



DANUTA
MŁODZIKOWSKA
i
BJÖRN LUNDÉN

Budżet

Praktyczny poradnik
dla małych i średnich
przedsiębiorstw

3L
BL INFO POLSKA
wydawnictwo

BL Info Polska Sp. z o.o. specjalizuje się w wydawaniu poradników z zakresu podatków, ekonomii, psychologii biznesu, spraw kadrowych i prawa. Nasze książki napisane są prostym i zrozumiałym językiem, a jednocześnie zawierają kompletne i fachowe informacje.

Przepisy podatkowe w Polsce zmieniają się bardzo często. W tej sytuacji ważne jest, aby poradniki były zawsze aktualne. Dlatego też często ponawiamy te same tytuły w nowych wydaniach i aktualizujemy zawarte w nich treści. Poza tym na bieżąco zamieszczamy informacje o zmianach w przepisach na naszej stronie internetowej www.blinfo.pl. Znajdziesz na niej linki do każdej z książek.

Dotychczas nakładem BL Info Polska Sp. z o.o. ukazały się następujące książki:

BUDŻET	SPRZEDAŻ USŁUG
EKONOMIA PRZEDSIĘBIORSTW	TECHNIKI NEGOCJACJI
JEDNOOSOBOWA FIRMA	TECHNIKI PREZENTACJI
KSZTAŁTOWANIE CEN	TECHNIKI SPRZEDAŻY
KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ	TECHNIKI ZAKUPU
OSOBISTA EFEKTYWNOŚĆ	MARKETING DLA MŚP
PRACOWNICY	PORADNIK PREZESA
REKRUTACJA PRACOWNIKÓW	PORADNIK VAT
ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW	WZORY UMÓW I DOKUMENTÓW
SIM — SPEED INTUITION MANAGEMENT	

Aby zamówić książkę, zadzwoń, prześlij faks lub e-mail.

tel.: (58) 520 80 64, faks: (58) 520 80 65

bl@blinfo.pl www.blinfo.pl

Budżet

**Praktyczny poradnik
dla małych i średnich przedsiębiorstw**

**Danuta Młodzikowska
i
Björn Lundén**

BL Info Polska Sp. z o.o. specjalizuje się w wydawaniu poradników z zakresu podatków, ekonomii, psychologii biznesu, spraw kadrowych i prawa. Nasze książki napisane są prostym i zrozumiałym językiem, a jednocześnie zawierają kompletne i fachowe informacje.

Przepisy podatkowe w Polsce zmieniają się bardzo często. W tej sytuacji ważne jest, aby poradniki były zawsze aktualne. Dlatego też często ponawiamy te same tytuły w nowych wydaniach i aktualizujemy zawarte w nich treści. Poza tym na bieżąco zamieszczamy informacje o zmianach w przepisach na naszej stronie internetowej www.blinfo.pl. Znajdziesz na niej linki do każdej z książek.

Dotychczas nakładem BL Info Polska Sp. z o.o. ukazały się następujące książki:

BUDŻET	SPRZEDAŻ USŁUG
EKONOMIA PRZEDSIĘBIORSTW	TECHNIKI NEGOCJACJI
JEDNOOSOBOWA FIRMA	TECHNIKI PREZENTACJI
KSZTAŁTOWANIE CEN	TECHNIKI SPRZEDAŻY
KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ	TECHNIKI ZAKUPU
OSOBISTA EFEKTYWNOŚĆ	MARKETING DLA MŚP
PRACOWNICY	PORADNIK PREZESA
REKRUTACJA PRACOWNIKÓW	PORADNIK VAT
ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW	WZORY UMÓW I DOKUMENTÓW
SIM — SPEED INTUITION MANAGEMENT	

Aby zamówić książkę, zadzwoń, prześlij faks lub e-mail.

tel.: (58) 520 80 64, faks: (58) 520 80 65

bl@blinfo.pl www.blinfo.pl

Spis treści

O książce	7
Co to jest budżet?	9
Zalety i wady budżetu	11
Różne rodzaje budżetu	13
Źródła danych do budżetu	15
Biznes plan	18
Praca związana z budżetowaniem	23
Narzędzia do budżetowania	29
Kontrola wykonania budżetu	34
Budżet przychodów i kosztów	40
Kształtowanie cen.....	45
Budżet środków pieniężnych	50
Budżet bilansów	65
Budżet inwestycyjny	68
Konto po koncie	73
Kluczowe wskaźniki finansowe.....	92
Jak zwiększyć rentowność i płynność finansową.....	118
Podział zysku w oparciu o budżet	122
System bezbudżetowy	124
Skorowidz	127

O książce

Napisano już wiele książek o budżetach i budżetowaniu, ale jak dotąd nie trafiliśmy na taką, która w prosty i przystępny sposób objaśniałaby krok po kroku, jak zrobić dobry budżet w praktyce. Dlatego uważamy, że taka książka jak ta jest bardzo potrzebna.

Poradnik ten został napisany z przeznaczeniem dla wszystkich małych firm, niezależnie od tego, jakiego rodzaju działalność prowadzą. Także osoby pracujące w dziale finansowym większych firm znajdą tu praktyczne porady i wskazówki, które będą mogły zastosować w swojej pracy. Książka ta stanowi również doskonały materiał szkoleniowy, zarówno dla trenerów, jak i uczestników szkoleń.

Odniesienia do innych książek

Budżetowanie jest ściśle związane zarówno z rachunkowością, jak i rocznym sprawozdaniem finansowym. Jeśli będziesz chciał dowiedzieć się więcej na ten temat, sięgnij do naszej książki EKONOMIA PRZEDSIĘBIORSTW.

Budżetowanie wiąże się ponadto ze wskaźnikami finansowymi. Aby pomóc Ci w zrozumieniu kluczowych wskaźników, zamieściliśmy w tej książce odrębny rozdział mówiący o tym, jak się je oblicza i jak za ich pomocą zarządzać finansami firmy.

BL Plus

Na naszej stronie internetowej www.blinfo.pl znajdziesz ewentualne zmiany i uzupełnienia, które mogły zostać wprowadzone już po wydrukowaniu tego wydania książki. W ten sposób książka jest aktualna przez dłuższy czas. Aby uzyskać dostęp do aktualizacji, wejdź w zakładkę *Usługi bezpłatne*, a następnie *BL Plus*.

Dziękujemy za rady i opinie

Jest to pierwsze wydanie tej książki. Będziemy wdzięczni za rady i propozycje dotyczące jej treści, które mogłyby pojawić się w następnych wydaniach. Napisz do nas na adres bl@blinfo.pl.

Gdańsk, wrzesień 2011

Danuta Młodzikowska i Björn Lundén

Co to jest budżet?

Strategia to kierunek działania i metody, jakie firma wybrała w celu osiągnięcia celów długoterminowych.

Prognoza to szacunek prawdopodobnego wyniku na działalności. Prognoza jest zwykle oparta na zestawieniu wyników z poprzednich okresów obrachunkowych oraz na budżecie. Prognoza może być krótko- lub długoterminowa.

Plan opisuje, co firma zamierza zrobić w stosunkowo krótkim czasie, mniej więcej w okresie do jednego roku.

Budżet to plan wyrażony w liczbach. Budżet definiuje się często jako finansowy plan działania sporządzony w celu zarządzania działalnością firmy w kierunku osiągnięcia określonych celów.

Zgadywanie przyszłości

Budżet można określić jako mniej lub bardziej inteligentne zgadywanie, jak sytuacja firmy będzie wyglądać w określonym momencie w przyszłości (budżet bilansów) lub w pewnym przyszłym okresie (budżet przychodów i kosztów lub budżet środków pieniężnych).

Im podstawa, w oparciu o którą zgadujemy, jest lepsza, tym budżet jest bardziej realistyczny. W rozdziale dotyczącym pracy związanej z budżetowaniem znajdziesz informacje o tym, na jakich przesłankach należy oprzeć budżet.

Miękka strona budżetu

Budżet składa się z szeregu liczb i czasem można zapomnieć o tym, że ma on odzwierciedlać konkretną rzeczywistość danej firmy i jej otoczenia.

Budżet ma też miękką stronę – czynniki, które trudno może być wyrazić w postaci liczb. Te czynniki można spróbować opisać słowami.

Ten opis słowny będzie prezentował przyszłość firmy w budżetowanym okresie, stanowiąc uzupełnienie wartości liczbowych.

Powinieneś wziąć pod uwagę następujące „miękkie” czynniki:

- *Rynek*. W jaki sposób zmieni się zapotrzebowanie na twoje towary i usługi? Czy wpływ na twoją działalność będą miały jakieś nowe

technologie? Czy działasz w branży wrażliwej na trendy? Jak zachowują się firmy konkurencyjne? Kto jest twoim klientem i gdzie znajdują się twoi klienci?

- *Ceny.* Co dzieje się w firmach konkurencyjnych? Czy przyjmiesz strategię niskich, czy wysokich (albo neutralnych) cen? Czy ceny należy podwyższyć, obniżyć, czy też zostawić na tym samym poziomie?
- *Pracownicy.* Czy zatrudniasz odpowiednich ludzi? Jak wygląda struktura wiekowa pracowników? Jak wysoka jest rotacja personelu? Należałoby zatrudnić więcej osób czy raczej kogoś zwolnić? Kto należy do pracowników kluczowych? Czy wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe znajdują się na odpowiednim poziomie?
- *Produkty.* Czy jakość jest wystarczająco wysoka? Czy produkcja jest racjonalna? Czy produkty można ulepszyć?
- *Otoczenie.* Jakie zagrożenia mogą być aktualne dla twojej działalności? Czy zaostrzenie wymogów środowiskowych będzie miało wpływ na przedsiębiorstwo? Czy planuje się wprowadzenie przepisów, które mogłyby stanowić przeszkodę dla dotychczasowej działalności? Czy pojawiają się innowacje, które mogą mieć wpływ na rynek, na którym działasz?
- *Rynek kredytowy.* Czy będzie istnieć możliwość pożyczania pieniędzy w przyszłym okresie?

Powyższe czynniki należy w możliwie największym zakresie uwzględnić w budżecie wyrażonym w liczbach. Jak już jednak powiedzieliśmy, nie wszystko da się w nich wyrazić.

Cele osobiste

W spółkach kapitałowych istnieje jeden nadrzędny cel – jak największa dywidenda dla wspólników. Nie zawsze jest to jednak najważniejsze w małych firmach prowadzonych przez jednego właściciela. Tutaj często istnieją inne, bardziej osobiste cele.

Musisz zastanowić się nad tym, *czego ty oczekujesz* w związku z prowadzeniem firmy. Chcesz, aby firma się rozwijała i stawała się coraz większa? Chcesz, aby firma ukierunkowała się na konkretną specjalizację? Chcesz zatrudniać więcej pracowników? Czy chcesz i musisz pobierać dużo pieniędzy z firmy w ramach swojego wynagrodzenia? Chcesz zmniejszyć swoje obciążenie pracą?

Zalety i wady budżetu

Wiele zalet

Opracowywanie budżetów ma wiele zalet:

- Praca związana z budżetowaniem zmusza cię przynajmniej raz w roku do przemyślenia sytuacji przedsiębiorstwa i zastanowienia się nad jego przyszłością. Dzięki budżetowi zarządzasz przedsiębiorstwem bardziej świadomie i precyzyjnie.
- Nie należy zaniżać wagi siły mentalnej. Jeśli wraz ze współpracownikami podejmiecie decyzję o tym, że osiągnięcie dany cel budżetowy, istnieje ogromna szansa, że rzeczywiście tak będzie.
- Dobrze jest sprawdzić, jakie opcje są do dyspozycji. Takie działanie określa się mianem analizy wrażliwości.
- Budżet to sposób delegowania zadań pracownikom.
- Budżet może stanowić podstawę różnych form dodatków do wynagrodzenia i premii. Przeczytasz o tym w rozdziale dotyczącym podziału zysku.
- Budżet może być siłą spajającą w firmie. Stanowi on łączące między działami firmy oraz między ludźmi i firmą.

Niewiele wad

Budżetowanie ma również swoje wady:

- Budżet wymaga sporych nakładów czasu i energii, które mogłyby być wykorzystane na inne działania przynoszące korzyść przedsiębiorstwu. Jednym z nich mogłoby na przykład być przyjrzenie się kosztom firmy i opracowanie planu oszczędności.
- Istnieje ryzyko, że pracownicy za bardzo się przywiążą do celów budżetowych. Nawet jeśli firma będzie prosperować bardzo dobrze, pracownikom nie będzie się chciało zrobić nic ponad to, co zapisano w budżecie. Może to prowadzić np. do przestoju w produkcji w wyniku niewykorzystania dostępnego potencjału produkcyjnego. Z drugiej strony, nie musi to być wadą w każdej sytuacji. Z punktu widzenia jakości nieprzekraczanie planów budżetowych może stanowić zaletę. Przestój może być chwilą odpoczynku, po której można ruszyć dalej ze zdwojoną siłą.

Czasami trudno

W niektórych przypadkach trudno jest zrobić dobry i realistyczny budżet. W warunkach bardzo wysokiej inflacji prawie niemożliwe jest opracowanie tradycyjnego budżetu.

Trudno jest także skonstruować budżet w przedsiębiorstwach:

- nowo powstałych
- wchodzących na nowe rynki
- dynamicznie rozwijających się.

Rozwiązaniem w tej sytuacji może być rozbięcie zarówno budżetu, jak i późniejszej kontroli jego wykonania na okresy krótsze niż rok.

W firmach, w których występuje gwałtowny spadek sprzedaży, stworzenie budżetu również może napotkać na spore trudności, ale w tym wypadku opracowanie możliwie najbardziej realistycznego budżetu jest tym bardziej ważne. Często utrudnia to fakt, że w takich sytuacjach w firmie może brakować odpowiedniej motywacji.

Różne rodzaje budżetu

W małych przedsiębiorstwach najbardziej odpowiednie są następujące rodzaje budżetu:

- budżet przychodów i kosztów
- budżet środków pieniężnych
- budżet bilansów.

Budżety te nazywane są budżetami podstawowymi.

Budżety częściowe

Budżety można robić odrębnie dla każdego działu firmy, np. działu:

- sprzedaży
- produkcji
- zakupu
- inwestycji
- marketingu
- administracji.

Można też zejść z budżetowaniem na jeszcze niższy poziom i opracować np. budżet potrzeb lokalnych, budżet wynagrodzeń, budżet kosztów finansowych itp. Nie jest to jednak ani częste, ani konieczne w przypadku małych firm. Koniecznością jest natomiast budżet inwestycji, który będzie stanowił podstawę zabudżetowania odpisów amortyzacyjnych (budżet przychodów i kosztów) oraz finansowania (budżet przychodów i kosztów oraz budżet środków pieniężnych).

Analiza przepływów pieniężnych

Kolejnym instrumentem planowania w przedsiębiorstwie jest analiza przepływów pieniężnych. Pokazuje ona, jak wygląda stan środków pieniężnych w danym okresie. Określa się ją także mianem analizy cash flow. Zabudżetowana analiza przepływów pieniężnych na kilka lat w przód to pożyteczne narzędzie pomocnicze, np. w przypadku zaplanowanej nowej inwestycji. Pozwoli ona uzyskać odpowiedź na pytanie, czy firma generuje wystarczającą ilość środków pieniężnych (cash flow), aby pokryć koszty odsetek i bez problemu spłacać raty

zaciągniętego kredytu. Pokaże ona także, czy możliwe jest wygenerowanie zwiększonego kapitału obrotowego związanego z dynamiczną ekspansją.

Budżet środków pieniężnych tworzy się na podstawie pozostałych budżetów.

Źródła danych do budżetu

Udokumentuj ogólne założenia

Bardzo ważne jest, aby spisać i objaśnić założenia (warunki), na których opierasz się przy konstruowaniu budżetu. W innym wypadku nie będziesz mógł potem cofnąć się, aby sprawdzić, czym powodowane były określone liczby zaplanowane w budżecie.

Ogólne założenia do budżetu wydawnictwa Krakus:

Cena papieru wzrośnie w przyszłym roku o 12%.

Podatek od osób prawnych zostanie w przyszłym roku obniżony do 15%.

Koszty wynagrodzeń wzrosną o 6%.

Ceny wzrosną o 5%.

Wysokość oprocentowania kredytów pozostanie na takim samym poziomie.

Poza tym należy sporządzić notatki dla każdego konta rozumianego jako grupy operacji gospodarczych jednego rodzaju, ale o tym powiemy później.

Dane z różnych źródeł

Dane do sporządzenia budżetu mogą pochodzić z różnych źródeł. Bądź kreatywny. Im więcej źródeł, tym większa szansa na opracowanie realistycznego budżetu. Oto kilka przykładów:

- *Dane z ubiegłego roku.* W wielu firmach budżet robi się w ten sposób, że bierze się wyniki z poprzedniego roku i zwiększa poszczególne liczby o 10-15%. Takiego budżetu nie można jednak uznać za dobrze przemyślany. Liczby z poprzedniego roku należy potraktować jako *punkt wyjścia* i w oparciu o nie ustalić wartość dla każdej pozycji oddzielnie. Ten sposób budżetowania jest chyba najbardziej popularny w małych przedsiębiorstwach.
- *Wskaźniki.* Dostępne są różnorodne wskaźniki, np. wskaźnik cen konsumenckich, stopa referencyjna, kwota bazowa, stopy procentowe w długoterminowych umowach kredytowych itp.
- *Konkurencja.* Filozofia cenowa firm konkurencyjnych, ich nowe produkty i udział w rynku.

- *Rynek.* Szacując zapotrzebowanie na swoje produkty na rynku, możesz obliczyć, ile sztuk danego produktu musisz wyprodukować i sprzedać, ile surowców i materiałów musisz kupić, ilu pracowników zatrudniać itp.
- *Ustawy i rozporządzenia.* Procentowa wysokość składek ubezpieczeniowych od wynagrodzeń, podatek VAT, podatek dochodowy, przepisy dotyczące czasu pracy, przepisy celne itp.
- *Otoczenie.* Koniunktura, prawodawstwo unijne, wybory parlamentarne itp.

Budżetuj ilościowo

Na początku postaraj się w największym możliwym stopniu budżetować ilościowo, a dopiero na końcu przeliczać ilości na złote lub wielkości procentowe.

Restauracja zakłada, że w ciągu roku będzie otwarta przez 320 dni i że dziennie będzie miała 125 gości. Operując danymi ilościowymi łatwiej będzie obliczyć wielkość zakupów i potrzeby w zakresie personelu, niż gdyby oprzeć obliczenia na obrocie wyrażonym w złotych.

Udokumentuj założenia szczegółowe

Także na poziomie szczegółowym, tzn. przy budżetowaniu wartości liczbowych dla poszczególnych kont, bardzo ważne jest dokładne udokumentowanie sposobu myślenia, który doprowadził do zabudżetowania danych liczb. Mówiąc już zupełnie bez ogródek, bez takiej dokumentacji budżet będzie niewiele warty.

Przechowuj notatki sporządzone w związku z budżetem w taki sposób, aby były łatwo dostępne. Będą one potrzebne przy monitorowaniu wykonania budżetu – mogą wtedy dać odpowiedź na pytania o ewentualne odchylenia.

Notatki te będą potrzebne także do bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem. Dzięki nim będziesz mógł później przypomnieć sobie, w jaki sposób wcześniej myślałeś i jaka była twoja strategia dla firmy. Unikniesz także czasochłonnego planowania tych samych rzeczy kilka razy.

Dokładnie objaśnij

Pamiętaj, że notatki powinny być dokładne i szczegółowe. Jeśli notatka zawiera tę samą informację, co odnośna wartość w budżecie, nie ma ona sensu. Nie pisz ogólnikowo. Musisz wiedzieć, co myślałeś kilka miesięcy albo i kilka lat wcześniej.

Zaoszczędzisz sporo czasu w związku z przyszłorocznym budżetowaniem, jeśli spiszesz notatki w edytorze tekstu. W takim programie możesz sporządzić szablony różnych dokumentów. Pamiętaj także, że to nie tylko ty masz rozumieć, co napisałeś. Być może później, przy okazji kontroli wykonania budżetu lub podejmowania ważnych decyzji, nie będziesz już pracował w tej firmie albo ktoś inny przejmie odpowiedzialność za zarządzanie finansami. Zdarza się też, że objaśnienie założeń budżetu jest potrzebne w banku.

W niektórych sytuacjach notatki należy sporządzić zarówno w ujęciu całorocznym, jak i w rozbiciu na miesiące. Taka potrzeba może wystąpić w sytuacji, gdy firma notuje duże wahania sezonowe sprzedaży.

Wynagrodzenia (cały rok):

Zakładamy, że w 2011 roku będziemy mieć pięciu pracowników zatrudnionych na stałe:

<i>Pracownicy</i>	<i>miesięczne wynagrodzenie</i>	<i>nadgodziny</i>
Bartek	3 500,00	0,00
Małgosia	3 500,00	0,00
Andrzej	2 800,00	400,00
Janusz	2 300,00	200,00
Anna	2 300,00	350,00

Poza tym trzeba będzie zatrudnić pracowników czasowych na 3 400 godzin. Zakładana stawka godzinowa wynosi 13 zł brutto.

Należności od klientów/środki pieniężne:

Termin płatności udzielany klientom wynosi 14 dni, a klienci płacą średnio po 20 dniach. Czas pomiędzy dokonaniem sprzedaży a wystawieniem faktury wynosi średnio 5 dni. Oznacza to, że od momentu sprzedaży do otrzymania zapłaty jest średnio 25 dni.

W związku z tym zapłata za sprzedaż dokonaną w pierwszych 5 dniach miesiąca budżetowana jest w tym samym miesiącu, a zapłata za sprzedaż dokonaną w kolejnych 25 dniach miesiąca budżetowana jest jako wpływ w kolejnym miesiącu.

Odsetki, kredyt w rachunku bieżącym (miesięcznie):

Zgodnie z zapisami księgowymi z ubiegłego roku wykorzystaliśmy kredyt w rachunku bieżącym w wysokości 50 000 zł w okresie od kwietnia do czerwca oraz 35 000 zł w listopadzie i grudniu. W tym roku szacujemy, że sprzedaż wzrośnie o ok. 25% i że ten wzrost wpłynie na poziom wykorzystania kredytu. Nie udało nam się sporządzić rozsądnej prognozy dotyczącej wysokości odsetek, zatem za podstawę przyjmujemy poziom z ubiegłego roku.



Danuta Młodzikowska



Björn Lundén

BUDŻET to poradnik, który nauczy Cię, jak krok po kroku przygotować najważniejsze budżety – budżet przychodów i kosztów, budżet środków pieniężnych, budżet bilansów oraz budżet inwestycyjny. Dobrze zrobiony budżet pomoże Ci efektywnie zarządzać działalnością firmy i sprawować kontrolę nad finansami. Dzięki temu unikniesz załamania płynności finansowej oraz nieopłacalnych projektów biznesowych. Dowiesz się także, jak obliczać kluczowe wskaźniki finansowe wskazujące mocne i słabe strony przedsiębiorstwa.

Książka jest napisana prostym językiem i zawiera wiele praktycznych przykładów.

WYBRANE ZAGADNIENIA

Co to jest budżet • Narzędzia do budżetowania • Źródła danych do budżetu • Najważniejsze rodzaje budżetu • Kontrola wykonania budżetu • Zalety i wady budżetu • Kształtowanie cen • Budżet przychodów i kosztów • Budżet środków pieniężnych • Płynność finansowa • Kluczowe wskaźniki finansowe • Powiązanie budżetu z bilansem i rachunkiem zysków i strat • Jak zwiększyć rentowność i płynność finansową

AUTORZY

Danuta Młodzikowska, pracownik wydawnictwa BL, zajmuje się m.in. pisanem poradników z zakresu zagadnień podatkowych i kadrowych oraz pomocą firmom szwedzkim rozpoczynającym działalność w Polsce.

Björn Lundén, właściciel wydawnictwa BL, jest autorem wielu książek na temat zarządzania, podatków, marketingu, spraw kadrowych i prawa, przeznaczonych głównie dla przedsiębiorców.

BL INFO POLSKA
wydawnictwo

– TRUDNE SPRAWY W PROSTY SPOSÓB –

BL
www.blinfo.pl

ISBN 978-83-89537-49-2



9 788389 537492