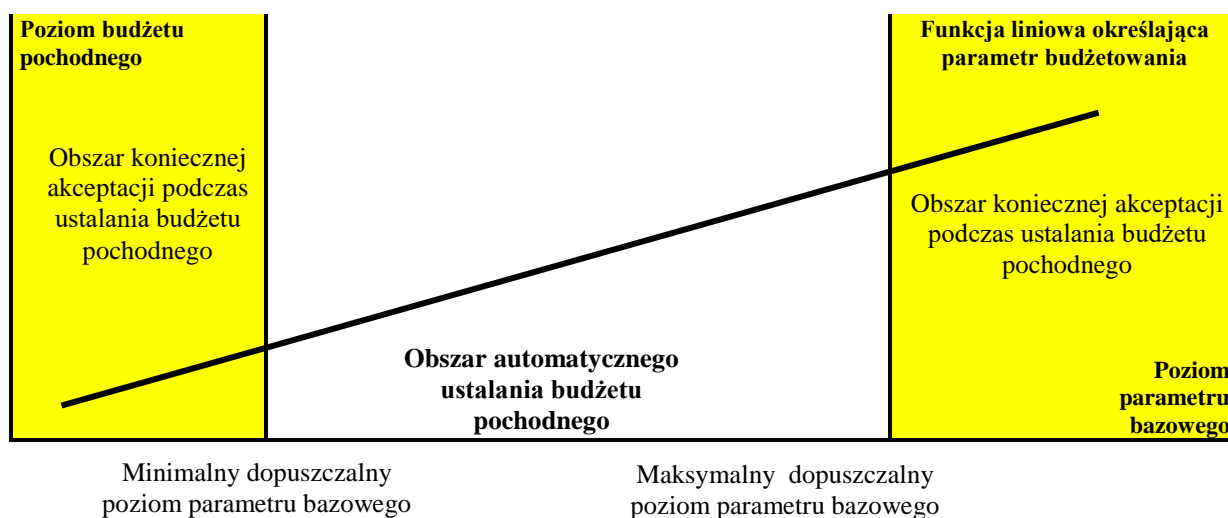
| Budżety podstawowe | Budżety pochodne |
|----------------------|--|
| Plan sprzedaży | Plan promocji Plan prowizji dla sprzedawców Plan kosztów sprzedaży Plan nakładów na rozwój |
| Plan produkcji | Plan premii dla pracowników produkcyjnych Plan remontów eksploatacyjnych Plan zakupów energii Plan zaopatrzenia |
| Plan kosztów stałych | Plan wynagrodzeń Plan szkoleń Plan wydatków na materiały biurowe |
| Plan zysków | Plan inwestycji Plan dywidend Plan nagród dla załogi |

Źródło: opracowanie własne.

Parametry te mogą mieć stały wpływ na wysokość budżetu wykonanego w odniesieniu do wielkości bazowej według zasady zależności liniowej. Oznacza to, że bez względu na poziom danej wielkości bazowej parametr w tym samym stopniu określa normatyw budżetu pochodnego. Zaletą tej metody jest zachowanie tych samych zasad ustalania budżetu pochodnego bez względu na wysokość wielkości bazowej. Dzięki temu takie same reguły budżetowania mogą funkcjonować w sposób automatyczny w długich okresach czasu. Wytworzony zostanie wówczas mechanizm samoregulacji pomiędzy wielkością bazową a budżetem z nim powiązanym. Taka metoda umożliwia scedowanie prawa do tworzenia budżetów tzw. elastycznych na kierowników z komórek, dla których są one wykonywane. Kierownicy ci mogą swobodnie dysponować środkami budżetowymi zgodnie z wyznaczonymi zasadami. Kierownictwo przedsiębiorstwa będzie miało wówczas pewność, że budżety pochodne ustalone będą przez ich podwładnych według zatwierdzonych ustaleń. Szczególnie duże znaczenie ten sposób ustalania budżetów pochodnych ma w fazie wykonywania planów. Analiza wykonania planu podstawowego będzie podstawą do określenia limitów wydatków budżetów pochodnych. Taki styl wykonywania budżetów pochodnych ma szczególnie duże znaczenie gdy budżety podstawowe charakteryzują się dużymi odchyleniami w fazie wykonania.

Ta metoda planowania może stać się jednak niekiedy wadą tego sposobu budżetowania. Zasady ustalania budżetu tą metodą przewidują pewne standardowe wartości wielkości bazowej. W przypadku gdy jednak wielkość ta znacznie odchyli się od takich standardowych i przewidzianych poziomów zarówno w górę jak i w dół, to wzajemna relacja pomiędzy parametrami budżetu nie zawsze będzie pożądana. Aby zabezpieczyć się przed takimi sytuacjami należy określić parametry graniczne, zarówno górne jak i dolne, dla wielkości bazowych. W przypadku, gdy wielkość bazowa przekroczy taki dopuszczalny poziom konieczna powinna być każdorazowo akceptacja czy można budżet pochodny opracować lub też wykonywać według zasad standardowych, czy też konieczne jest wprowadzenie innych mechanizmów. Decyzje te podejmowane powinny być przez osoby zajmujące się budżetowaniem na wyższych poziomach zarządzania w przedsiębiorstwie. Przykład metody wyznaczania środków budżetowych na poniższym rysunku.

Rysunek 1. Sposób ustalania budżetu pochodnego według zależności liniowej względem budżetu podstawowego.

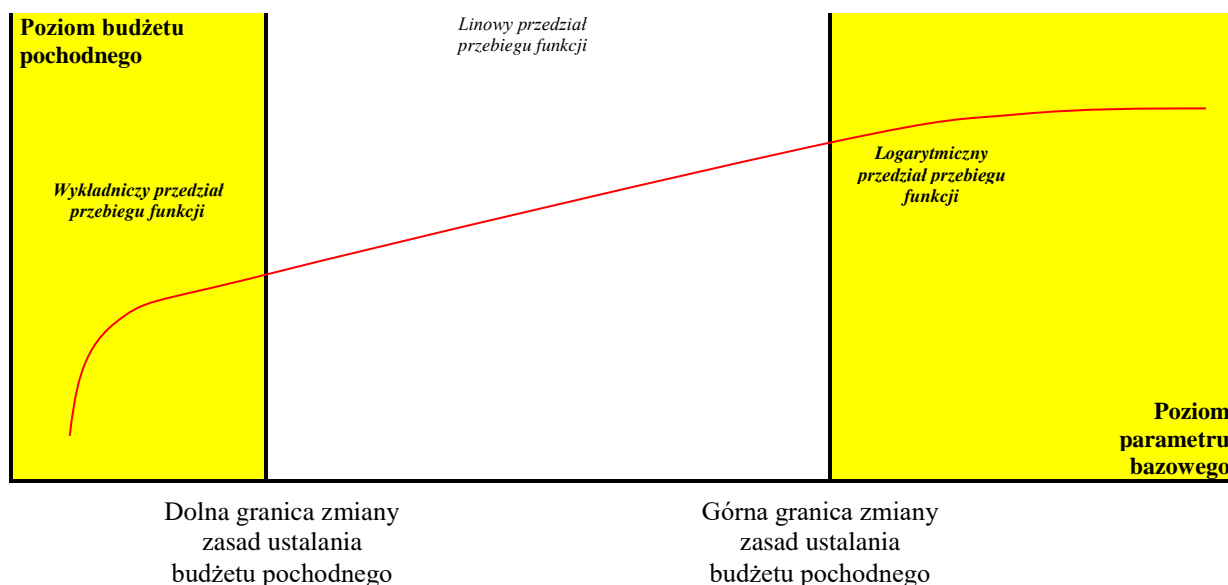


Źródło: opracowanie własne.

Problem właściwego dopasowania wartości parametru budżetowania do wielkości bazowej można rozwiązać stosując zmienny jego poziom. Metoda ta polega na ustaleniu różnych relacji wartości tego parametru w zależności od poziomu wielkości bazowej. W tym sposobie budżetowania chodzi o złamanie zasady funkcji liniowej polegającej na jednakowych relacjach pomiędzy jej parametrami w całym przedziale ciągłości funkcji. Można to uczynić w sposób ciągły lub skokowy. W pierwszym przypadku zamiast funkcji liniowej można zastosować funkcję logarytmiczną lub wykładniczą. Funkcja wykładnicza wraz ze wzrostem podstawy wielkości bazowej wyznacza coraz większe środki budżetowe. Jest to więc sposób na znaczne wspieranie rozwoju dziedziny, dla której wykonujemy budżet tą metodą. Mechanizm funkcji logarytmicznej powoduje zaś zmniejszanie tempa tego rozwoju. W drugim przypadku można zastosować zasadę przedziałów ciągłości funkcji, dla których ustalone zostaną różne parametry budżetowania.

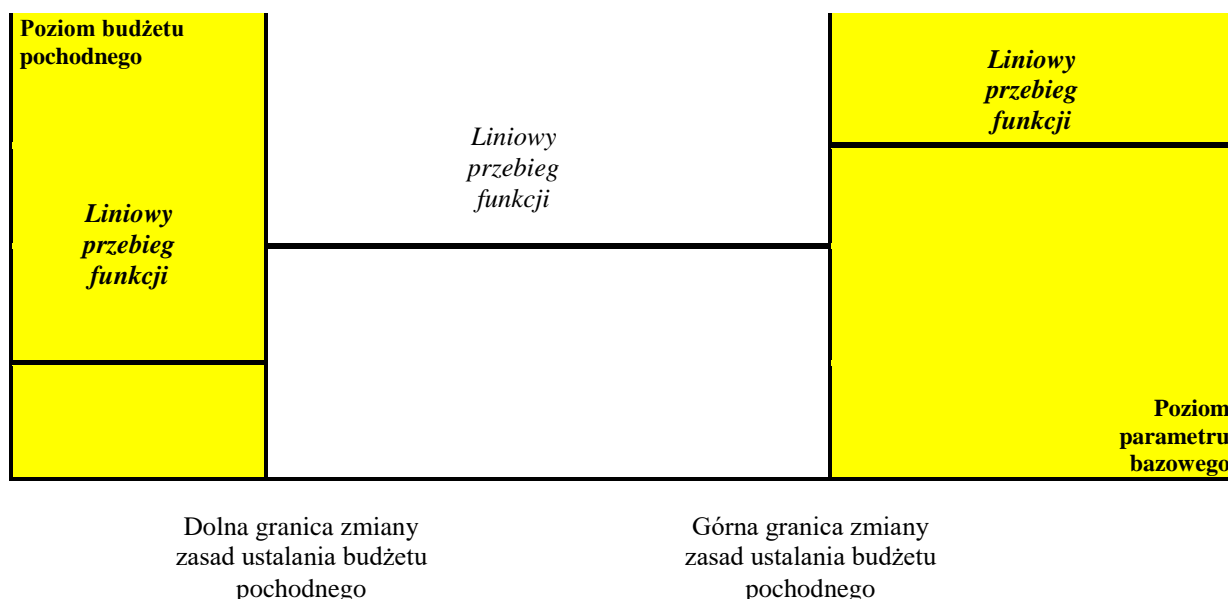
Dzięki tym rozwiązaniom można wprowadzić czynnik dyskryminujący lub też wspierający rozwój dziedziny, dla której wykonuje się budżet tą metodą, w zależności od poziomu wielkości bazowej i przyjętej metodzie ustalania parametru budżetowania. Takie rozwiązania są stosowane między innymi w konstrukcji zmiennych stawek podatkowych dla odpowiednich przedziałów opodatkowania. Mechanizmy te prezentują poniższe rysunki:

Rysunek 2. Sposób ustalania budżetu pochodnego według zależności zmienno – liniowej względem budżetu podstawowego.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Sposób ustalania budżetu pochodnego według zależności przedziałowej względem budżetu podstawowego. .

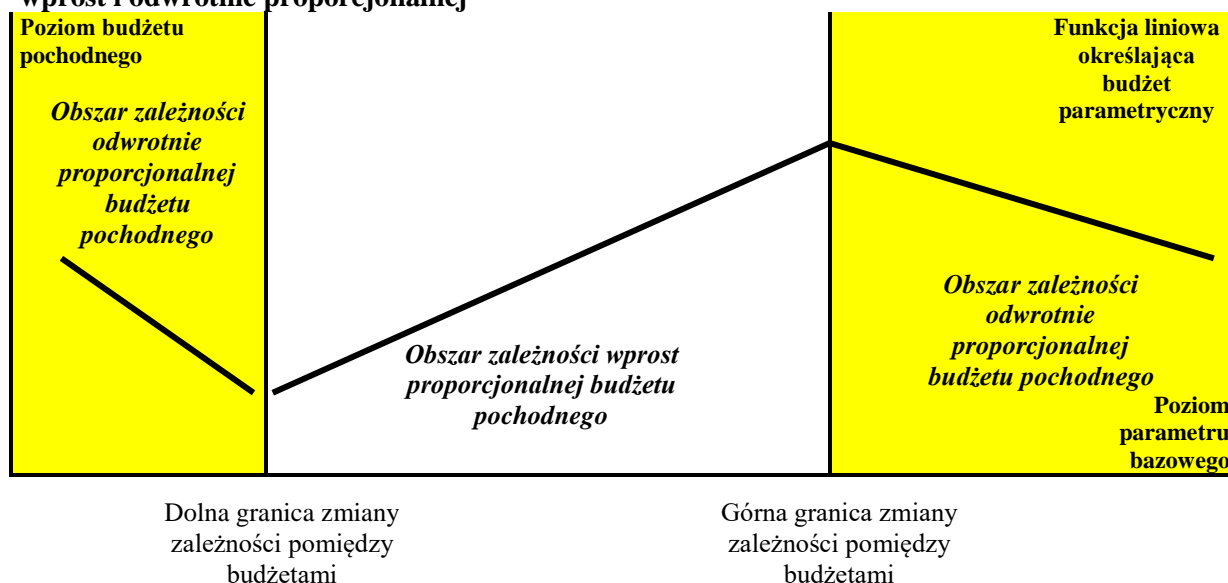


Źródło: opracowanie własne.

Związki pomiędzy budżetami podstawowymi a pochodnymi mogą mieć charakter wprost lub odwrotnie proporcjonalny. Jeżeli wraz ze wzrostem wielkości bazowych w budżetach podstawowych następuje równoczesny wzrost wielkości parametrycznych w budżetach pochodnych, to występuje wówczas pomiędzy nimi stosunek wprost proporcjonalny. Jeżeli natomiast wzrostami wielkości z budżetu podstawowego tworzymy spadek wielkości z budżetu pochodnego, to występuje wówczas zależność odwrotnie proporcjonalna.

Podobnie jak w poprzednio opisywanych zasadach zależności te mogą występować w całym zakresie budżetowanego parametru lub też zmieniać się w odpowiednich przedziałach. Przykładem tego może być budżet promocji wykonany jako pochodny od budżetu sprzedaży. W przypadku spadku sprzedaży poniżej dopuszczalnego poziomu konieczne jest zwiększenie nakładów na promocję. Natomiast w przypadku gdy sprzedaż przekroczy odpowiedni poziom należy zmniejszyć nakłady na promocję. Sytuacja ta została zaprezentowana na poniższym rysunku.

Rysunek 4. Sposób ustalania budżetu pochodnego według zależności liniowej przedziałami wprost i odwrotnie proporcjonalnej



Źródło: opracowanie własne.

Tą metodą można opracowywać budżet zarówno w czasie jednego, tego samego okresu, jak i dla różnych okresów przesuniętych w czasie między sobą. Jeżeli przeliczanie parametru w stosunku do liczby bazowej następuje w tym samym okresie, to mamy do czynienia z pierwszym przypadkiem. Jeżeli natomiast operacja ta polega na wyznaczaniu budżetu pochodnego według danych z innego okresu, to występuje drugi przypadek. Ważnym czynnikiem mającym znaczenie podczas tworzenia budżetów tą metodą jest związek w czasie pomiędzy wielkościami budżetu pochodnego a budżetu podstawowego. Jeżeli stosujemy metodę jednego okresu, to związek pomiędzy liczbą bazową a budżetem pochodnym występuje w tym samym czasie. Zaletą tej metody może być bezpośrednia i szybka reakcja pomiędzy wielkością bazową a budżetem pochodnym. Mogą jednak występować naturalne czynniki powodujące, że oba te budżety nie powinny dotyczyć tego samego okresu. Przykładem tego są wzajemne powiązania pomiędzy budżetem sprzedaży wykonanym jako budżet podstawowy a budżetem promocji będącym budżetem pochodnym od niego. W niektórych przypadkach promocja powinna wyprzedzać sprzedaż stąd budżet pochodny również powinien wyprzedzać o odpowiedni okres czasu swój budżet podstawowy. W innych kwestiach sytuacja może być odwrotna i budżety pochodne powinny być opóźnione w stosunku do swoich budżetów podstawowych. Przykładem takiej sytuacji może być zagadnienie związane z realizacją remontów eksploatacyjnych urządzeń bezpośrednio produkcyjnych. Remonty takie mogą być wykonywane co określony technologicznie czas pracy maszyn. Ich remonty będą wówczas realizowane po wykonaniu zadań produkcyjnych. W takim przypadku budżetem podstawowym będzie plan produkcji wykonany w jednostkach technologicznych a budżet remontów będzie od niego pochodnym i zostanie przesunięty w przyszłość. Inna jeszcze sytuacja występuje gdy istnieje konieczność akumulacji odpowiednich środków w budżecie podstawowym, aby z nich dopiero finansować konkretne zadania objęte budżetem pochodnym. Przykładem takiego zjawiska może być akumulacja wyniku finansowego lub odpisów amortyzacyjnych aż do ustalonego poziomu, a następnie jego podział według zasady budżetu parametrycznego. Powyżej opisane sytuacje prezentuje przykład w tabeli.

Tabela 3. Zasady przesunięć w czasie pomiędzy budżetem podstawowym a pochodnym.

Budżet podstawowy i pochodny realizowane w tym samych okresach – brak przesunięcia w czasie pomiędzy budżetami.

| Okresy – miesiące | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----|-----|-----|-----|
| Budżet podstawowy plan sprzedaży | 100 | 120 | 130 | 100 |
| Przesunięcie w czasie pomiędzy budżetem podstawowym a pochodnym w miesiącach | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Budżet pochodny 10% sprzedaży na budżet promocji | 10 | 12 | 13 | 10 |

Budżet pochodny przesunięty w czasie o jeden miesiąc do przodu. Budżet pochodny wyprzedza budżet podstawowy o jeden miesiąc.

| Okresy – miesiące | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----|-----|-----|-----|
| Budżet podstawowy plan kosztów produkcji | 100 | 110 | 120 | 130 |
| Przesunięcie w czasie pomiędzy budżetem podstawowym a pochodnym w miesiącach | -1 | -1 | -1 | -1 |
| Budżet pochodny – 10% kosztów produkcji na plan zakupów materiałów do produkcji | 11 | 12 | 13 | ? |

Budżet pochodny przesunięty w czasie o jeden miesiąc do tyłu. Budżet pochodny opóźniony w stosunku do budżetu podstawowego o jeden miesiąc.

| Okresy – miesiące | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----|-----|-----|-----|
| Budżet podstawowy plan kosztów produkcji | 100 | 110 | 120 | 130 |
| Przesunięcie w czasie pomiędzy budżetem podstawowym a pochodnym w miesiącach | +1 | +1 | +1 | +1 |
| Budżet pochodny – 10% kosztów produkcji na plan wynagrodzeń dla pracowników produkcji | ? | 10 | 11 | 12 |

Kwartałna kumulacja środków budżetu pochodnego

| Okresy | 1 | 2 | 4 | Razem |
|--|-----|-----|-----|-------|
| Budżet podstawowy – plan zysku | 100 | 110 | 120 | 330 |
| Przesunięcie w czasie pomiędzy budżetem podstawowym a pochodnym w miesiącach | +3 | +2 | +1 | |
| Budżet pochodny – 10% zysku na plan inwestycji | 0 | 0 | 0 | 33 |

Źródło: opracowanie własne.

Budżety pochodne można planować w sposób sztywny lub elastyczny. Sztywny sposób planowania polega na dokładnym określeniu budżetowanych zadań w ujęciu rzeczowym i finansowym. Wpływ budżetu podstawowego na budżety od niego pochodne w takim przypadku nie będzie miał bezpośredniej i automatycznej zależności. Wysokość budżetów pochodnych uzależniona będzie od zaplanowanych w nim zadań a nie od poziomu budżetu podstawowego. Zadania te będą w pierwszej kolejności skorelowane z wielkościami budżetu podstawowego lecz zależność ta nie będzie elastyczna i automatyczna. W przypadku zmian w budżecie podstawowym w trakcie procesu tworzenia jego ostatecznej wersji budżety pochodne pozostaną niezmiennione. Konieczna stanie się wówczas każdorazowo interwencja polegająca na podjęciu decyzji czy nadal planować budżety pochodne według starych nieaktualnych już zasad, czy też należy je zmodyfikować w związku z zaistniałą nową sytuacją gospodarczą.

Sytuacja ta występuje w trakcie ciągłych modyfikacji tworzonych budżetów podstawowych w fazie ich planowania. Wynika ona z wzajemnych prób zsynchronizowania wielu różnych budżetów podstawowych podczas uwzględniania różnych założeń. Płynny, automatyczny sposób ustalania budżetów ma natomiast szczególnie duże zalety podczas tworzenia planów pochodnych. Poszczególne budżety zarówno podstawowe jak i pochodne są wówczas w fazie wzajemnego doprecyzowywania i wszystkie planowane zagadnienia jak i związki pomiędzy nimi ulegają częstym zmianom.

Budżety pochodne określające zagadnienia związane z planami podstawowymi w takim przypadku nie mogą być wykonane do końca, dopóki nie zostanie zakończony proces planowania budżetów podstawowych. Sytuacja taka wynika z faktu, iż nie można zamknąć planowania zagadnienia pochodnego będącego konsekwencją zagadnienia podstawowego przed zakończeniem tworzenia budżetu odpowiedniego zagadnienia podstawowego.

Sztywny sposób planowania w takich warunkach nie zdaje więc egzaminu. Każda zmiana parametrów budżetu podstawowego wymuszałaby tworzenie budżetu pochodnego od podstaw. Zmiany takie w fazie planowania występują bardzo często i z tego powodu opóźniają proces zakończenia tworzenia budżetów pochodnych. Dzięki automatycznemu planowaniu można w sposób płynny ustalić limity budżetowe dla zadań pochodnych. Limity te wyznaczą jedynie wartościowe granice budżetu lecz nie określają ich konkretnych zadań rzeczowych. W następnej kolejności, znając wysokość limitów należy wykonać budżety pochodne, ze szczegółowym podaniem zadań cząstkowych.

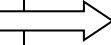
Aby proces planowania przyspieszyć, można planować budżety pochodne oboma sposobami jednocześnie, zarówno metodą sztywną jak i elastyczną.

Według metody sztywnej planujemy niezbędne do zrealizowania zadania, każde jako oddzielne przedsięwzięcie. W następnym etapie należy sklasyfikować je według rangi ważności.

Według metody elastycznej uzyskamy informacje jakie będą możliwe limity budżetowe dla danego budżetu pochodnego. W trakcie ostatecznego dopracowywania budżetów podstawowych automatycznie ustalą się limity budżetowe dla planów pochodnych. Wiadomo będzie wówczas, które przedsięwzięcia zaplanowane w budżetach pochodnych według metody sztywnej ostatecznie zostaną zatwierdzone do realizacji. Proces ten przedstawiony został w poniższej tabeli.

Tabela 5. Jednoczesny proces planowania metodą automatyczną i zadaniową.

Etap I – proces tworzenia budżetu pochodnego metodą sztywną według zapotrzebowania na realizowane zadania

| Zadania planu pochodnego | Wartość | Ranga ważności | | Ranga ważności | Zadania planu pochodnego | Wartość |
|--------------------------|------------|----------------|---|----------------|--------------------------|------------|
| Zadanie A | 100 | 2 |  | 1 | Zadanie B | 200 |
| Zadanie B | 200 | 1 | | 2 | Zadanie A | 100 |
| Zadanie C | 100 | 3 | | 3 | Zadanie C | 100 |
| Razem | 400 | * | | * | Razem | 400 |

Etap II – proces ustalania limitów budżetowych dla budżetu pochodnego metodą parametryczną.

Plan sprzedaży

| | |
|---|---------------|
| Jednostka miary wielkości bazowej | PLN Złotówka |
| Wartość wielkości bazowej | 10 000 |
| Określenie parametru | % procent |
| Wartość parametru | 3 |
| Rodzaj budżetu parametrycznego | Plan promocji |
| Wartość budżetu parametrycznego – limit budżetowy | 300 |
| Jednostka miary budżetu parametrycznego | PLN Złotówka |

Etap III – zatwierdzenie zadań budżetu pochodnego według limitu środków.

| Ranga ważności | Zadania planu pochodnego | Wartość |
|----------------|--------------------------|------------|
| 1 | Zadanie B | 200 |
| 2 | Zadanie A | 100 |
| * | Razem | 300 |

Zadanie C o randze 3 nie zostało zatwierdzone do realizacji ze względu na brak środków. Może być ono wykonane jeżeli w trakcie wykonania planu poziom budżetu podstawowego osiągnie wartość umożliwiającą uzyskanie niezbędnych środków na ten cel.

Źródło: opracowanie własne.

Budżetowanie opisywaną metodą może mieć duże zastosowanie w praktyce w trzech zakresach. Pierwszym z nich jest zachowanie konsekwencji w realizacji kierunków planowania strategicznego w opracowanych budżetach operacyjnych. Plany strategiczne wyznaczają kierunki rozwoju odpowiednich rodzajów działalności przedsiębiorstwa na dłuższe okresy czasu. Standardowo są one tworzone na pięć lat w przyszłość. Zdarzają się jednak plany strategiczne wykonywane na dłuższe przedziały czasu, dziesięciu i więcej lat. Cechą planów strategicznych jest ogólne przedstawienie planowanych zjawisk. Cecha ta wynika z konieczności planowania na jak najdłuższe okresy czasu. Uniemożliwia ona jednak realne planowanie w szczegółach ze względu na ich nieprzewidywalność w tak długich okresach czasu. Zadaniem planowania strategicznego jest również między innymi wyznaczenie długoterminowych kierunków rozwoju oraz określenie wzajemnych relacji i związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy podstawowymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Związki te mogą być stałe przez cały okres objęty planowaniem strategicznym lub też ulegać zmianom w zależności od przyjętych założeń. Wyznaczone związki mogą posłużyć jako parametry planów wzajemnie ze sobą powiązanych. Będą więc one podstawą do opracowania zależności pomiędzy budżetami podstawowymi a pochodnymi. W drugim przypadku opisywana metoda planowania ma duże zastosowanie w procesie synchronizowania poszczególnych budżetów cząstkowych. W trzecim przypadku zasady budżetowania metodą parametryczną mogą być wykorzystywane na etapie wykonywania planów. Opisywana metoda planowania zapewnia kierownikom możliwości elastycznego realizowania zadań objętych budżetami pochodnymi. W przypadku całkowitej sztywności systemu budżetowania każdy budżet musiałby być realizowany na etapie wykonania zgodnie z jego wcześniejszymi zapisami ustalonymi na etapie planowania, bez względu na to czy nastąpiły, czy też nie, zmiany w realiach życia gospodarczego którego one dotyczą. Proces ten przebiegać powinien według raz ustalonego schematu bez względu na zmianę sytuacji gospodarczej. Zaletą tej metody planowania jest z jednej strony jasność zadań jakie poszczególni kierownicy mają do wykonania a z drugiej zachowanie dyscypliny realizacji budżetu.

Jeżeli sytuacja gospodarcza ulegnie nieznacznej zmianie poza granice objęte przewidywaniami ustalonymi podczas tworzenia budżetów w dużym stopniu ten mechanizm zarządzania zadziała w sposób poprawny. Poprzez zasadę całkowitej dyscypliny realizacji planów kierownicy poszczególnych komórek zobligowani będą do podjęcia odpowiednich działań mających na celu realizację swoich zadań planowych. Uczynią to poprzez likwidację powstałych odchyśleń i doprowadzenie poziomu wykonania do wcześniej zaplanowanego. Budżet przedsiębiorstwa zostanie wówczas zrealizowany zgodnie z zamierzeniami pomimo występowania nieprzewidywalnych czynników.

Niewątpliwą zaletą sztywnego sposobu planowania jest zachowanie zasady nienaruszalności budżetów w trakcie ich wykonywania. Budżet raz ustalony jest niezmienny i musi być zrealizowany zgodnie z zapisami planu.

Wadą jego jest natomiast zbyt sztywne podejście do planowanych zjawisk.

W przypadku gdy jednak w budżecie podstawowym, w fazie wykonania planów, wystąpią znaczne odchylenia, to sztywny sposób planowania spowoduje, że budżety pochodne nie zareagują na zaistniałą sytuację w sposób automatyczny i szybki.

Może zdarzyć się sytuacja, w której zadania ustalane w budżecie pochodnym będą realizowane zgodnie z pierwotnym planem w związku z dyscypliną budżetową lecz logicznie, ze względu na nowe okoliczności nieprzewidziane w fazie planowania powinny, zostać one zmienione.

W takim przypadku wystąpi odwieczny problem planistów - czy nadal realizować budżety w ich zatwierdzonej formie wiedząc, że odstają one od realiów panujących w fazie wykonania planów czy należy zmienić budżet i przystosować go do nowych warunków.

Budżety pochodne powinny być logicznie uzależnione od swoich budżetów podstawowych. Jeżeli w planach podstawowych nastąpiły odchylenia to właściwym wydaje się aby i one uległy modyfikacjom.

Gdy proces ten będzie określony i podlegał będzie pewnym, z góry ustalonym regułom można powiedzieć, że wystąpi wówczas sytuacja niezmienności zasad planowania z jednoczesną możliwością płynnej regulacji budżetów pochodnych.

Proces ten będzie polegał na płynnej metodzie ustalania tych budżetów w zależności od zaistniałej sytuacji ale według stałych zasad.

Jeżeli w fazie wykonania sytuacja gospodarcza zmieni się w sposób znaczący, to sztywny sposób zarządzania może być niewłaściwy. Kierownicy poszczególnych budżetów pomimo podejmowanych działań korygujących mogą nie zrealizować swoich planów, gdyż odchylenia w nich będą zbyt duże. Wykraczać będą one znacznie poza granice możliwości ich reakcji. Powstaną wówczas odchylenia w ich budżetach, a ze względu na wzajemne powiązania wewnętrzne odchylenia te przeniesione zostaną na budżety z nimi skorelowane. Może wystąpić w takim przypadku mechanizm reakcji łańcuchowej polegający na powstawaniu odchyleń w wyniku już zaistniałych odchyleń.

W takich przypadkach właściwszym wydaje się rozluźnienie sztywności budżetowej i zastosowanie mechanizmu budżetów elastycznych. Cechy tego sposobu budżetowania są odwrotnością poprzedniej metody, wady stają się zaletami a zalety wadami. Czynnikiem pozytywnym w tej metodzie planowania są możliwości płynnego reagowania przez kierowników budżetowanych komórek na zaistniałe warunki. Nigdy przecież nie uda się na etapie planowania precyzyjnie przewidzieć wszystkich parametrów budżetu co do ich wartości i rozkładu w czasie. Należy więc dać kierownikom budżetów odpowiednie uprawnienia do elastycznego zarządzania nimi.

Zapewnić może to właściwe dopasowanie zarówno tempa jak i stopnia realizacji zadań budżetowych do aktualnych warunków gospodarczych. Zbyt duża elastyczność budżetu może być jednak wynikiem destabilizującym system zarządzania.

Jeżeli kierownicy dostaną zbyt duże uprawnienia do elastycznego zarządzania swoimi budżetami może wystąpić sytuacja rozsynchronizowania się systemu budżetu w skali całego przedsiębiorstwa. Elastyczne zmiany budżetów dokonane poprzez poszczególnych kierowników w wielu komórkach jednocześnie spowodują skumulowanie się tych zmian i zagrożona będzie realizacja budżetu głównego firmy. Zarówno budżety zbyt sztywne jak i zbyt elastyczne mogą nie być najlepszymi rozwiązaniami. Lepsze efekty można uzyskać stosując zamiast rozwiązań skrajnych metody pośrednie.

Parametryczna metoda planowania budżetów pochodnych jest taką właśnie metodą. Budżety podstawowe planuje się z bardzo dużą precyzją w stosunku do wartości parametrów jak i ich rozkładu w czasie. Realizacja tych budżetów powinna podlegać pewnym zasadom sztywności planowania. W przypadku występowania odchylen kierownicy takich budżetów będą zobligowani do ich usunięcia tak, aby plany były zgodne z ich wykonaniem. Aby system ten nie był jednak zbyt sztywny można wprowadzić możliwość powstawania w krótkich przedziałach czasu niezgodności planu z wykonaniem. W takich przypadkach, zadaniem kierowników odpowiedzialnych za realizację odpowiedniego budżetu podstawowego będzie w następnym okresie doprowadzić do zlikwidowania odchylenia tak, aby w ostateczności rozliczenia dłuższego przedziału czasu poziom wykonania był zgodny z planem.

W zależności od sytuacji za okresy dłuższego przedziału czasu mogą być przyjęte budżety roczne, półroczne i kwartalne a nawet miesięczne, a za budżety krótszego okresu czasu: tygodniowe, miesięczne, kwartalne a nawet półroczne. Proces ten powinien charakteryzować się w miarę możliwości jak najmniejszymi odchyleniami. Spowodowane jest to tym, że budżety te dotyczą podstawowych dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z tego powodu ich wykonanie nie powinno charakteryzować się dużymi, nieprzewidywalnymi odchyleniami, gdyż będzie to destabilizować funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Z powyższych powodów właściwym wydaje się w większym stopniu stosować dla tych budżetów zasadę sztywności planowania. Wymusza to na kierownikach zachowanie większej dyscypliny w realizowaniu tych budżetów.

Zasady płynnego planowania z powodzeniem można z kolei stosować dla budżetów pochodnych. Zapewni to automatyczne ich zmiany w przypadku odchylen w budżetach podstawowych. Realizacja zadań objętych budżetami pochodnymi będzie w takim przypadku konsekwencją stanu zjawisk w budżetach podstawowych.

Dzięki zasadzie limitów budżetowych kierownicy zarządzający budżetami pochodnymi będą znali parametry graniczne środków jakimi dysponują. Zapewni im to z jednej strony stałe zasady realizacji budżetu a z drugiej możliwości dopasowania swoich działań, w elastyczny sposób, do aktualnej sytuacji gospodarczej. Jeżeli budżety podstawowe, zgodnie z zasadą sztywności planowania w dłuższych przedziałach czasu, charakteryzować będą się brakiem odchylen, to automatycznie budżety od nich pochodne również nie powinny ich posiadać. Jeżeli natomiast w budżetach podstawowych wystąpią znaczne odchylenia, to plany pochodne zostaną dopasowane do nowych warunków gospodarczych w sposób szybki i automatyczny.