

# Zadanie: Tworzymy budżet przedsiębiorstwa

Czas: 45 minut

W Waszym biznesplanie będziecie musieli określić różnego rodzaju koszty, zarówno na etapie uruchomienia Waszego pomysłu, jak i dalszego funkcjonowania, a także w jaki sposób uzyskacie przychody. Żeby to zrobić, musicie stworzyć budżet, czyli określony ilościowo plan na dany okres czasu. Budżet jest szeroko stosowany do planowania dochodów i wydatków, ale służy również określeniu ilości jednostek w liczbach lub miarach (np. kilogramach) np. w budżecie sprzedaży.

Budżet jest narzędziem wykorzystywanym przez kierownictwo do celów decyzyjnych, do realizacji i kontrolowania strategii. Pokazuje model biznesowy organizacji i jej strategię w liczbach. Jest zawsze oparty na pewnych założeniach i szacunkach.

Czy wiecie czy się różnią koszty stałe od zmiennych? Co to jest analiza progu rentowności? Bez tej wiedzy nie da się zrobić budżetu przedsiębiorstwa.

## Zacznijmy od kilku definicji.

### Koszty stałe

Wydatki niezależne od skali produkcji.  
Przedsiębiorca musi je ponieść, nawet jeśli nie podejmuje żadnych działań lub nic nie sprzeda.

Np. Czynsz, wynagrodzenia pracowników administracyjnych, koszty ochrony, podatki, składki na ubezpieczenie społeczne.

### Koszty zmienne

Wydatki zależne od skali działalności gospodarczej. Koszty rosną, gdy wzrasta produkcja i spadają, gdy się zmniejsza.

Np. Surowce, pakowanie, przesyłki, prowizje od sprzedaży.

### Przychody

Kwota pieniędzy, którą otrzymuje firma dzięki swojej działalności w określonym czasie, np. ze sprzedaży towarów i usług. Obliczmy ją, mnożąc cenę jednostkową produktu lub usługi oraz liczbę sprzedanych jednostek.

Po odjęciu kosztów otrzymamy dochód firmy.

### Analiza progu rentowności

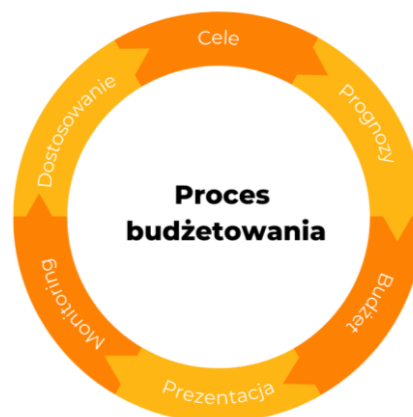
To badanie tzw. punktu równowagi, informującego nas o tym, jakie rozmiary sprzedaży – przy danych cenach i kosztach – pozwalają osiągnąć przychody pokrywające koszty własne. Innymi słowy, **kiedy wyjdziemy na zero**. Dzięki niej dowiecie się ile produktów/usług musicie sprzedać, aby pokryć koszty Waszej działalności.

## Budżetowanie

Opracowanie budżetu jest procesem, który wymaga dużo namysłu, rozpoznania rynku dla określenia cen niezbędnych materiałów czy też kwoty, którą klienci zaakceptują za nasz produkt/usługę. Może to być trudne i czasochłonne, ale jest to proces bardzo ważny dla każdej firmy bez względu na to, czy jest to duży podmiot, z długą historią, taki jak NN, czy start-up mający na celu wdrażanie innowacji społecznych.

Budżetowanie to praca zespołowa. Składa się z kilku głównych etapów:

1. Zbieranie danych i wyznaczanie celów podczas sesji strategicznych.
2. Tworzenie realistycznych prognoz sprzedaży w oparciu o strategię sprzedaży i marketingu. Opiera się na analizie rynku i uwzględnia: korzyści dla klienta (z naszego produktu lub usługi), potrzeby/preferencje potencjalnych klientów, działania konkurencji oraz wpływ innych czynników mikro i makro-otoczenia.
3. Uzgadnianie budżetu z działem finansów, który dokonuje zestawienia liczb, poprzez dyskusję nad celami, kosztami, korzyściami i strategią.
4. Przedstawienie budżetu interesariuszom i inwestorom.
5. Monitorowanie wyników.
6. Przeglądanie i dostosowywanie budżetu w oparciu o cele i oczekiwania.



## Studium przypadku

Przeczytajcie poniższy przykład (opracowany na podstawie pomysłu zespołu Oculus z Rumunii, zwycięscy SIR w 2016 r.) i przyjrzyjcie się danym w tabeli. Przydadzą Wam się w kolejnym kroku.

Mary jest przedsiębiorczynią społeczną, który prowadzi start-up. Ona i jej zespół opracowali zaawansowane technologicznie okulary z funkcjami bezpieczeństwa i nawigacji dla osób niedowidzących. Mary skontaktowała się z lokalną firmą technologiczną, celem współpracy przy produkcji okularów. Zawarła również umowę z przewoźnikiem na dostawy krajowe po zryczałtowanej cenie. Zespół finansowy przedstawił informacje o spodziewanych kosztach działalności.

Przejrzyjcie informacje w poniższych tabelach.

Rodzaj wydatku	Koszt
Miesięczny czynsz	€ 500
Jednostkowy koszt produkcji (surowce, praca)	€ 95
Marketing (subskrypcje na platformach i oprogramowanie) miesięcznie	€ 300
Jednostkowy koszt pakowania	€ 1
Jednostkowy koszt wysyłki	€ 2
Prowizja wypłacona platformie internetowej za jednostkę sprzedaży	€ 2
Miesięczna prowizja za usługi prawne i księgowe	€ 400
Miesięczne rachunki (internet, elektryczność, telefony)	€ 200

Zespół marketingowy przeprowadził badania typu desk research. Według danych statystycznych Światowej Organizacji Zdrowia w 2010 roku w Europie było:

- 2,550,000 niewidomych i
- 23 800 000 osób słabowidzących, co daje łącznie
- 26 350 000 osób niedowidzących.

Mary nadal negocjuje wysyłkę międzynarodową, dlatego na razie będzie mogła dotrzeć tylko na lokalny rynek – około 200 000 osób niewidomych w jej regionie.

Osoby niedowidzące	200 000
Jednostkowa cena produktu	€ 200

Zespół przyskykutował dane i opracował cele i prognozy na pierwszy kwartał działalności.

Miesiąc	Prognoza	
	Dotarcie (% z potencjalnej liczby klientów)	Współczynnik konwersji sprzedaży*
Październik	0.5%	1%
Listopad	1%	2%
Grudzień	2%	3%

\* Ilu klientów, spośród tych, do których dotarliśmy, kupi produkt.

## Zadanie 1

Pomóżcie Mary i jej zespołowi przygotować budżet sprzedażowy na podstawie zaprezentowanej w tabelce powyżej prognozy.

1. Zaczynicie od wyliczenia ile produktów uda się im sprzedać i jaki uzyskają z tego przychód.

Potencjalna grupa kłietów to 200 000 osób.

Zespół zakłada, że uda im się dotrzeć z reklamą do 0.5% tej grupy, z której 1% zdecyduje się na zakup.

Październik:  $0,5\% \cdot 200\,000 = 1\,000$ ,  $1000 \cdot 10\% = 10$  szt.

$10 \text{ szt} \cdot 200\text{€} = 2\,000\text{€}$

2. Wypełnijcie tabelę dla pozostałych miesięcy.

Budżet sprzedażowy		
Miesiąc	Ilość jednostek	Przychód
Październik	10	2 000€
Listopad		
Grudzień		

## Zadanie 2

Pomóżcie Mary i jej zespołowi obliczyć, czy osiągną próg rentowności w pierwszym miesiącu.

1. Zaczynicie od wyliczenia marży wkładu (obliczanie marży wkładu jest ważne przy wycenie produktu - pozwala sprawdzić, ile zarobisz w przeliczeniu na jednostkę sprzedaną i pozwala dowiedzieć się, jak nisko / wysoko możesz wycenić swój produkt).

Marżę wkładu obliczamy wg wzoru:

**Cena – Koszty  
zmienne**

Marża wkładu wynosi:

Koszty stałe	Wartość	Koszty zmienne (za szt.)	Wartość
Miesięczny czynsz	€500	Produkcja	€95
Marketing	€300	Pakowanie	€1
Subskrypcje	€400	Wysyłka	€2
Rachunki	€200	Prowizja	€2
RAZEM	€1400		€100

2. Teraz możemy wyliczyć próg rentowności.

Koszty stałe w październiku wyniosą: 1 400 €

$1\,400\text{ €} / 100\text{ €}$  (marża wkładu) = 14 sztuk.

$14\text{ sztuk} * 200\text{ €} = 2\,800\text{ €}$

Zakładane przychody w październiku to: 2000 €

Czy Mary osiągnie próg rentowności w październiku? \_\_\_\_\_

## Zadanie 3

Pomóżcie Mary i jej zespołowi napisać budżet uwzględniający przychody i wydatki w omawianym kwartale. Kiedy firma osiągnie próg rentowności? Wykorzystajcie w tym celu dane z budżetu sprzedażowego oraz wyliczenia kosztów. Wypełnijcie tabelkę.

Pamiętajcie, aby w wydatkach uwzględnić zarówno koszty stałe, jak i koszty zmienne w zależności od przewidywanej sprzedaży.

Koszty za październik:

$1\,400\text{ €} + 10 * 100\text{ €} = 2\,400\text{ €}$

Miesiąc	Przychody	Wydatki
Październik	€2 000	
Listopad	€8 000	
Grudzień	€24 000	

Firma Mary osiągnie próg rentowności w m-cu: \_\_\_\_\_

## Zadanie 4

Teraz czas na budżet Waszego przedsięwzięcia. Zróbcie rozeznanie rynku, określcie do ilu klientów będziecie w stanie dotrzeć i dokonajcie prognozy sprzedaży, określcie cenę Waszego produktu i koszty stałe oraz zmienne. Obliczcie prób rentowności. Czy Wasz pomysł spina się finansowo? Możecie wykorzystać tabele poniżej lub stworzyć własne w arkuszu kalkulacyjnym.

Koszty			
Koszty stałe	Wartość	Koszty zmienne (za szt.)	Wartość
Miesięczny czynsz		Produkcja	
Marketing		Pakowanie	
...		...	
RAZEM			

Przychody			
Miesiąc	Ilość szt. sprzedanych	Cena za szt.	Przychód
RAZEM			