



DANUTA  
MŁODZIKOWSKA  
i  
BJÖRN LUNDÉN

# Budżet

Praktyczny poradnik  
dla małych i średnich  
przedsiębiorstw





# BUDŻET

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](http://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**

### **Niniejszy e-book jest własnością prywatną.**

Niniejsza publikacja nie może być kopiowana, reprodukowana ani powielana w inny sposób, tak w całości, jak i w części. Zabronione jest również jej odczytywanie w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy. Ponadto zabronione jest wykonywanie kopii tej publikacji metodą kserograficzną, fotograficzną, jak również jej kopiowanie na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym.

Każde wykorzystanie niniejszej publikacji w powyższy sposób będzie stanowić naruszenie praw autorskich.

*BL Info Polska Sp. z o.o.  
ul. Na Wzgórzu 15, 80-296 Gdańsk  
tel.: (58) 520 80 64, faks: (58) 520 80 65  
bl@blinfo.pl, www.blinfo.pl*

Copyright © by autorzy oraz BL Info Polska Sp. z o.o., 2011  
Projekt okładki: Jennie Wik, Björn Lundén Information AB  
Skład tekstu: Danuta Młodzikowska, BL Info Polska Sp. z o.o.  
Czcionka: New Century Scholbook, Myriad Pro oraz Helvetica.

Wydanie 1, wrzesień 2011, E-book

ISBN 978-83-89537-56-0

# 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](http://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](mailto: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 personelem? 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. Przejście 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