

Wielowariantowe planowanie w przedsiębiorstwie

Wstęp

Aby proces planowania finansowego we współczesnych przedsiębiorstwach w możliwie pełny sposób uwzględniał rzeczywiste warunki gospodarowania, należy wziąć pod uwagę dynamiczne zmiany jakie zachodzą w otoczeniu organizacji. W związku z tym sporządzenie planu przy uwzględnieniu jednego scenariusza rozwoju sytuacji rynkowej jest zwykle niewystarczające. Chcąc bowiem zapewnić elastyczność reagowania na zmiany warunków gospodarowania firma musi być odpowiednio przygotowana zarówno na ich polepszenie, jak i pogorszenie. Niniejszy artykuł podejmuje kwestię uwzględniania odmiennych wariantów rozwoju otoczenia poprzez sporządzanie prognoz według różnych scenariuszy oraz określania wpływu ziszczenia się określonego scenariusza rozwoju otoczenia na kondycję finansową firmy.

Planowanie inwestycji w warunkach zmienności otoczenia

Planowanie jest pierwszym etapem w procesie zarządzania stanowiąc niejako projekt działań przedsiębiorstwa ukierunkowanych na osiągnięcie celów. Istotę planowania stanowi przewidywanie następstw przyszłych działań z uwzględnieniem aktualnych i prognozowanych warunków wynikających z otoczenia przedsiębiorstwa. W procesie planowania wykorzystuje się różnorodne dokumenty planistyczne, o bardziej lub mniej sformalizowanym charakterze. Przykładami takich dokumentów są budżety, które zawierają szczegółowy plan działań przedsiębiorstwa. Budżety sporządzane są w perspektywie długo-, jak i krótkookresowej w zależności od celu ich sporządzenia. Dokumenty o charakterze strategicznym dotyczące całego przedsiębiorstwa sporządzane są najczęściej w perspektywie kilkuletniej, podczas gdy budżet operacyjny danej komórki wewnętrznej może dotyczyć kwartału czy nawet miesiąca.

Niezależnie od zakresu jaki obejmuje budżet, powinien on uwzględniać szereg obecnych oraz przyszłych uwarunkowań, w tym o naturze finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej¹. Uwarunkowania te w znacznym stopniu determinują sprawdzalność poczynionych prognoz. Współczesne realia wolnorynkowe sprawiają jednak, iż ww. uwarunkowania stają się wysoce nieprzewidywalne, co w znacznym stopniu utrudnia proces budżetowania, szczególnie długoterminowego. Wynika to z faktu, iż trudno przewidzieć, w jakich warunkach otoczenia będzie w przyszłości prowadzone przedsiębiorstwo.

W przypadku zatem budżetów o charakterze strategicznym pominięcie w procesie budżetowania tak istotnego czynnika jak zmienność otoczenia wydaje się być znaczącym

¹ Por. J. Michalak, W. Kozłowski, *Przewodnik krok po kroku, czyli jak przygotować dobry biznesplan*, Olsztyn 2010, s. 5.

błędem. Dodatkowo podjęcie racjonalnych decyzji i elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu wymaga przewidywania różnych okoliczności i scenariuszy, nie tylko tych najbardziej prawdopodobnych. Istnieje bowiem znaczące prawdopodobieństwo, że rozwój czynników, szczególnie zewnętrznych, będzie przebiegał mniej korzystnie niż zostało to założone w wariancie najbardziej prawdopodobnym. Przykładami czynników niekorzystnie oddziałujących na firmę mogą być: pojawienie się nowego konkurenta, wprowadzenie lepszych i nowocześniejszych substytutów oferowanego produktu czy zmiana warunków pozyskania finansowania.

Wszelkie przedstawione powyżej zmiany mogą znacznie wpłynąć na prognozy finansowe w zakresie prowadzenia działalności, a przez to na kondycję finansową przedsiębiorstwa. Przykładowo pojawienie się substytutów czy konkurencja ze strony innych przedsiębiorstw mogą znacznie ograniczyć prognozowane przychody. Z kolei zmiana warunków finansowania spowoduje zmiany w zakresie kosztów finansowych, co jest szczególnie istotne w przedsiębiorstwach o znacznym zaangażowaniu kapitałów zewnętrznych. Oczywiście mogą pojawić się również czynniki pozytywnie oddziałujące na przedsiębiorstwo, takie jak zwiększenie siły nabywczej konsumentów w wyniku zmiany polityki socjalnej i w efekcie większy popyt na wytwarzane produkty czy świadczone usługi. Szczególną uwagę należy zwrócić jednak na czynniki mogące oddziaływać w sposób negatywny, gdyż to one mogą okazać się katastrofalne w skutkach dla przedsiębiorstwa. Współczesna organizacja musi być przygotowana na odmienny od zakładanego rozwój wydarzeń, co jest możliwe między innymi dzięki tworzeniu budżetów w wielu wariantach scenariuszowych.

Aby móc poznać i ocenić sytuację finansową przedsiębiorstwa w przypadku zrealizowania się różnych scenariuszy otoczenia, szczególnie tych które mogą mieć negatywny wpływ na działalność przedsiębiorstwa, należy sporządzić budżet również w wariancie pesymistycznym. Na poniższym przykładzie zobrazowano sytuację finansową przedsiębiorstwa w przypadku zaistnienia wariantów: najbardziej prawdopodobnego i pesymistycznego.

Sporządzanie wielowariantowego budżetu w przedsiębiorstwie – case study

Przyjmijmy, że prowadzimy przedsiębiorstwo działające w branży IT, dla którego sporządzany jest budżet na okres najbliższych czterech lat. Dotychczas przeciętny wzrost sprzedaży w przedsiębiorstwie wynosił 5% w skali roku. Zgodnie z prognozami w najbliższych latach oczekuje się dwukrotnego przyspieszenia dynamiki wzrostu w branży, co prawdopodobnie będzie miało odzwierciedlenie także w wynikach osiągniętych przez przedsiębiorstwo. Przewidywany średnioroczny wzrost firmy w najbliższych latach wyniesie ok. 9%. Na etapie analizy otoczenia stwierdzono, iż głównym zagrożeniem dla firmy jest wysokie prawdopodobieństwo pojawienia się nowego konkurenta.

Sporządzanie budżetu według najbardziej prawdopodobnego scenariusza

W oparciu o przedstawione prognozy, w poniższej tabeli zaprezentowano prawdopodobny wzrost poziomu przychodów przedsiębiorstwa (t_0 to rzeczywisty wynik osiągnięty na koniec ostatniego roku).

Tabela 1. Prognoza przychodów przedsiębiorstwa (w tys. PLN)

WYSZCZEGÓLNIENIE	t_0	t_1	t_2	t_3	t_4
Przychody ze sprzedaży netto	754,0	821,9	895,8	976,5	1064,3

Źródło: Opracowanie własne.

Koszty operacyjne zostały oszacowane na podstawie dotychczasowych doświadczeń kadry zarządzającej przedsiębiorstwa.

- Koszty amortyzacji oszacowano zgodnie z planem amortyzacji dotychczasowych środków trwałych wykorzystywanych w firmie. Dodatkowo uwzględniono ponoszenie dodatkowych nakładów inwestycyjnych związanych z odtworzeniem posiadanego majątku na poziomie 10 tys. zł rocznie, w związku z czym koszty amortyzacji powiększono o odpisy w wysokości 10% kwoty dodatkowych inwestycji.
- Jako że na zużycie materiałów i energii składają się głównie koszty energii stanowiące koszt stały przyjęto, iż w przyszłych okresach koszty te nie będą ulegać zmianom.
- W ramach usług obcych wyodrębniono część stałą niezmienną w okresie prognozy (zaliczono tu usługi sprzątające, obsługę księgową itp.), oraz część zmienną, która zmienia się proporcjonalnie do zmian wielkości sprzedaży (uwzględniono tutaj koszty podwykonawstwa).
- Nie przewiduje się ponoszenia kosztów podatków i opłat.
- Na podstawie dotychczasowych doświadczeń oraz specyfiki branży przewiduje się, że wynagrodzenia będą zmieniać się proporcjonalnie do zmian poziomu sprzedaży.
- Przeciętna wartość ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń wynosi 20% wynagrodzeń, a zatem taki poziom przyjęto w prognozie.
- Do pozostałych kosztów rodzajowych należą głównie koszty ubezpieczeń majątkowych i koszty reprezentacji, które uznano za koszty stałe.

Na podstawie powyższych założeń w poniższej tabeli dokonano szacowania wartości kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Prognoza kosztów przedsiębiorstwa (w tys. PLN)

WYSZCZEGÓLNIENIE	t₀	t₁	t₂	t₃	t₄
Koszty operacyjne	647,1	690,2	738,9	792,2	849,7
Amortyzacja:	31,2	29,9	29,1	28,4	27,1
Dotychczasowych środków trwałych	30,2	28,9	28,1	27,8	26,1
Dodatkowych inwestycji	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Zużycie materiałów i energii	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5
Usługi obce:	130,8	134,3	139,2	144,5	150,3
Część stała	81,0	80,0	80,0	80,0	80,0
Część zmienna	49,8	54,3	59,2	64,5	70,3
Podatki i opłaty	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Wynagrodzenia	379,0	413,1	450,3	490,8	535,0
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	75,8	82,6	90,1	98,2	107,0
Pozostałe koszty rodzajowe	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8

Źródło: Opracowanie własne.

Oprócz kosztów operacyjnych przewiduje się także ponoszenie kosztów finansowych związanych z zaciągnięciem kredytu obrotowego oraz posiadanego długoterminowego kredytu inwestycyjnego. W oparciu o dotychczasowe doświadczenia koszt kredytu obrotowego szacuje się na poziomie 3% przychodów ze sprzedaży, natomiast koszt kredytu inwestycyjnego określono zgodnie z harmonogramem spłaty. W prognozie nie przewiduje się przychodów finansowych ani zysków i strat nadzwyczajnych. Podatek dochodowy został określony na poziomie 19%. Na podstawie przyjętych założeń ustalono następującą prognozę zysków związanych z projektem:

Tabela 3. Prognoza rachunku zysków i strat dla projektu (w tys. PLN)

WYSZCZEGÓLNIENIE	t₀	t₁	t₂	t₃	t₄
1. Przychody ze sprzedaży netto	754,0	821,9	895,8	976,5	1064,3
2. Całkowity koszt produkcji	647,1	690,2	738,9	792,2	849,7
3. Zysk operacyjny (1-2)	106,9	131,6	156,9	184,3	214,6
4. Przychody finansowe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5. Koszty finansowe	34,6	32,2	29,9	29,3	31,9
6. Zysk brutto (3+4-5)	72,3	99,5	127,0	155,0	182,7
7. Podatek dochodowy	13,7	18,9	24,1	29,4	34,7
8. Zysk netto (6-7)	58,5	80,6	102,9	125,5	148,0

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższej tabeli wynika, że według przyjętych w prognozie założeń przedsiębiorstwo w czwartym roku prognozy osiągnie ok. 2,5-krotny wzrost zysku netto. Chcąc ponadto ustalić, czy posiadane środki finansowe będą wystarczające na pokrycie wszystkich wydatków związanych z bieżącym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, a więc czy utrzymana zostanie płynność finansowa, konieczne jest sporządzenie prognozy przepływów pieniężnych, która została zaprezentowana w poniższej tabeli.

Tabela 4. Prognoza przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa (w tys. PLN)

WYSZCZEGÓLNIENIE	t₀	t₁	t₂	t₃	t₄
A. WPŁYWY OPERACYJNE	754,0	821,9	895,8	976,5	1064,3
1. Ze sprzedaży netto	754,0	821,9	895,8	976,5	1064,3
2. Wpłaty na kapitał własny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Kredyt inwestycyjny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
B. WYDATKI OPERACYJNE	840,3	888,6	839,1	823,9	890,8
4. Koszty całkowite bez amortyzacji	615,9	660,3	709,8	763,8	822,6
5. Nakłady inwestycyjne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6. Przyrost kapitału obrotowego netto	0,0	1,2	1,3	1,4	1,6
7. Odsetki	34,6	32,2	29,9	29,3	31,9
8. Spłaty rat kapitałowych	176,0	176,0	74,0	0,0	0,0
9. Podatek dochodowy	13,7	18,9	24,1	29,4	34,7
C. SALDO GOTÓWKI (A-B)	113,7	-66,7	56,7	152,5	173,5
D. SKUMULOWANE SALDO GOTÓWKI	113,7	47,0	103,7	256,3	429,8

Źródło: Opracowanie własne.

Z tabeli 4. wynika, że skumulowane saldo gotówki na koniec każdego roku prognozy jest dodatnie, co oznacza, że płynność finansowa przedsiębiorstwa zostanie utrzymana. Jeśli zatem osiągnane przez przedsiębiorstwo wyniki okażą się zgodnie z powyższą prognozą, nie ma podstaw do obaw ze strony właścicieli. Wyniki prezentowane w powyższych tabelach nie uwzględniają jednak sytuacji, w której otoczenie zmieniłoby się według bardziej pesymistycznego scenariusza, co mogłoby mieć realny wpływ na działalność firmy.

„Plan B” (wariantowanie budżetu w wersji „A”)

Jak wcześniej wspomniano, głównym zagrożeniem dla realizacji działań przedsiębiorstwa jest pojawienie się nowego konkurenta. Podejmując zatem próbę sporządzenia budżetu w wariantcie pesymistycznym, rozważona zostanie hipotetyczna sytuacja, w której w obszarze działalności przedsiębiorstwa zostaną podjęte działania międzynarodowej korporacji, co wpłynie negatywnie na mniejsze podmioty. Przy takim rozwoju zdarzeń prognozowane przychody winny być znacznie niższe od tych zawartych w „Planie A”, gdyż przy określonym popycie część klientów zechce skorzystać z korzystnej cenowo oferty konkurencyjnej firmy. W związku z powyższym zakłada się, że przychody ze sprzedaży będą o 20% niższe od oczekiwanych w sytuacji braku pojawienia się konkurenta. Dodatkowo wariant pesymistyczny zakłada wzrost presji cenowej na rynku pracy, co wpłynie na zwiększenie kosztów pracowniczych o 15%. Prognoza rachunku zysków i strat dla opisanej sytuacji przedstawiona została w poniższej tabeli.

Tabela 5. Prognoza rachunku zysków i strat przedsiębiorstwa po wejściu na rynek nowego konkurenta (w tys. PLN)

WYSZCZEGÓLNIENIE	t₀	t₁	t₂	t₃	t₄
1. Przychody ze sprzedaży netto	754,0	657,5	716,7	781,2	851,5
2. Całkowity koszt produkcji	647,1	639,7	683,9	732,2	784,3
3. Zysk operacyjny (1-2)	106,9	17,8	32,8	49,0	67,2
4. Przychody finansowe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5. Koszty finansowe	34,6	32,2	29,9	29,3	31,9
6. Zysk brutto (3+4-5)	72,3	-9,4	8,3	25,6	41,7
7. Podatek dochodowy	13,7	-1,8	1,6	4,9	7,9
8. Zysk netto (6-7)	58,5	-7,6	6,7	20,7	33,7

Źródło: Opracowanie własne.

Porównując powyższą tabelę z tabelą 3. widoczny jest zdecydowany spadek zysku netto oraz znacznie niższa rentowność sprzedaży. Stawia to spółkę w znacznie gorszej, choć wciąż stosunkowo dobrej sytuacji – wynik finansowy jest ujemny tylko w jednym roku objętym prognozą. Aby przekonać się, że przy założeniach z pesymistycznego scenariusza firma nie będzie musiała finansować działalności środkami pochodzącymi z dodatkowych źródeł, należy ocenić przepływy pieniężne, których prognoza w wariacie pesymistycznym przedstawiona została w tabeli 6.

Tabela 6. Prognoza przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa po wejściu na rynek nowego konkurenta (w tys. PLN)

WYSZCZEGÓLNIENIE	t₀	t₁	t₂	t₃	t₄
A. WPŁYWY OPERACYJNE	754,0	657,5	716,7	781,2	851,5
1. Ze sprzedaży netto	754,0	657,5	716,7	781,2	851,5
2. Wpłaty na kapitał własny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Kredyt inwestycyjny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
B. WYDATKI OPERACYJNE	840,3	812,4	756,1	733,4	792,2
4. Koszty całkowite bez amortyzacji	615,9	609,8	654,8	703,8	757,2
5. Nakłady inwestycyjne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6. Przyrost kapitału obrotowego netto	0,0	1,2	1,3	1,4	1,6
7. Odsetki	34,6	27,2	24,5	23,4	25,5
8. Spłaty rat kapitałowych	176,0	176,0	74,0	0,0	0,0
9. Podatek dochodowy	13,7	-1,8	1,6	4,9	7,9
C. SALDO GOTÓWKI (A-B)	113,7	-154,9	-39,5	47,7	59,2
D. SKUMULOWANE SALDO GOTÓWKI	113,7	-41,2	-80,7	-33,0	26,3

Źródło: Opracowanie własne.

W powyższej tabeli widoczne są ujemne skumulowane przepływy pieniężne. Taki stan rzeczy oznacza, iż na finansowanie działalności przedsiębiorstwo musiałoby pozyskać dodatkowe fundusze pochodzące z dopłat właścicieli lub z kredytów bankowych, co z kolei wpłynęłoby negatywnie na poziom kosztów finansowych i doprowadziło do jeszcze większego spadku rentowności sprzedaży przedsiębiorstwa.

Zakładając, że pojawienie się nowego, silnego konkurenta oraz zmiany na rynku pracy są realnym zagrożeniem w warunkach wolnego rynku, przy sporządzaniu budżetów strategicznych należałoby już na etapie planowania przemyśleć, jaka będzie w tej sytuacji odpowiedź przedsiębiorstwa. Ponieważ ostatecznie zarówno osiągnięty wynik finansowy, jak i przepływy pieniężne w ostatnich dwóch latach objętych prognozą są dodatnie, właściciele mogą zaakceptować sytuację, w której rentowność firmy będzie znacznie niższa. O ile jednak firma nie ma znaczącego wpływu na ogólny wzrost kosztów zatrudnienia wynikający z warunków makroekonomicznych, o tyle jednak może wpłynąć na swoją pozycję rynkową wśród konkurentów. W tej sytuacji warto byłoby zatem rozważyć na przykład przeprowadzenie badań marketingowych dotyczących preferencji konsumentów oraz przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa i możliwości ich wykorzystania. Takie rozwiązanie pomogłoby dostosować przedsiębiorstwo do działania w nowych warunkach otoczenia. Dzięki temu firmie udałoby się zatrzymać część klientów, a tym samym negatywny wpływ nowego konkurenta na przedsiębiorstwo zostałby ograniczony. Warto już na etapie planowania przygotować plan działań na wypadek wystąpienia negatywnych zdarzeń. Ze zmianami w otoczeniu znacznie lepiej bowiem radzą sobie firmy, które odpowiednio wcześniej przygotowują określone standardy postępowania niż te, które rozwiązania takie tworzą w pośpiechu, w momencie ziszczenia się negatywnego scenariusza.

Podsumowanie

Jak zauważono na wstępie skuteczność dostosowywania się firmy do zmian otoczenia zależy w dużej mierze od odpowiedniego przygotowania już na etapie planowania. Ważne jest zatem aby dzięki rozważeniu różnych scenariuszy rozwoju, w trakcie tworzenia budżetu określić sposób postępowania w przypadku pojawienia się określonych w tych scenariuszach sytuacji. Umożliwia to odpowiednio szybką reakcję przedsiębiorstwa, co jest szczególnie istotne w sytuacji zrealizowania się scenariusza pesymistycznego. Brak wcześniejszych refleksji dotyczących oddziaływania negatywnych zdarzeń wynikających z otoczenia na sytuację finansową przedsiębiorstwa może bowiem okazać się fatalne w skutkach. W studium przypadku zamieszczonym w drugiej części niniejszego artykułu przedstawiono, jak należy prognozować wyniki finansowe i nadwyżki pieniężne dla różnych analizowanych scenariuszy rozwoju sytuacji rynkowej.