

PLANOWANIE I ANALIZA EKONOMICZNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWYM

3.1. PLANOWANIE W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWYM

3.1.1. Istota planowania

Planowanie jest procesem myślowym, którego istotą jest przygotowanie przyszłego działania. Działanie to podejmowane jest po to, aby osiągnąć zamierzone cele. Punktem wyjścia planowania jest określenie celu działania, a następnie opracowanie możliwych sposobów osiągnięcia tego celu. Następnie dokonuje się analizy wszystkich tych sposobów, w wyniku której wybiera się najlepszy sposób osiągnięcia wytyczonego celu. Planowanie w przedsiębiorstwie pozwala na lepszą efektywność działania, ponieważ przemyślane i przygotowane działania dają lepsze efekty od działalności samorzutnej i spontanicznej.

Planowanie odbywa się na czterech płaszczyznach: planowanie gospodarki, planowanie przedsiębiorstwa, planowanie pracy kierowanych zespołów ludzkich i planowanie pracy własnej.

Planowanie jest elementem zarządzania. Łączy ono wytyczone cele z działaniem. Im lepsze jest planowanie, tym lepsze decyzje są podejmowane i lepsza jest realizacja tych decyzji. Konieczność planowania w gospodarce rynkowej wynika z potrzeby dostosowania się przez przedsiębiorstwa do szybko zmieniających się warunków działania. Zadaniem planu jest zmniejszenie niepewności i ryzyka, związanych z przyszłymi, nieznanymi warunkami działania. Planowanie może być: *operacyjne* i *strategiczne*. Planowanie operacyjne jest uszczegółowieniem planowania strategicznego.

Planowanie operacyjne obejmuje swym zasięgiem krótki okres, w zasadzie krótszy niż jeden rok. Jest planowaniem szczegółowym, obejmującym m.in.: sprzedaż, usługi, produkcję i inne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Plany te określają wynikające z celów przedsiębiorstwa zadania dla poszczególnych komórek organizacyjnych, a także sposoby ich realizacji i niezbędne do tego środki. Plany operacyjne mają także za zadanie dostosowanie bieżących zadań do zmieniających się warunków rynkowych.

Planowanie strategiczne przedsiębiorstwa obejmuje swoim zasięgiem długi okres, co najmniej kilkuletni. Opracowanie planu strategicznego jest bardzo trudne – im dłuższy horyzont czasowy planu (okres, jakiego dotyczy plan), tym trudniej opracować plan strategiczny. Horyzont czasowy planu strategicznego jest uzależniony od branży przedsiębiorstwa opracowującego plan. Zakres planu strategicznego jest inny od zakresu planu operacyjnego. Na przykład plan strategiczny obejmuje często politykę zatrudnienia przedsiębiorstwa, chociażby z tego powodu, że przygotowanie do pracy na niektórych stanowiskach wymaga długofalowych działań. Planowanie strate-

giczne obejmują przedsiębiorstwa, zarządca i zarządca, ważniejszą jednostką finansową.

W procesie przedsiębiorstwa traktuje się jako przyjęty plan pnia się warunk dawane towary

3.1.2. Met

W przedsi Niektóre z nich tematyki wyżs następujące me *metodę stałych* Zasadnic ma *metoda bil* ści, które waja ki i wpływy pr

Przykład

Przewidywana w dniu 1 stycznia nien wynosić 2 kształtują się n

Rozwiązanie

Ustalamy wyso $0,5 \times 180\,000$

100

Następnie zest

Tabela 8. Zesta

lp.	wyszcz
1	Sprzedaż
2	Ubytki
3	Zapas kor
	Razem

Źródło: opracowanie

Uproszczo handlowego z p

giczne obejmuje takie obszary działania, jak: działalność marketingowa, rozbudowa przedsiębiorstwa, zmiana asortymentu sprzedawanych towarów, technologie, organizacja i zarządzanie oraz wspomniana wyżej polityka w zakresie zatrudnienia. Najważniejszą jednak częścią planu strategicznego przedsiębiorstwa jest sprzedaż i wynik finansowy.

W procesie planowania dokonuje się ciągłej weryfikacji celów, metod i zadań przedsiębiorstwa, a zatem planowanie ma charakter elastyczny; przyjętego planu nie traktuje się jako celu, który trzeba osiągnąć, ale jedynie jako narzędzie zarządzania. Przyjęty plan powinien być zmieniany w czasie okresu objętego planem, jeżeli zmienią się warunki działania przedsiębiorstwa dotyczące np. popytu czy podaży na sprzedawane towary.

3.1.2. Metody planowania

W przedsiębiorstwach handlowych stosuje się wiele różnych metod planowania. Niektóre z nich wymagają złożonych obliczeń poprzez zastosowanie elementów matematyki wyższej. Powszechnie jednak w przedsiębiorstwach handlowych stosuje się następujące metody planowania: *metodę bilansową*, *metodę tendencji rozwojowej* oraz *metodę stałych proporcji*.

Zasadnicze znaczenie w procesie planowania w przedsiębiorstwie handlowym ma **metoda bilansowa**. Polega ona na tym, że w postaci bilansu zestawia się wielkości, które wzajemnie na siebie oddziałują, jak np. sprzedaż, zakup i zapasy czy wydatki i wpływ przedsiębiorstwa.

Przykład

Przewidywana sprzedaż w roku 2007 wyniesie 180 000 zł, faktyczny zapas towarów w dniu 1 stycznia 2007 r. wynosił 23 000 zł, a zalecany zapas na koniec 2007 r. powinien wynosić 25 000 zł. Jaki powinien być zakup towarów, jeżeli wiadomo, że ubytki kształtują się na poziomie 0,5% sprzedaży?

Rozwiązanie

Ustalamy wysokość przewidywanych ubytków:

$$\frac{0,5 \times 180\,000}{100} = 900 \text{ zł}$$

Następnie zestawiamy dane w postaci bilansu:

Tabela 8. Zestawienie obrotów w postaci bilansowej

Rozchód			Przychód		
lp.	wyszczególnienie	kwota w zł	lp.	wyszczególnienie	kwota w zł
1	Sprzedaż	180 000	1	Zakup	182 900
2	Ubytki	900	2	Zapas początkowy	23 000
3	Zapas końcowy	25 000			-
	Razem	205 900		Razem	205 900

Źródło: opracowanie własne

Uproszczony przykład zestawienia przewidywanych wpływów przedsiębiorstwa handlowego z przewidywanymi wydatkami zamieszczono w tabeli 9.

Tabela 9. Planowane wpływy i wydatki w styczniu 2007 r.

Lp.	Przewidywane wpływy	Kwota wpływów w zł	Lp.	Przewidywane wydatki	Kwota wydatków w zł
1	Sprzedaż towarów za gotówkę	32 000	1	Splata zobowiązań wobec dostawców	20 000
2	Sprzedaż usług za gotówkę	3 000	2	Splata zobowiązań wobec budżetu	4 000
3	Wpływ należności	400	3	Wyplata wynagrodzeń	3 000
4	Pozostałe wpływy	600	4	Świadczenia na rzecz pracowników	2 615
		-	5	Pozostałe wydatki	1 385
		-	6	Zysk	5 000
Razem		36 000	Razem		36 000

Źródło: opracowanie własne

Metoda bilansowa ma zastosowanie tylko w takich sytuacjach, gdy planowanie dotyczy wielkości wzajemnie się bilansujących, w innych przypadkach stosuje się metody wykorzystujące zjawisko trendu (metoda tendencji rozwojowej) lub proporcji (metoda stałych proporcji). Niezależnie od tych metod planowania istnieje cała grupa metod matematycznych, które w handlu mają mniejsze znaczenie, a ze względu na konieczność stosowania złożonych wzorów matematycznych zostaną pominięte także w tym podręczniku.

Metoda tendencji rozwojowej polega na wykorzystywaniu w procesie planowania prawidłowości w zakresie stałej tendencji rozwojowej zjawiska. Tendencja rozwojowa to kierunek zmian badanego zjawiska ustalony na podstawie dłuższych obserwacji; im dłuższe są obserwacje, tym skuteczniejszy jest proces planowania. Kierunek ten może być dodatni (zjawisko rośnie) lub ujemny (zjawisko maleje).

Przykład

W Przedsiębiorstwie Handlowym „Merkury” w Elblągu sprzedaż telewizorów w latach 2000-2006 kształtowała się następująco:

Tabela 10. Sprzedaż telewizorów w Przedsiębiorstwie Handlowym „Merkury” w latach 2000-2006

Okres	Liczba sprzedanych telewizorów
2000	125
2001	138
2002	151
2003	166
2004	182
2005	200
2006	220

Źródło: opracowanie własne

Ustalmy przewidywaną ilość telewizorów, jaka zostanie sprzedana w 2007 r.

Rozwiązanie

Obliczamy indeks

Tabela 11. Dynamika „Merku

Okres	Liczba
2000	
2001	
2002	
2003	
2004	
2005	
2006	

Źródło: opracowanie na

Przyjmując założenie przewidziane okazy wzrostu, można 242 szt., taki wla

Metoda stała zależności między wielkością struktury bieżącej a wielkością struktury.

Przykład

Udział działalności w Głogowie w la

Tabela 12. Sprzedaż w Gł

Okres	V
2000	
2001	
2002	
2003	
2004	
2005	
2006	

Źródło: opracowanie

Ustalmy wielkość sprzedaży usług do sprzedaży niesie 14 400 ty

wydatki	Kwota wydatków w zł
wobec	20 000
wobec	4 000
zeń	3 000
ecz	2 615
	1 385
	5 000
	36 000

acjach, gdy planowanie
przypadkach stosuje się
zwojowej) lub proporcji
wania istnieje cała grupa
zenie, a ze względu na
zostaną pominięte także

aniu w procesie plano-
ej zjawiska. Tendencja
na podstawie dłuższych
jest proces planowania.
(zjawisko maleje).

aż telewizorów w latach

Rozwiązanie

Obliczamy indeksy o podstawie łańcuchowej, a następnie wstawiamy je do tabeli 11.

Tabela 11. Dynamika sprzedaży telewizorów w Przedsiębiorstwie „Merkury” w latach 2000-2006

Okres	Liczba sprzedanych telewizorów	Indeks o podstawie łańcuchowej
2000	125	-
2001	138	110,40
2002	151	109,42
2003	166	109,93
2004	182	109,64
2005	200	109,89
2006	220	110,00

Źródło: opracowanie na podstawie danych z tabeli 10

Przyjmując założenie, że na wielkość sprzedaży w 2007 r. nie będą miały wpływu nieprzewidziane okoliczności, a zatem zachowana zostanie dotychczasowa tendencja wzrostu, można przyjąć, że sprzedaż w 2007 r. wzrośnie o 10% i będzie wynosiła 242 szt., taki właśnie bowiem wzrost miał miejsce w latach 2000-2006.

Metoda stałych proporcji polega na wykorzystaniu w procesie planowania zależności między dwiema wielkościami. Wielkości te są najczęściej elementami jakiejś struktury bądź też obrazują stosunek elementu do całości, mierzony wskaźnikami struktury.

Przykład

Udział działalności usługowej w ogólnej działalności Przedsiębiorstwa „MERKURY” w Głogowie w latach 2000-2006 kształtował się następująco:

Tabela 12. Sprzedaż Przedsiębiorstwa Handlowego „MERKURY” w Głogowie w latach 2000-2006 w tys. zł

Okres	Wartość sprzedaży – ogółem	w tym sprzedaż usług
2000	7 125	1 425
2001	8 138	1 628
2002	9 151	1 825
2003	10 166	2 030
2004	11 182	2 236
2005	12 200	2 440
2006	13 220	2 645

Źródło: opracowanie własne

Ustalmy wielkość sprzedaży usług w roku 2007, jeżeli wiadomo, że stosunek sprzedaży usług do sprzedaży ogółem nie ulegnie zmianie, a ogólna wartość sprzedaży wyniesie 14 400 tys. zł.

lana w 2007 r.

Rozwiązanie

Ustalamy udział sprzedaży usług w ogólnej kwocie sprzedaży dla poszczególnych okresów poprzez obliczenie wskaźników struktury, a następnie zapisujemy je w tabeli 13.

Tabela 13. Struktura sprzedaży w Przedsiębiorstwie Handlowym „MERKURY” w latach 2000-2006

Okres	Wartość sprzedaży ogółem w tys. zł	w tym sprzedaż usług w tys. zł	Udział usług w sprzedaży ogółem w %
2000	7 125	1 425	20,00
2001	8 138	1 628	20,00
2002	9 151	1 825	19,94
2003	10 166	2 030	19,97
2004	11 182	2 236	20,00
2005	12 200	2 440	20,00
2006	13 220	2 645	20,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 12.

W ciągu siedmiu badanych lat stosunek sprzedaży usług do sprzedaży ogółem wynosił około 20%. Należy zatem przyjąć, że w roku 2007 sprzedaż usług będzie wynosić także 20% sprzedaży ogółem, a więc:

$$\frac{20 \times 14\,400}{100} = 2880 \text{ tys. zł.}$$

Opisane metody wykorzystuje się zarówno w procesie planowania rzeczowego, jak i planowania finansowego.

3.1.3. Planowanie rzeczowe

Planowanie rzeczowe obejmuje z jednej strony określenie zadań w zakresie sprzedaży (planowanie sprzedaży), z drugiej zaś wskazanie środków niezbędnych do realizacji tych zadań, a więc planowanie: zakupu i zapasów, zatrudnienia, wydajności pracy i płac oraz planowanie niezbędnej powierzchni punktów sprzedaży detalicznej.

3.1.3.1. Planowanie sprzedaży

Punktem wyjścia jest zatem planowanie sprzedaży, od jej poziomu bowiem zależą pozostałe wielkości objęte procesem planowania. Wysokość sprzedaży zależy od popytu i konkurencji na rynku. Niezbędne jest zatem uzyskanie, za pomocą badań rynkowych, informacji o popycie konsumentów na rynku objętym zakresem działania danego przedsiębiorstwa handlowego. Działania w zakresie marketingu ułatwiają zdobycie tych informacji. Komunikowanie się przedsiębiorstwa z rynkiem to przecież nie tylko przekazywanie informacji o towarach, ale także pozyskiwanie informacji. Najczęściej na podstawie badań marketingowych udaje się ustalić, jaka część potencjalnych konsumentów, zamieszkujących teren działania przedsiębiorstwa, będzie nabywała towary oferowane przez dane przedsiębiorstwo handlowe. Następnie należy ustalić, jaki udział w sprzedaży mają przedsiębiorstwa konkurencyjne.

Planowanie sprzedaży może odbywać się w ujęciu wartościowym (w złotych) lub ilościowo. Planowanie ilościowe ma miejsce przede wszystkim w przypadku sprzedaży niewielkiej liczby jednostek asortymentu (np. salon sprzedaży samochodów).

Przykład

Przedsiębiorstwo Handlowe „Merkury” w mieście Warszawa przeprowadziło badania na towary oferowane w sklepach. Badania wykazały, że jest to jedno z najlepszych miejsc ich sprzedaży, z których w Warszawie jest w wysokości 290 000 zł. Liczba ludności w tym mieście wzrosła o 15%.

Rozwiązanie

Ustalamy wielkość nowego punktu sprzedaży:

$$18\,700 \times 50 = 935\,000 \text{ zł}$$

jest w Warszawie:

$$\text{kwoty wydatków} = 280\,500 \times 76\% = 213\,180 \text{ zł}$$

$$280\,500 \times 76\% = 213\,180 \text{ zł}$$

Łączne wydatki klientów:

$$935\,000 - 280\,500 = 654\,500 \text{ zł}$$

Udział konkurencji w sprzedaży:

$$a \text{ zatem nowy punkt} = 29,7\% (100 - 70,3)$$

$$29,7\% (100 - 70,3)$$

W 2007 r. będzie

$$\text{mieszkańców wydatki} = 1\,129\,012,50 \text{ zł}$$

$$= 1\,129\,012,50 \text{ zł}$$

$$(30\% \text{ od kwoty } 1\,129\,012,50 \text{ zł})$$

$$\text{i taką kwotę będą musieli ponieść klienci}$$

$$29,7\% \text{ od kwoty } 1\,129\,012,50 \text{ zł}$$

$$29,7\% \text{ od kwoty } 1\,129\,012,50 \text{ zł}$$

$$\text{osiągnąć nowy punkt} = 338\,826,71 \text{ zł}$$

Trudności w

planowania, powo

sprzedaży na pods

nia jest skuteczn

tendencja malejąc

tendencji. Planują

przedzających ok

Przykład

Przedsiębiorstwo Handlowe „Merkury” zamierza uruchomić nowy punkt sprzedaży detalicznej w mieście Wesole, które w 2006 r. liczyło 18 700 mieszkańców. Na podstawie przeprowadzonych badań udało się ustalić, że średnie wydatki (na jednego mieszkańca) na towary oferowane przez ten punkt sprzedaży detalicznej wyniosą miesięcznie 50 zł. Badania wykazały także, że 30% mieszkańców dokonuje zakupów w Warszawie, która jest miejscem ich pracy. Aż 76% z tej grupy osób (zatrudnionych i dokonujących zakupów w Warszawie) deklaruje gotowość dokonywania zakupów w Wesolej, pod warunkiem jednak że zmienią się warunki zakupu poprzez skrócenie czasu oczekiwania na koszyki w funkcjonujących sklepach samoobsługowych. W Wesolej funkcjonują już dwa punkty sprzedaży, z których jeden realizuje obroty w wysokości 320 000 zł miesięcznie, a drugi w wysokości 290 000 zł. Ustalmy planowaną wielkość sprzedaży na rok 2007, jeżeli wiadomo, że liczba ludności w 2007 wzrośnie o 5%, a kwota wydatków na jednego mieszkańca wzrośnie o 15% (ten wzrost wydatków wynikać będzie także z inflacji).

Rozwiązanie

Ustalmy wielkość wydatków konsumentów w 2006 r. na towary, które będzie oferował nowy punkt sprzedaży detalicznej:

$18\ 700 \times 50 = 935\ 000$ zł, a następnie ustalmy, jaka część tych wydatków ponoszona jest w Warszawie: $935\ 000 \times 30\% = 280\ 500$ zł, po czym ustalmy, jaka część tej kwoty wydatków mogłaby być ponoszona w Wesolej po zmianie warunków zakupu: $280\ 500 \times 76\% = 213\ 180$ zł

Łączne wydatki klientów ponoszone w Wesolej mogłyby wynosić:

$$935\ 000 - 280\ 500 + 213\ 180 = 867\ 680 \text{ zł}$$

$$\text{Udział konkurencji w rynku wynosi: } \frac{(320\ 000 + 290\ 000) \times 100}{867\ 680} = \frac{61\ 000\ 000}{867\ 680} = 70,3\%$$

a zatem nowy punkt sprzedaży detalicznej mógłby mieć udział w rynku na poziomie 29,7% (100 - 70,3).

W 2007 r. będzie 19 635 mieszkańców Wesolej (105% od 18 700), a każdy z tych mieszkańców wyda na zakup towarów oferowanych przez nowy punkt sprzedaży detalicznej 57,50 zł (115% od kwoty 50 zł). Łączne wydatki wyniosą zatem $19\ 635 \times 57,50 = 1\ 129\ 012,50$ zł, ale tylko 1 047 723,60 z tej kwoty wydatkowane zostanie w Wesolej (30% od kwoty 1 129 012,50 = 338 703,75, a 24% od kwoty 338 703,75 = 81 288,90 zł i taką kwotę będą przeznaczali na wydatki w Warszawie mieszkańcy Wesolej).

29,7% od kwoty 1 047 723,60, czyli 311 173,91, to wartość sprzedaży, jaką może osiągnąć nowy punkt sprzedaży detalicznej w Wesolej w 2007 r.

Trudności w uzyskaniu pewnych informacji, które są niezbędne w procesie planowania, powodują, że niektóre przedsiębiorstwa określają wielkość planowanej sprzedaży na podstawie danych o sprzedaży w latach ubiegłych. Ten sposób planowania jest skuteczny szczególnie wtedy, gdy z danych za okresy ubiegłe wynika wyraźna tendencja malejąca lub rosnąca, a sytuacja na rynku nie wskazuje na zakłócenie tej tendencji. Planując sprzedaż, wykorzystuje się dane dotyczące sprzedaży w latach poprzedzających okres planowania, a następnie za pomocą miar dynamiki określa się

wzrost sprzedaży na poziomie dotychczasowym i uwzględnia się ewentualnie inne czynniki, które mogą mieć wpływ na wielkość sprzedaży.

Przykład

Indeksy łańcuchowe dotyczące sprzedaży w latach 2000-2006 wynosiły odpowiednio: 120,4; 122,2; 124,0; 125,8; 127,6; 129,4; 131,2. Ustalmy planowaną wielkość sprzedaży na rok 2007, jeżeli wiadomo, że faktyczna wielkość sprzedaży w roku 2006 wyniosła 240 000 zł.

Rozwiązanie

Z roku na rok widoczny jest wyraźny wzrost. Można przyjąć, że także w roku 2007 sprzedaż wzrośnie o 1,8 punktu procentowego, a zatem wyniesie 133% wartości sprzedaży w roku 2006:

$$\frac{133 \times 240\ 000}{100} = 319\ 200\ \text{zł}$$

Planowana wielkość sprzedaży powinna być skorygowana o ewentualny wpływ na nią takich czynników, jak:

- działania podejmowane przez konkurencję;
- zmiany w popycie na towary;
- lokalizacja nowego punktu sprzedaży detalicznej w porównaniu z lokalizacją punktów konkurencyjnych.

Planowanie sprzedaży obejmuje nie tylko ogólną wartość lub ilość sprzedawanych towarów, lecz także asortyment planowanej sprzedaży i jej sezonowość. Są one niezbędne do konstruowania planów finansowych³¹.

Planowanie asortymentu oznacza określenie struktury planowanej sprzedaży z punktu widzenia poszczególnych grup asortymentowych. Wykorzystuje się w tym celu dane na temat struktury sprzedaży w latach poprzednich i przez zaobserwowanie występujących prawidłowości określenie struktury sprzedaży na okres objęty planem.

Przykład

Przedsiębiorstwo Handlowe „Hermes”, uwzględniając przewidywane zmiany w popycie, a także zmiany cen wynikające z inflacji, określiło planowaną sprzedaż na rok 2007 na poziomie 1 620 000 zł. Ustalmy strukturę asortymentową tej sprzedaży na podstawie danych zamieszczonych w tabeli 14.

Tabela 14. Sprzedaż w Przedsiębiorstwie Handlowym „Hermes” w latach 1999-2006 z podziałem na grupy towarowe w tys. zł

Wyszczególnienie	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.	2005 r.	2006 r.
Pieczywo	50	165	195	225	240	264	300	320
Nabiał	155	145	170	195	209	230	260	280
Mięso i wędliny	230	235	270	310	330	363	410	440
Owoce i warzywa	100	82	99	115	123	135	152	165
Wyroby cukiernicze	22	56	75	90	95	105	120	130
Pozostałe	23	117	111	115	123	138	158	175
Razem	580	800	920	1 050	1 120	1 235	1 400	1 510

Źródło: opracowanie własne

³¹ Plany finansowe zostaną omówione w dalszej części rozdziału.

Rozwiązanie

Obliczamy wskaźnik asortymentowej struktury

Tabela 15. Struktura asortymentowa „Hermes”

Wyszczególnienie
Pieczywo
Nabiał
Mięso i wędliny
Owoce i warzywa
Wyroby cukiernicze
Pozostałe
Razem

Źródło: opracowanie własne

Wskaźniki struktury dla pozostałych okresów rozważaniach. Porównajmy sprzedaż w tym okresie z poprzednim. Tendencja rosnąca struktury: 20,62 +

Można przyjąć, że w 2007 roku sprzedaż wzrośnie o 21,24%, a zatem o 133,24% wartości sprzedaży w roku 2006.

Sezonowość sprzedaży w kwartalach. Wskaźniki struktury dla poszczególnych kwartałów.

Przykład

Przedsiębiorstwo Handlowe „Hermes” w 2007 roku planuje sprzedaż w kwartalach w następującej strukturze:

Tabela 16. Sprzedaż w kwartalach w 2007 roku

Okres	kw
2000	
2001	
2002	
2003	
2004	
2005	
2006	

Źródło: opracowanie własne

Rozwiązanie

Obliczamy wskaźniki struktury w poszczególnych latach w celu ustalenia struktury asortymentowej sprzedaży w latach 1999-2006, a następnie zestawiamy je w tabeli 15.

Tabela 15. Struktura asortymentowa sprzedaży w Przedsiębiorstwie Handlowym „Hermes” w latach 1999-2006 w %

Wyszczególnienie	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.	2005 r.	2006 r.
Pieczywo	8,62	20,63	21,20	21,43	21,43	21,38	21,43	21,19
Nabiał	26,72	18,13	18,48	18,57	18,66	18,62	18,57	18,54
Mięso i wędliny	39,66	29,38	29,35	29,52	29,46	29,39	29,29	29,14
Owoce i warzywa	17,24	10,25	10,76	10,95	10,98	10,93	10,86	10,93
Wyroby cukiernicze	3,79	7,00	8,15	8,57	8,48	8,50	8,57	8,61
Pozostałe	3,97	14,61	12,06	10,96	10,99	11,18	11,28	11,59
Razem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Źródło: opracowanie na podstawie danych z tabeli 14.

Wskaźniki struktury dla roku 1999 odbiegają poziomem od wskaźników obliczonych dla pozostałych okresów i dlatego też, jako nietypowe, zostaną pominięte w dalszych rozważaniach. Pozostałe wskaźniki wykazują pewne prawidłowości w zakresie struktury sprzedaży. I tak udział pieczywa w sprzedaży ogółem kształtował się na poziomie nie mniejszym niż 20,62 i nie większym niż 21,43. Nie występuje tu żadna wyraźna tendencja rosnąca czy malejąca, a zatem należy przyjąć średni poziom wskaźnika struktury:

$$\frac{20,62 + 21,20 + 21,43 + 21,43 + 21,38 + 21,43 + 21,19}{7} = 21,24 \%$$

Można przyjąć, że udział pieczywa w sprzedaży ogółem na rok 2007 powinien wynieść 21,24%, a zatem zamknie się on kwotą:

$$\frac{21,24 \times 1620\ 000}{100} = 344\ 088 \text{ zł}$$

Sezonowość sprzedaży planowana jest szczególnie w przypadku takich towarów, których sprzedaż ulega znacznym wahaniom. Regułą jest planowanie sprzedaży na poszczególne kwartały. Sezonowość planuje się za pomocą **wskaźników sezonowości**.

Przykład

Przedsiębiorstwo Handlowe „Hermes” w Rypinie określiło planowaną sprzedaż na rok 2007 na poziomie 1 620 000 zł. Dokonajmy podziału tej sprzedaży na kwartały na podstawie danych zamieszczonych w tabeli 16.

Tabela 16. Sprzedaż w Przedsiębiorstwie Handlowym „Hermes” w latach 2000-2006 z podziałem na kwartały w tys. zł

Okres	Sprzedaż				
	kwartał I	kwartał II	kwartał III	kwartał IV	ogółem
2000	208	184	192	216	800
2001	240	210	220	250	920
2002	270	240	250	290	1050
2003	290	260	270	300	1120
2004	320	280	300	335	1235
2005	360	320	330	390	1400
2006	390	345	360	415	1510

Źródło: opracowanie własne

Rozwiązanie

Obliczamy wskaźniki struktury dla każdego kwartału i zestawiamy je w tabeli 17., a następnie obliczamy średnie wskaźniki struktury dla poszczególnych kwartałów.

Tabela 17. Sprzedaż według kwartałów w Przedsiębiorstwie Handlowym „Hermes” w latach 2000-2006 w %

Okres	Sprzedaż				
	kwartał I	kwartał II	kwartał III	kwartał IV	ogółem
2000	26,00	23,00	24,00	27,00	100,00
2001	26,09	22,83	23,91	27,17	100,00
2002	25,71	22,86	23,81	27,62	100,00
2003	25,89	23,21	24,11	26,79	100,00
2004	25,91	22,67	24,29	27,13	100,00
2005	25,71	22,86	23,57	27,86	100,00
2006	25,83	22,85	23,84	27,48	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 16.

Wynoszą one odpowiednio: 25,88; 22,90; 23,93 i 27,29%. Planowaną sprzedaż w 2007 r. należy następująco podzielić na kwartały:

kwartał I 25,88% od kwoty 1 620 000 = 419 256 zł
 kwartał II 22,90% od kwoty 1 620 000 = 370 980 zł
 kwartał III 23,93% od kwoty 1 620 000 = 387 666 zł
 kwartał IV 27,29% od kwoty 1 620 000 = 442 098 zł
 razem 1 620 000 zł

3.1.3.2. Planowanie zakupu i zapasów

Planowanie zakupu i zapasów bezpośrednio wiąże się z planowaniem sprzedaży. Zakup jest warunkiem realizacji procesu sprzedaży, podobnie jak właściwie utrzymywany poziom zapasów. Zakup planowany jest jako wielkość sprzedaży powiększona o ubytki i skorygowana o zapas początkowy i zapas końcowy. Zapas początkowy, czyli zapas występujący na początku okresu objętego planem, jest zapasem końcowym na koniec roku poprzedzającego okres objęty planem. Poziom tego zapasu przyjmowany do planu jest szacunkiem faktycznego poziomu zapasów, występującego w okresie sporządzania planu.

Przykład

Przedsiębiorstwo Handlowe „Hermes” w Opolu przystąpiło w dniu 15 października br. do opracowania planu sprzedaży, zakupu i zapasów na rok następny. Jaki poziom zapasów określony zostanie na dzień 1 stycznia przyszłego roku, jeżeli wiadomo, że faktyczny zapas towarów w dniu 15 października br. wynosił 25 000 zł, przewidywana sprzedaż do końca roku 300 000 zł, przewidywany zakup zaś 325 000 zł.

Rozwiązanie

Zapas na dzień 1 stycznia następnego roku wyniesie:

$$25\ 000 + 325\ 000 - 300\ 000 = 50\ 000\ \text{zł}$$

Jest on dwukrotnie większy niż zapas na dzień 15 października.

Zapas końcowy powinien korygować wartości właściwe (bez Zmniejszenia się, omówienia sytuacji w razach.

Przykład

Przedsiębiorstwo cy na poziomie wiadomo, że rocznie przedsiębiorstwo

Rozwiązanie

Przyjmujemy, że negoc. Wykorzystaj

Po podstawieniu

Następnie przekształć wielkość zapasu

3.1.3.3. Planowanie detali

Ilość zatrudnionych planuje się przy pomocy Wskaźniki te dają nam, jak i wartość Wielkość zatrudnienia wydajności

Przykład 1

Przedsiębiorstwo na rok następny planowane przedsiębiorstwo w innych miesiącach?

Rozwiązanie

Średni miesięczny

czy, że do wykonania

Wielkość ta musi być (sezonowość).

³² Wskaźniki wydajności

Zapas końcowy, a więc zapas na dzień 31 grudnia roku objętego planowaniem, powinien korygować zapas początkowy tak, aby odzwierciedlał on jedynie zapasy właściwe (bez zapasów nadmiernych). Przy planowaniu zapasu końcowego wykorzystuje się, omówione w części pierwszej podręcznika, wskaźniki: rotacji w dniach i rotacji w razach.

Przykład

Przedsiębiorstwo Handlowe „Hermes” w Tczewie zaplanowało sprzedaż na rok bieżący na poziomie 1 620 000 zł. Na jakim poziomie należy ustalić zapas końcowy, jeżeli wiadomo, że rotacja w dniach właściwa dla grupy towarów oferowanych przez to przedsiębiorstwo handlowe wynosi 30 dni.

Rozwiązanie

Przyjmujemy, że zapas końcowy będzie kształtował się na poziomie zapasu przeciętnego. Wykorzystujemy wzór na rotację w dniach: $R_d = \frac{Z_p \times 360}{O}$

Po podstawieniu danych do wzoru otrzymujemy równanie: $30 = \frac{Z_p \times 360}{1\,620\,000}$

Następnie przekształcamy je następująco: $30 \times 1\,620\,000 = Z_p \times 360$ i wyznaczamy wielkość zapasu przeciętnego (końcowego), który wynosi 135 000 zł.

3.1.3.3. Planowanie zatrudnienia oraz powierzchni punktów sprzedaży detalicznej

Ilość zatrudnionych pracowników i powierzchnię punktów sprzedaży detalicznej planuje się przy wykorzystaniu wskaźników wydajności pracy dla danej branży³². Wskaźniki te dotyczą zarówno wartości sprzedaży przypadającej na jednego sprzedawcę, jak i wartości sprzedaży przypadającej na jeden m² powierzchni sklepowej. Wielkość zatrudnienia, a więc liczba pracowników, powinna być taka, aby przy średniej wydajności pracy możliwe było wykonanie zadań określonych w planie sprzedaży.

Przykład 1

Przedsiębiorstwo Handlowe „Hermes” w Rudzie Śląskiej określiło planowaną sprzedaż na rok następny na poziomie 16 200 000 zł. Ilu pracowników powinno zatrudniać to przedsiębiorstwo, jeżeli wiadomo, że średnia wydajność pracy sprzedawców zatrudnionych w innych sklepach działających w podobnych warunkach wynosi 67 500 zł miesięcznie?

Rozwiązanie

Średni miesięczny obrót w przedsiębiorstwie wynosi: $\frac{16\,200\,000}{12} = 1\,350\,000$ zł, co oznacza, że do wykonania zaplanowanej sprzedaży potrzeba: $\frac{1\,350\,000}{67\,500} = 20$ sprzedawców.

Wielkość ta musi być skorygowana w przypadku znacznych odchyień w sprzedaży (sezonowość).

³² Wskaźniki wydajności pracy opisane zostały w części drugiej podręcznika.

W sytuacji gdy wydajność pracy jest mierzona wskaźnikiem wielkości sprzedaży przypadającej na metr kwadratowy, wielkość planowanej powierzchni powinna być taka, aby planowana sprzedaż możliwa była do osiągnięcia przy średniej sprzedaży na jeden metr kwadratowy.

Przykład 2

Przedsiębiorstwo Handlowe „Hermes” w Trzebini określiło planowaną sprzedaż na rok 2007 na poziomie 16 200 000 zł. Jaką powierzchnią sklepową powinno dysponować to przedsiębiorstwo, jeżeli wiadomo, że średni obrót na metr kwadratowy w branży, w jakiej działa to przedsiębiorstwo, wynosi 324 000 zł w skali roku?

Rozwiązanie

$$\text{Konieczna powierzchnia wynosi: } \frac{16\,200\,000}{324\,000} = 50 \text{ m}^2$$

3.1.4. Planowanie finansowe

Planowanie finansowe silnie wiąże się z planowaniem rzeczowym. Odzwierciedla ono zadania rzeczowe poprzez wyrażenie ich w ujęciu wartościowym, a tym samym pozwala na dokonanie weryfikacji zadań przyjętych w planach rzeczowych. O ile zatem planowanie rzeczowe odbywa się w ujęciu ilościowym i wartościowym, o tyle planowanie finansowe prowadzone jest wyłącznie w ujęciu wartościowym. Podstawowe cele planu finansowego to:

- porównanie ilości niezbędnych środków finansowych z ilością środków dostępnych (przepływy pieniężne);
- określanie zmian w majątku i kapitale przedsiębiorstwa;
- planowanie wyniku finansowego.

3.1.4.1. Planowanie przepływów pieniężnych

Przychody przedsiębiorstwa handlowego nie są tożsame z wpływami środków finansowych do przedsiębiorstwa, podobnie jak koszty przedsiębiorstwa handlowego i jego wydatki. Przychód oznacza często jedynie wzrost sprzedaży towarów, ale ze względu na odroczony termin płatności nie jest równoznaczny z wpływem gotówki (ta równoznaczność występuje tylko w przypadku transakcji gotówkowych). Podobnie wydatki i koszty bardzo często oznaczają inną kategorię – wydanie do użytkowania klientom zakupionych opakowań będzie jednoznaczne z powstaniem kosztu, ale gdy zapłata za zakupione opakowania ma być dokonana w odroczonym terminie (np. 2 tygodni od ich otrzymania), to zakup nie będzie oznaczał wydatku. Wydatek powstanie w momencie zapłaty za zakupione wcześniej opakowania. Jest wiele sytuacji w przedsiębiorstwach handlowych, kiedy przychód nie oznacza wpływu środków finansowych, a koszty nie oznaczają wydatków. Czasami, jak już wiemy³³, wydatek poprzedza koszt, a czasami koszt poprzedza wydatek. Podobnie jest z przychodami ze sprzedaży i wpływami ze sprzedaży. Te rozbieżności powodują, że przedsiębiorstwa handlowe planują nie tylko przychody i koszty, ale także planują wpływy środków finansowych i wydatki, aby nie dopuścić z jednej strony do utraty płynności finansowej,

³³ Zależności między przychodami a wpływami ze sprzedaży oraz między kosztami i wydatkami były omawiane w części drugiej podręcznika, a także na lekcjach rachunkowości.

a z drugiej do korzystnych, np.

Planowanie źródeł środków finansowych na przygotowanie Czas opracowania niedoborów środków finansowych działań, t wydłużenia terminów środków finansowych roku lub Ta szczegółów momentów pojawienia się

Przykład

W Przedsiębiorstwie ma postać gotówki, które „Hermes” datkach Przedsiębiorstwa W tabeli tej zarobki skorygowano te przychody przedsiębiorstwa finansowych w ujęciu środków finansowych winno pożyczki. Od lutego 2007 roku być odpowiednio pomniejszonym, co spowoduje: nadwyżka 23,77 zł. Przewidywane elementy, jak papierów wartościowych. Nie o

3.1.4.2. Plan

Planowanie Majątek i kapitał witalnych widoczny Układ i zakres planu, czy i zakres planu, który prostszą formę

Zmiany w planie. Jest to z zakresu szerokiej wiedzy obowiązuje

a z drugiej do przechowywania wolnych środków finansowych na warunkach mniej korzystnych, np. na nisko oprocentowanym rachunku bankowym.

Planowanie finansowe pozwala na ustalenie ewentualnych niedoborów i nadwyżek środków finansowych w poszczególnych okresach objętych planem, a następnie na przygotowanie się do zagospodarowania nadwyżek lub uzupełnienia niedoborów. Czas opracowania planu poprzedza czas wystąpienia ewentualnych nadwyżek czy niedoborów środków finansowych. To wyprzedzenie pozwala na podjęcie niezbędnych działań, takich jak: pozyskanie kredytów, prowadzenie negocjacji w sprawie wydłużenia terminów płatności za dostarczane towary czy też lokowanie wolnych środków finansowych. Plan przepływów pieniężnych sporządzany jest na okres jednego roku lub okresy krótsze z podziałem na miesiące, dekady, a nawet tygodnie. Ta szczegółowość jest konieczna, zadaniem tego planu jest bowiem wyznaczenie momentów pojawienia się niedoborów i nadwyżek środków finansowych.

Przykład

W Przedsiębiorstwie Handlowym „Hermes” w Suwałkach 90% wpływów ze sprzedaży ma postać gotówkową, pozostałe 10% sprzedaży powoduje powstanie należności, za które „Hermes” otrzyma zapłatę w terminie późniejszym. Informacje o sprzedaży i wydatkach Przedsiębiorstwa „Hermes” przedstawione zostały w tabeli 18. na stronach 72-73. W tabeli tej zamieszczono także różnice między wielkością wpływów i wydatków oraz skorygowano te różnice o stan posiadanych środków finansowych (w banku i kasie przedsiębiorstwa). Ta różnica pozwala na ustalenie niedoboru lub nadwyżki środków finansowych w poszczególnych miesiącach. I tak tylko w styczniu wystąpi niedobór środków finansowych w wysokości 3,33 tys. zł, co oznacza, że Przedsiębiorstwo powinno pożyczyć tę właśnie kwotę lub też negocjować terminy płatności z kontrahentami. Od lutego do końca roku występuje nadwyżka środków finansowych, która może być odpowiednio ulokowana. Kwota nadwyżki, wykazana w tabeli 18, ma postać skumulowaną, co oznacza, że kwota nadwyżki z marca w wysokości 29,61 tys. zł obejmuje: nadwyżkę z lutego w wysokości 5,84 tys. zł i nadwyżkę z marca w wysokości 23,77 zł. Przedstawiony przykład ma charakter uproszczony, nie zawiera on wielu elementów, jakie mogą wystąpić w planie finansowym, jak np. wpływy ze sprzedaży papierów wartościowych, otrzymanych dywidend czy wpływy ze sprzedaży środków trwałych. Nie obejmuje on także zakupów inwestycyjnych.

3.1.4.2. Planowanie zmian w majątku i kapitale

Planowane zmiany w majątku i kapitałach wynikają z planów rzeczowych. Majątek i kapitały ujmowane są z reguły w postaci bilansu. Zmiany w majątku i kapitałach widoczne są po porównaniu bilansów sporządzonych na różne okresy. Układ i zakres bilansu zależy od tego, czy dane przedsiębiorstwo prowadzi księgi rachunkowe, czy też nie ma ono takiego obowiązku. W pierwszym przypadku układ i zakres planu jest taki, jak sprawozdanie finansowe – bilans, w drugim ma ono z reguły prostszą formę.

Zmiany w majątku i kapitale mogą dotyczyć w zasadzie wszystkich pozycji bilansu. Jest to zatem planowanie pracochłonne i czasochłonne, wymagające od planisty szerokiej wiedzy z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego, znajomości obowiązujących przepisów prawnych i zmian zachodzących w gospodarce.

Tabela 18. Informacje o sprzedaży i wydatkach Przedsiębiorstwa „Hermes”

Lp.	Treść	I	II	III	IV
1.	Sprzedaż	145,00	120,00	125,00	120,00
1.1.	Powstanie należności	14,50	12,00	12,50	12,00
1.2.	Za gotówkę	130,50	108,00	112,50	108,00
1.3.	Splata należności z poprzednich okresów	11,00	14,00	14,50	12,00
1.4.	Ogółem wpływy	141,50	122,00	127,00	120,00
2.	Wydatki	153,83	112,83	103,23	128,23
2.1.	Zapłata za zakupione towary	120,00	80,00	70,00	95,00
2.2.	Wynagrodzenia	15,00	15,00	15,00	15,00
2.3.	Świadczenia na rzecz pracowników	7,23	7,23	7,23	7,23
2.4.	Materiały i energia	3,20	3,20	3,50	4,00
2.5.	Usługi obce	0,30	0,20	0,40	0,40
2.6.	Podatek dochodowy	6,00	5,00	4,80	4,50
2.7.	Pozostałe podatki i opłaty	0,70	0,70	0,70	0,70
2.8.	Pozostałe wydatki	1,40	1,50	1,60	1,40
3.	Różnica między sprzedażą gotówkową a wydatkami	-12,33	9,17	23,77	-8,23
4.	Gotówka				
4.1.	Pierwszego dnia miesiąca	9,00	-3,33	5,84	29,61
4.2.	Ostatniego dnia miesiąca	-3,33	5,84	29,61	21,38
5.	Niedobór środków finansowych	-3,33			
6.	Nadwyżka środków finansowych		5,84	29,61	21,38

Źródło: opracowanie własne

w tys. zł

	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
5,00	120,00	115,00	110,00	110,00	110,00	140,00	130,00	140,00	145,00
2,50	12,00	11,50	11,00	11,00	11,00	14,00	13,00	14,00	14,50
2,50	108,00	103,50	99,00	99,00	99,00	126,00	117,00	126,00	130,50
4,50	12,00	12,50	12,00	11,50	11,00	11,00	11,00	14,00	13,00
7,00	120,00	116,00	111,00	110,50	110,00	137,00	128,00	140,00	143,50
3,23	128,23	104,91	102,81	128,31	105,39	129,01	119,51	131,89	137,39
0,00	95,00	70,00	70,00	95,00	70,00	95,00	85,00	95,00	100,00
5,00	15,00	16,00	16,00	16,00	17,00	16,00	16,00	17,00	17,00
7,23	7,23	7,71	7,71	7,71	8,19	7,71	7,71	8,19	8,19
3,50	4,00	2,80	2,90	2,90	3,10	3,20	3,50	4,10	4,20
0,40	0,40	0,50	0,20	0,10	0,20	0,30	0,20	0,20	0,30
4,80	4,50	5,50	4,00	4,50	4,30	4,80	4,90	5,10	5,30
0,70	0,70	0,70	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	1,00	1,00
1,60	1,40	1,70	1,20	1,30	1,80	1,20	1,40	1,30	1,40
3,77	-8,23	11,09	8,19	-17,81	4,61	7,99	8,49	8,11	6,11
5,84	29,61	21,38	32,47	40,66	22,85	27,46	35,45	43,94	52,05
29,61	21,38	32,47	40,66	22,85	27,46	35,45	43,94	52,05	58,16
29,61	21,38	32,47	40,66	22,85	27,46	35,45	43,94	52,05	58,16

Najczęściej planowane zmiany w aktywach dotyczą: zmniejszenia lub zwiększenia poziomu zapasów towarowych, zmniejszenia poziomu należności, rozpoczęcia inwestycji przy jednoczesnym zmniejszeniu lub zwiększeniu takich pozycji, jak np. kredyty bankowe. Z kolei planowane zmiany w kapitałach dotyczą najczęściej: zwiększenia kapitałów własnych (np. poprzez przeznaczenie części zysku na zasilenie kapitałów własnych czy emisję nowych akcji w spółce akcyjnej), zaciągnięcia nowych kredytów bankowych, zwiększenia zobowiązań wobec dostawców.

3.1.4.3. Planowanie wyniku finansowego

Planowanie wyniku finansowego³⁴ obejmuje planowanie: przychodów operacyjnych i finansowych oraz kosztów operacyjnych i finansowych. Przychody planowane są na podstawie wielkości sprzedaży (z planu sprzedaży) i realizowanej wielkości marży handlowej. Wielkość przychodu z tytułu działalności usługowej i produkcyjnej, o ile taką w przedsiębiorstwie się prowadzi, określana jest w rzeczowych planach przedsiębiorstwa.

Przykład

Przedsiębiorstwo Handlowe „Merkury” w Mielcu przyjęło do planu sprzedaży na rok 2007 kwotę 1 510 000 zł. Podział tej kwoty na grupy towarowe i średnie marże dla poszczególnych grup towarowych zamieszczono w tabeli 19.

Tabela 19. Planowana na 2007 r. sprzedaż towarów oraz średnie marże wg grup towarowych w Przedsiębiorstwie Handlowym „Merkury”

Wyszczególnienie	Wartość sprzedaży w tys. zł	Średnia marża handlowa w %
Pieczywo	320	20
Nabiał	280	28
Mięso i wędliny	440	32
Owoce i warzywa	165	40
Wyroby cukiernicze	130	25
Pozostałe	175	20
Razem	1 510	x

Źródło: opracowanie własne

Rozwiązanie

Ustalamy planowany przychód ze sprzedaży.

Tabela 20. Planowana na 2007 r. marża handlowa według grup towarowych w Przedsiębiorstwie Handlowym „Merkury”

Wyszczególnienie	Wartość sprzedaży w tys. zł	Średnia marża handlowa w %	Przychód ze sprzedaży towarów w tys. zł
Pieczywo	320	20	64,00
Nabiał	280	28	78,40
Mięso i wędliny	440	32	140,80
Owoce i warzywa	165	40	66,00
Wyroby cukiernicze	130	25	32,50
Pozostałe	175	20	35,00
Razem	1 510	x	416,70

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 19.

³⁴ Wielkości wpływające na wynik finansowy zostały opisane w części drugiej podręcznika.

Koszty planowane handlowych także według planu kosztów opierają się na podstawie planu kosztów w latach

Przykład

Ustalmy plan kosztów 2007 na podstawie następujących danych:

- 1) zgodnie z planem z 2007 r. 200 pracowników
- 2) średnia płaca w 2007 r. 2000 zł, na ubezpieczenie i podstawa naliczania
- 3) wzrost płac uwzględniamy
- 4) przyjmijmy, że wysokość kosztów na cele ustalona na 2008 r. będzie 2038 zł;
- 5) zużycie środków trwałych (tabela 21.). W przy-

Tabela 21. Roczny plan zużycia środków trwałych

Grupa rodzajów
Budynki
Zespoły komputerowe
Środki transportowe
Narzędzia, przyrządy, wyposażenie
Pozostałe

Źródło: opracowanie własne

- 6) przedsiębiorstwo posiada 10 komputerów o wartości 8740 zł;
- 7) zużycie materiałów 8740; 9620; 10 590 zł;
- 8) planowana sprzedaż 1000 sztuk;
- 9) usługi obce stanowią 10% kosztów sprzedaży;
- 10) koszty podróży są 10% kosztów sprzedaży;
- 11) analiza przepisów przewiduje wzrost o 30% w 2008 r.;
- 12) pozostałe koszty ogólne 10% wartości

³⁵ Klasyfikacja kosztów według rodzaju

Koszty planowane są w układzie rodzajowym, a w większych przedsiębiorstwach handlowych także według charakteru prowadzonej działalności³⁵. Część kosztów planowana jest na podstawie wielkości przyjętych w planach rzeczowych, inne pozycje planu kosztów opierają się na podstawie szacunków lub też wynikają z tendencji tych pozycji kosztów w latach poprzednich.

Przykład

Ustalmy plan kosztów Przedsiębiorstwa Handlowego „Merkury” w Łąncucie na rok 2007 na podstawie następujących danych:

- 1) zgodnie z planem zatrudnienia w Przedsiębiorstwie zatrudnionych będzie średnio w 2007 r. 200 pracowników (w przeliczeniu na pełne etaty);
- 2) średnia płaca w 2006 wynosi 3000 zł brutto (przed potrąceniem składek na ubezpieczenie społeczne i zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych). Składka na ubezpieczenie wypadkowe właściwa dla tego przedsiębiorstwa wynosi 1,02% podstawy naliczania składki;
- 3) wzrost płac uwzględniający inflację wyniesie 5%;
- 4) przyjmijmy, że wysokość miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej ogłaszana na cele ustalania odpisu na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych wynosić będzie 2038 zł; $\times 37,5\%$
- 5) zużycie środków trwałych określone zostało w planie amortyzacji środków trwałych (tabela 21.). W przedsiębiorstwie stosuje się liniową metodę amortyzacji;

Tabela 21. Roczny plan amortyzacji środków trwałych PH „Merkury”

Grupa rodzajowa środków trwałych	Wartość początkowa w tys. zł	Stawka w %
Budynki	2080	2,5
Zespoły komputerowe	190	30,0
Środki transportowe	320	20,0
Narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie	240	17,0
Pozostałe	140	20,0

Źródło: opracowanie własne

- 6) przedsiębiorstwo posiada zakupione w ubiegłym roku licencje na programy komputerowe o wartości 10 800 zł (okres dokonywania odpisów = 2 lata);
- 7) zużycie materiałów i energii w latach 2000-2006 wynosiło odpowiednio: 7940; 8740; 9620; 10 590; 11 650; 12 820; 14 100 zł;
- 8) planowana sprzedaż na rok 2007 wynosi 4 910 000 zł;
- 9) usługi obce stanowiły w latach 2000-2006 średnio 0,73% wartości sprzedaży;
- 10) koszty podróży służbowych stanowiły w latach 2000-2006 średnio 0,3% wartości sprzedaży;
- 11) analiza przepisów podatkowych wykazała, że zaliczane do kosztów podatki i opłaty wzrosną o 30% w stosunku do tej pozycji kosztów w roku ubiegłym, to jest 16 100 zł;
- 12) pozostałe koszty w przedsiębiorstwie stanowiły w latach 2000-2006 średnio 8% ogólnej wartości kosztów i nic nie wskazuje na to, aby relacja ta miała się zmienić.

³⁵ Klasyfikacja kosztów opisana została w części drugiej podręcznika.

Rozwiązanie

Ustalamy wysokość poszczególnych pozycji planu kosztów:

1) Wynagrodzenia obliczamy jako iloczyn liczby pracowników i planowanej średniej płacy: 200 pracowników x 3150 zł (105% od kwoty 3000 zł) = 630 000 zł.

2) Świadczenia na rzecz pracowników obejmują tę część składki na ubezpieczenia społeczne, która obciąża pracodawcę (17,28%) oraz składki na Fundusz Pracy (2,45%) i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (0,10%). Świadczenia na rzecz pracowników obejmują ponadto odpis na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych³⁶, a więc: $\frac{19,83 \times 630\,000}{100} = 124\,929$ zł – tyle stanowią obciążają-

ce przedsiębiorstwo składki ZUS, składki na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych.

$\frac{2\,038 \times 37,5}{100} = 764,25$ zł – to odpis na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych

na jednego zatrudnionego, a ponieważ planuje się zatrudnienie w 2007 r. 200 pracowników (w przeliczeniu na pełne etaty), łączny odpis na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych powinien wynieść: 764,25 x 200 = 152 850 zł.

Zatem łączna pozycja planu kosztów „świadczenia na rzecz pracowników” wyniesie 277 779 zł (124 929 + 152 850) i taką kwotę zapisujemy do planu.

3) Odpisy amortyzacyjne obejmują odpisy od środków trwałych oraz odpisy od wartości niematerialnych i prawnych (programy komputerowe). Wysokość planowanych odpisów od środków trwałych ustalona została na podstawie danych z tabeli 21.

Tabela 22. Odpisy amortyzacyjne od środków trwałych

Grupa rodzajowa środków trwałych	Wartość w tys. zł	Stawka w %	Roczna kwota amortyzacji w tys. zł
Budynki	2080	2,5	52,00
Zespoły komputerowe	190	30	57,00
Środki transportowe	320	20	64,00
Narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie	240	17	40,80
Pozostałe	140	20	28,00
Razem	x	x	241,80

Źródło: opracowanie własne

Roczny odpis amortyzacyjny od posiadanych licencji na programy komputerowe wynosi 5400 zł (10 800 / 2), a łączne odpisy amortyzacyjne wynoszą:
241 800 + 5 400 = 247 200 zł.

4) Na podstawie indeksów o podstawie łańcuchowej ustalamy dynamikę wielkości zużycia materiałów i energii. Zamieszczone w tabeli 23. indeksy wskazują na wyraźną tendencję rosnącą. Można zatem przyjąć, że poziom zużycia materiałów i energii

³⁶ Sposób ustalania wysokości odpisów na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych opisany został w drugiej części podręcznika.

w roku 2007
(110% od 2006)

Tabela 23. Zużycie

Okres	W
2000	
2001	
2002	
2003	
2004	
2005	
2006	

Źródło: opracowanie własne

5) Ze względu na zmiany w strukturze sprzedaży w 2007 r. wyliczenia wyniosły 4 910 000 zł.

6) Koszty podlegające zaliczeniu do kosztów

7) Pozostałe koszty ogólne w 2007 r. wyniosły 4 910 000 zł i stanowią 110% kosztów stałych

8) Po wpisaniu kosztów z planu

Tabela 24. Plan

Wy	W
1 Wynagrodzenia	
2 Świadczenia	
3 Odpisy amortyzacyjne	
4 Zużycie materiałów i energii	
5 Usługi obce	
6 Koszty podróży	
7 Podatki i opłaty	
8 Pozostałe koszty	
9 Ogółem koszty	

Źródło: opracowanie własne

w roku 2007 będzie o 10% większy niż w roku poprzednim i wyniesie 15 510 zł (110% od kwoty 14 100 zł).

Tabela 23. Zużycie materiałów i energii w PH „Merkury”

Okres	Wielkość w tys. zł	Indeks łańcuchowy
2000	7,94	.
2001	8,74	110,08
2002	9,62	110,07
2003	10,59	110,08
2004	11,65	110,01
2005	12,82	110,04
2006	14,10	109,98

Źródło: opracowanie własne

5) Ze względu na to, że usługi obce w latach 2000-2006 stanowiły średnio 0,73% wartości sprzedaży, można przyjąć, że taki sam stosunek między tymi dwoma wielkościami wystąpi także w roku 2007 i wyniesie 0,73% planowanej sprzedaży, czyli 4 910 000 zł, zatem do planu kosztów przyjmijmy wartość 35 843 zł.

6) Koszty podróży służbowych wyniosą: $\frac{4\,910\,000 \times 0,3}{100} = 14\,730$ zł, a podatki i opłaty

zaliczane do kosztów: $\frac{30 \times 16\,100}{100} = 4\,830 + 16\,100 = 20\,930$ zł.

7) Pozostałe koszty w przedsiębiorstwie stanowiły w latach 2000-2006 średnio 8% ogólnej wartości kosztów, można zatem przyjąć, że ta sama zależność wystąpi także w roku 2007. Suma dotychczas zaplanowanych kosztów wynosi 1 241 992 zł i stanowią one 92% wszystkich kosztów, dlatego też możliwe jest ustalenie „pozostałych kosztów”: $\frac{1\,241\,992 \times 8}{92} = 107\,992,30$ zł.

8) Po wpisaniu danych do tabeli 24. obliczamy wskaźniki struktury poszczególnych pozycji planu kosztów.

Tabela 24. Plan kosztów PH „Merkury” na rok 2007

	Wyszczególnienie	Wartość kosztów	Wskaźniki struktury
1	Wynagrodzenia	630 000,00	46,67
2	Świadczenia na rzecz pracowników	277 779,00	20,57
3	Odpisy amortyzacyjne	247 200,00	18,31
4	Zużycie materiałów i energii	15 510,00	1,14
5	Usługi obce	35 843,00	2,65
6	Koszty podróży służbowych	14 730,00	1,09
7	Podatki i opłaty zaliczane do kosztów	20 930,00	1,55
8	Pozostałe koszty	107 992,30	7,99
9	Ogółem koszty	1 349 991,30	≈ 100,00

Źródło: opracowanie własne

Wielkości związane z przychodami i kosztami operacji finansowych określa się szacunkowo, czasami – o ile są takie informacje, wykorzystuje się wielkości z lat ubiegłych.

Przykład

Ustalmy planowany wynik finansowy działalności na rok 2007 na podstawie następujących danych:

- 1) z planów rzeczowych wynikają zadania dotyczące przychodów:
 - przychód ze sprzedaży towarów = 200 000 zł;
 - przychód ze sprzedaży usług = 52 000 zł;
 - przychód ze sprzedaży wyrobów gotowych = 48 000 zł;
- 2) koszty określono w planie kosztów na poziomie 220 000 zł (w tym wartość sprzedanych towarów według cen zakupu);
- 3) przewidywane przychody z tytułu dywidend oraz premii od obligacji oraz inne przychody finansowe = 22 000 zł;
- 4) przewidywane koszty operacji finansowych = 2 000 zł.

Rozwiązanie

Tabela 25. Planowany wynik finansowy na rok 2007

PRZYCHODY		KOSZTY	
wyszczególnienie	kwota	wyszczególnienie	kwota
Przychód ze sprzedaży towarów	200 000	Koszty działalności	220 000
Przychód ze sprzedaży usług	52 000		-
Przychód ze sprzedaży wyrobów gotowych	48 000		-
Razem przychód	300 000	Razem koszty	220 000
Wynik z działalności podstawowej 80 000			
Przewidywane przychody z tytułu dywidend oraz premii od obligacji oraz inne przychody finansowe	22 000	Przewidywane koszty operacji finansowych	2 000
Razem	322 000	Razem	222 000
Wynik finansowy – zysk brutto – 100 000			

Źródło: opracowanie własne

3.1.5. Business plan

Przedsiębiorstwa handlowe podobnie jak inne przedsiębiorstwa sporządzają tzw. *business plany*³⁷. **Business plan** jest dokumentem, w którym wytyczone są z jednej strony zadania związane z realizacją określonego przedsięwzięcia, z drugiej zaś możliwości ich wykonania przez konkretne przedsiębiorstwo. Plan ten obejmuje zamierzenia przedsiębiorstwa oraz warunki i możliwości ich realizacji, a także – spodziewane efekty finansowe, czyli zyski i przepływy środków pieniężnych. Podstawowym celem opracowywania business planu jest ograniczenie ryzyka przedsięwzięcia poprzez dokładne jego przemyślenie na etapie opracowywania planu. Opracowanie business planu pozwala także na lepsze przygotowanie się przedsiębiorstwa do sytuacji kryzysowych, które mogą się w czasie realizacji przedsięwzięcia pojawić. W niektó-

³⁷ Obecnie coraz częściej w literaturze ekonomicznej używa się spolszczenia „biznesplan”.

rych sytuacjach bu
cia poprzez wskaza
Business plan
że w tych przedsi
przedsiębiorstwa
powstawania lub
działalności czy p
go punktu sprzeda
ży wtedy jako dok
inwestorom. Aby
kretny i jasny, a pr

- charakterysty
- opis produkt
- nych lub usł
- przedsiębior
- opis sposobu
- towarów;
- charakterysty
- proponowane
- charakterysty
- analiza finan
- finansowe);
- przewidywan
- wzięciem.

Business plan
bą np. czasem, na
fikacja business pl
plan opracowywan
przedsiębiorstwa h
Różnice będą doty
opracowywane na
dziania) oraz zewn
ków business plan
dla podmiotów zew
częście są wykorzy

Tabela 26. Rodzaje

Kryterium
Sytuacja wyjściowa
Horyzont czasowy
Adresat planu

Źródło: opracowanie własne

rych sytuacjach business plan przestrzega przed podjęciem nietrafnego przedsięwzięcia poprzez wskazanie braku efektywności.

Business plany sporządzane są w nowo powstających przedsiębiorstwach, a także w tych przedsiębiorstwach, które działają na rynku. W funkcjonujących na rynku przedsiębiorstwach handlowych business plan opracowywany jest w momencie ich powstawania lub ich łączenia z innym podmiotem, a także – przy zmianie rodzaju działalności czy podejmowaniu nowego przedsięwzięcia, jak np. uruchomienie nowego punktu sprzedaży detalicznej. Często opracowywany jest w wersji skróconej i służy wtedy jako dokument przy pozyskiwaniu kapitału; przedstawiany jest ewentualnym inwestorom. Aby dobrze pełnił swoją funkcję, musi być opracowany w sposób konkretny i jasny, a przede wszystkim – przekonujący. Typowe elementy business planu to:

- charakterystyka przedsiębiorstwa i zarządzania przedsiębiorstwem;
- opis produktu, którego plan dotyczy (w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych lub usługowych) lub asortymentu sprzedawanych towarów (w przypadku przedsiębiorstw handlowych), a także opis rynku;
- opis sposobu wytwarzania produktu, świadczenia usługi lub techniki sprzedaży towarów;
- charakterystyka pracowników, którzy będą uczestniczyli w realizacji przedsięwzięcia;
- proponowane działania związane z marketingiem;
- charakterystyka konkurencji;
- analiza finansowa (ze szczególnym podkreśleniem zapotrzebowania na środki finansowe);
- przewidywane zyski i przepływy środków pieniężnych związane z przedsięwzięciem.

Business plany opracowane są w różnych postaciach, które różnią się między sobą np. czasem, na jaki plan zostaje opracowany, czyli horyzontem czasowym. Klasyfikacja business planów zamieszczona została w tabeli 26. Inną postacią będzie miał plan opracowywany w firmie, która istnieje od wielu lat, a inną w sytuacji nowego przedsiębiorstwa handlowego, które dopiero zamierza podjąć określoną działalność. Różnice będą dotyczyły zarówno zakresu, jak i formy planu. Business plany mogą być opracowywane na potrzeby wewnętrzne (wykorzystuje się je wtedy w procesie zarządzania) oraz zewnętrzne (np. w celu pozyskania kapitałów). W większości przypadków business plany pełnią jednocześnie rolę podwójną, to znaczy że są sporządzane dla podmiotów zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa handlowego, a jednocześnie są wykorzystywane przez kierownictwo w procesie zarządzania.

Tabela 26. Rodzaje business planów

Kryterium podziału	Rodzaje planów
Sytuacja wyjściowa przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • firma istniejąca • firma, która ma powstać
Horyzont czasowy	<ul style="list-style-type: none"> • na rok lub krótszy okres (krótkookresowy) • na dłużej niż rok (długookresowy)
Adresat planu	<ul style="list-style-type: none"> • wewnętrzny • zewnętrzny

Źródło: opracowanie własne

Business plan jest często podstawą do podjęcia przez bank decyzji o udzieleniu kredytu. Często banki żądają, aby business plan był sporządzony przez biuro doradztwa gospodarczego. Business plan musi zawierać wszechstronny opis i analizę uruchamianego przedsięwzięcia (stan finansowy, perspektywy rozwoju, analizę marketingową).

Business plan zaliczany jest do planowania operacyjnego, w ramach którego występują plany o charakterze jednorazowym (dotyczą one poszczególnych przedsięwzięć) i plany powtarzające się w kolejnych okresach (dotyczyć mogą np. sprzedaży). Business plan jest właśnie takim planem jednorazowym.

ĆWICZENIA I PYTANIA

1. Na czym polega planowanie?
2. Jakie korzyści przynosi planowanie?
3. Jakie są związki planowania i zarządzania?
4. Czym różni się planowanie operacyjne od planowania strategicznego?
5. Jakie znasz metody planowania w przedsiębiorstwie handlowym?
6. Na czym polega metoda bilansowa planowania?
7. Przewidywana sprzedaż w roku 2007 wyniesie 140 000 zł, faktyczny zapas towarów w dniu 1 stycznia 2007 r. wynosił 42 000 zł, a zalecany zapas na koniec 2007 r. powinien wynosić 50 000 zł. Jaki powinien być zakup towarów, jeżeli wiadomo, że ubytki kształtują się na poziomie 0,4% sprzedaży?
8. Uzupełnij tabelę 27., wiedząc, że ubytki stanowią 0,3% sprzedaży.

Tabela 27. Zestawienie obrotów w postaci bilansowej

Lp.	Wyszczególnienie	Kwota	Wyszczególnienie	Kwota
1	Zakup		Sprzedaż	252 000
2	Zapas początkowy	27 000	Ubytki	
3		-	Zapas końcowy	32 000
	Razem		Razem	

Źródło: opracowanie własne

9. Sprzedaż pieczywa w Przedsiębiorstwie Handlowym „Centrum” w Zielonej Górze kształtowała się w ostatnich pięciu latach następująco: 21 600 zł, 27 900 zł, 32 600 zł, 35 000 zł, 36 400 zł. Na jakim poziomie należy zaplanować sprzedaż na rok następny, przy założeniu, że tendencja w zakresie sprzedaży nie ulegnie zmianie?
10. Sprzedaż wyrobów cukierniczych w sprzedaży ogółem Przedsiębiorstwa Handlowego „Merkury” w Nowej Dębie stanowiła w ostatnich pięciu latach odpowiednio: 11,7%; 11,6%; 11,7%; 11,9%; 11,6%. Jaką wielkość sprzedaży wyrobów cukierniczych należy przyjąć do planu, jeżeli wiadomo, że ogólna wielkość planowanej sprzedaży wynosi 273 000 zł?

11. Przedsiębiorstwo...
punkt sprz...
kańców. N...
datki na t...
sięcznie 1...
kańców do...
zakupów w...
warunkiem...
kiwania na...
nuje już pu...
miesięcznie...
że liczba lu...
kańca wzro...

12. Indeksy łań...
nio: 131,2;...
sprzedaży...
2006 wynio...

13. Przedsiębior...
na rok 200...
daży na po...

Tabela 28. Sp...
z

Wyszczególnienie

Pieczywo
Nabiał
Wyroby cukiernicze
Razem

Źródło: opracowanie własne

14. Przedsiębior...
rok 2007 na...
na podstawie...
sprzedaży (w...)

Tabela 29. St...
Ha

Rok	
2002	
2003	
2004	
2005	
2006	

Źródło: opracowanie własne

11. Przedsiębiorstwo Handlowe „Hermes” w Białymstoku zamierza uruchomić nowy punkt sprzedaży detalicznej w mieście Koło, które w 2006 r. liczyło 12 400 mieszkańców. Na podstawie przeprowadzonych badań udało się ustalić, że średnie wydatki na towary oferowane przez ten punkt sprzedaży detalicznej wyniosą miesięcznie 175 zł na jednego mieszkańca. Badania wykazały także, że 43% mieszkańców dokonuje zakupów w pobliskim Białymstoku. Aż 80% osób dokonujących zakupów w Białymstoku deklaruje gotowość dokonywania zakupów w Kole, pod warunkiem jednak że zmienią się warunki zakupu poprzez skrócenie czasu oczekiwania na koszyki w funkcjonujących sklepach samoobsługowych. W Kole funkcjonuje już punkt sprzedaży detalicznej, który realizuje obroty w wysokości 1 720 000 zł miesięcznie. Ustalmy planowaną wielkość sprzedaży na rok 2007, jeżeli wiadomo, że liczba ludności w 2007 wzrośnie o 2%, a kwota wydatków na jednego mieszkańca wzrośnie o 20%.
12. Indeksy łańcuchowe dotyczące sprzedaży w latach 2000-2006 wynosiły odpowiednio: 131,2; 129,4; 127,6; 125,8; 124,0; 122,2; 120,4. Ustalmy planowaną wielkość sprzedaży na rok 2007, jeżeli wiadomo, że faktyczna wielkość sprzedaży w roku 2006 wyniosła 189 000 zł.
13. Przedsiębiorstwo Handlowe „Hermes” w Muszynie określiło planowaną sprzedaż na rok 2007 na poziomie 803 000 zł. Ustalmy strukturę asortymentową tej sprzedaży na podstawie danych zamieszczonych w tabeli 28.

Tabela 28. Sprzedaż w Przedsiębiorstwie Handlowym „Hermes” w latach 1999-2006 z podziałem na grupy towarowe w tys. zł

Wyszczególnienie	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.	2005 r.	2006 r.
Pieczywo	50	165	195	225	240	264	300	320
Nabiał	155	145	170	195	209	230	260	280
Wyroby cukiernicze	22	56	75	90	95	105	120	130
Razem	227	366	440	510	544	599	680	730

Źródło: opracowanie własne

14. Przedsiębiorstwo Handlowe „Sezam” w Lublinie określiło planowaną sprzedaż na rok 2007 na poziomie 1 940 000 zł. Dokonajmy podziału tej sprzedaży na kwartały na podstawie zamieszczonych poniżej (w tabeli 29.) wskaźników sezonowości sprzedaży (wskaźniki struktury sprzedaży według kwartałów).

Tabela 29. Struktura sprzedaży według kwartałów w Przedsiębiorstwie Handlowym „Sezam” w latach 2002-2006 w %

Rok	Sprzedaż				
	kwartał I	kwartał II	kwartał III	kwartał IV	ogółem
2002	22,83	27,17	23,91	26,09	100,00
2003	22,67	27,13	24,29	25,91	100,00
2004	23,00	27,00	24,00	26,00	100,00
2005	22,86	27,62	23,81	25,71	100,00
2006	22,86	27,86	23,57	25,71	100,00

Źródło: opracowanie własne

15. Przedsiębiorstwo Handlowe „Hermes” w Nowej Soli przystąpiło w dniu 15 października 2006 r. do opracowania planu sprzedaży, zakupu i zapasów. Ustal przewidywany poziom zapasów na dzień 1 stycznia 2007 r., jeżeli wiadomo, że faktyczny zapas towarów w dniu 15 października wynosił 14 000 zł, przewidywana sprzedaż do końca roku 230 000 zł, przewidywany zakup 232 000 zł.
16. Przedsiębiorstwo Handlowe „Bałtyk” w Gdyni zaplanowało sprzedaż na rok bieżący na poziomie 150 000 zł. Na jakim poziomie należy ustalić zapas końcowy, jeżeli wiadomo, że rotacja w dniach właściwa dla grupy towarów oferowanych przez to przedsiębiorstwo handlowe wynosi 45 dni?
17. Przedsiębiorstwo Handlowe „Heweliusz” w Gdańsku określiło planowaną sprzedaż na rok następnny na poziomie 26 500 000 zł. Ilu pracowników powinno zatrudnić to przedsiębiorstwo, jeżeli wiadomo, że średnia wydajność pracy sprzedawców zatrudnionych w innych sklepach działających w podobnych warunkach wynosi 76 500 zł miesięcznie?
18. Przedsiębiorstwo Handlowe „Merkury” w Bielsku Podlaskim określiło planowaną sprzedaż na rok przyszły na poziomie 12 700 000 zł. Jaką powierzchnią sklepową powinno dysponować to przedsiębiorstwo, jeżeli wiadomo, że średni obrót na metr kwadratowy w branży, w jakiej działa to przedsiębiorstwo, wynosi 48 000 zł w skali roku?
19. Przedsiębiorstwo Handlowe „Merkury” w Szczecinie przyjęło do planu sprzedaży na rok 2007 kwotę 2 500 000 zł. Podział tej kwoty na grupy towarowe i średnie marże dla poszczególnych grup towarowych zamieszczono w tabeli 30. Ustal planowany przychód ze sprzedaży.

Tabela 30. Planowana na 2007 r. sprzedaż towarów oraz średnie marże według grup towarowych w Przedsiębiorstwie Handlowym „Merkury”

Wyszczególnienie	Wartość sprzedaży w tys. zł	Średnia marża handlowa w %
Odzież	795	40
Obuwie	500	24
Sprzęt RTV	120	30
Zmechanizowany sprzęt gospodarstwa domowego	455	25
Meble	630	22
Razem	2 500	x

Źródło: opracowanie własne

20. Ustalmy plan kosztów Przedsiębiorstwa Handlowego „Merkury” na podstawie następujących danych:
 - zgodnie z planem zatrudnienia w Przedsiębiorstwie „Merkury” w pełnym wymiarze czasu pracy zatrudnionych będzie w roku 2007 średnio 500 pracowników
 - średnia płaca w 2006 r. wynosi 3500 zł brutto (przed potrąceniem części składki na ubezpieczenie społeczne obciążającej pracownika i przed odliczeniem zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych)
 - wzrost płac uwzględniający inflację wyniesie w 2007 r. 4%

- zużycie środków
 - kowych plan
- Tabela 31. R**
Ha

Grupa
Budynki
Zespoły komp
Środki transp
Narzędzia, pr
Pozostałe

Źródło: opracowan

- przedsiębior
 - komputerow
 - zużycie m
 - 14 100; 12
 - planowana
 - usługi obce
 - one w osta
 - na rok
 - koszty pod
 - ści środków
 - zaliczane d
 - kosztów w
 - pozostałe k
 - ogólnej wart
21. Ustal planowa
 - „Wokulski” w Si
 - z planów rze
 - – przychód
 - – przychód
 - – przychód
 - koszty okres
 - przewidywa
 - chody finans
 - przewidywa
 - przewidywa
 - czajne = 300

22. W jakim celu op

23. Jakie są typowe

24. Dokonaj klasyfik

- zużycie środków trwałych określone zostało w opracowanym dla celów podatkowych planie amortyzacji środków trwałych (tabela 31.)

Tabela 31. Roczny plan amortyzacji środków trwałych Przedsiębiorstwa Handlowego „Merkury”

Grupa rodzajowa środków trwałych	Wartość w tys. zł	Stawka w %
Budynki	380	2,5
Zespoły komputerowe	109	30
Środki transportowe	132	20
Narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie	124	17
Pozostałe	140	20

Źródło: opracowanie własne

- przedsiębiorstwo posiada zakupione w bieżącym roku licencje na programy komputerowe o wartości 30 800 zł (okres dokonywania odpisów = 2 lata)
- zużycie materiałów i energii w latach 2000-2006 wynosiło odpowiednio: 14 100; 12 820; 11 650; 10 590; 9 620; 8 740; 7 940 zł
- planowana sprzedaż na rok 2007 wynosi 2 950 000 zł
- usługi obce stanowiły w roku 2007 średnio 1,3% wartości sprzedaży i wykazują one w ostatnich 6 latach tendencję rosnącą – 0,1 punktu procentowego z roku na rok
- koszty podróży służbowych stanowiły w latach 2000-2006 średnio 0,1% wartości środków na wynagrodzenia
- zaliczane do kosztów podatki i opłaty wzrosną o 32% w stosunku do tej pozycji kosztów w roku ubiegłym, kiedy to wyniosła ona 15 800 zł
- pozostałe koszty w przedsiębiorstwie stanowiły w latach 2000-2006 średnio 6% ogólnej wartości kosztów i nic nie wskazuje na to, aby relacja ta miała się zmienić.

21. Ustal planowany wynik finansowy działalności Przedsiębiorstwa Handlowego „Wokulski” w Siedlcach na rok 2007 na podstawie następujących danych:

- z planów rzeczowych wynikają zadania dotyczące przychodów (według cen netto):
 - przychód ze sprzedaży towarów = 340 000 zł
 - przychód ze sprzedaży usług = 90 000 zł
 - przychód ze sprzedaży wyrobów gotowych = 80 000 zł
- koszty określono w planie kosztów na poziomie 370 000 zł (według cen netto).
- przewidywane przychody z tytułu dywidend i premii od obligacji oraz inne przychody finansowe = 7 000 zł
- przewidywane koszty operacji finansowych = 4 000 zł
- przewidywane straty nadzwyczajne = 900 zł, a przewidywane zyski nadzwyczajne = 300 zł.

22. W jakim celu opracowuje się business plan?

23. Jakie są typowe elementy business planu?

24. Dokonaj klasyfikacji business planów.