Personnel Training Institute

EDUKACJA W BIZNESIE

Finansowe podstawy zarządzania sprzedażą

Akademia Sprzedaży i Marketingu w Szkole Językowej (i Oświacie Niepublicznej)

Edycja VII

AUTOR: Monika Karniewska-Mazur

Konsultacja : Joanna Femiak

WARSZAWA 16-17.01.2021

macmillan education Poland

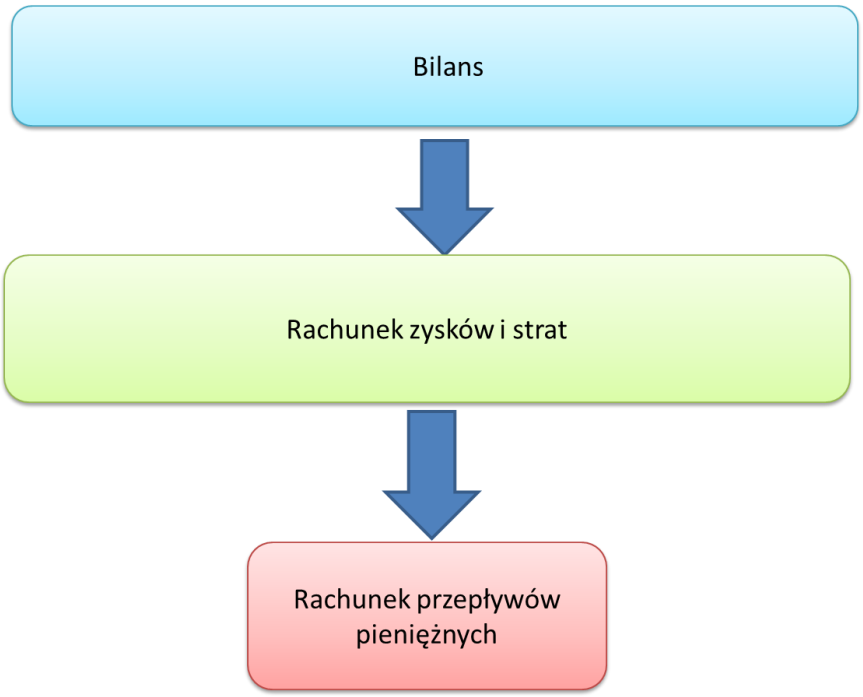
The Teacher ENGLISH LANGUAGE TEACHING®

SPIS TREŚCI:

RELACJE MIĘDZY NARZĘDZIAMI FINANSOWYMI 3
PODEJŚCIA DO ANALIZY DANYCH FINANSOWYCH: (WSTĘP DO BUDŻETOWANIA) 4
CENA KURSU - POLITYKA CENOWA: 5
ALOKACJA KOSZTÓW 6
NOŚNIKI KOSZTÓW 6
BILANS 6
RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT 7
RACHUNEK PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH 8
WPŁYWY I WYDATKI GOTÓWKOWE 8
PORÓWNANIE FORM DZIAŁALNOŚCI 9
PORÓWNANIE FORM DZIAŁALNOŚCI 9
BUDŻET 10
WYCENA WARTOŚCI FIRMY 11
GŁÓWNE NARZĘDZIA FINANSOWE A WARTOŚĆ FIRMY 11
WYCENA WARTOŚCI FIRMY I ROLA WŁAŚCICIELA 12
DECYZJA STRATEGICZNA – MOŻLIWE DROGI 13

RELACJE MIĘDZY NARZĘDZIAMI FINANSOWYMI

Zależności między narzędziami:



PODEJŚCIA DO ANALIZY DANYCH FINANSOWYCH: (WSTĘP DO BUDŻETOWANIA)

- **Podejście 1** - > Punktem wyjścia analizy są koszty, które trzeba pokryć
- **Podejście 2** -> Punktem wyjścia analizy jest oczekiwana marża, którą chcemy zarobić
- **Podejście 3** -> Punktem wyjścia analizy są generowane przychody, które spodziewamy się uzyskać

Powyższe podejścia prowadzą ostatecznie do tych samych wniosków, różna jest tylko kolejność poszczególnych kroków.

- **Podejście 1** w szczególności może mieć zastosowanie w przypadku nowych szkół / lokalizacji, kiedy nie znamy dokładnie wszystkich danych finansowych, ale wiemy, że musimy pokryć koszty, zaś nadwyżka będzie naszym zyskiem
- **Podejście 2** jest wskazane do zastosowania w przypadku istotnych zmian strony sprzedażowej (wiemy, jaką marżę chcemy uzyskać, dlatego dopasowujemy koszty do zmienionych przychodów, aby tę marżę wygenerować)
- **Podejście 3** -> Punktem wyjścia są generowane przychody, które są stabilne i przewidywalne

Podejście 1 – Koszty / Marża / Przychody:

- Należy ustalić koszty, które będą co miesiąc ponoszone
- **Rodzaje kosztów:**

  - Koszty stałe - koszty, które utrzymują się na stałym poziomie niezależnie od faktycznej sprzedaży (w pewnym przedziale czasowym / przy określonej skali działalności)

  - Koszty zmienne – koszty, które zmieniają się wraz z poziomem sprzedaży (są ściśle powiązane z wolumenem sprzedaży)

- Część kosztów trzeba będzie ponieść, ale niektórych można uniknąć (np. jeśli posiadamy własny lokal) / należy jednak pamiętać o kosztach „utraconych korzyści" (lokal można wynająć i mieć z tego tytułu przychody !)

- Kwestia VAT –> dodatkowy koszt jeśli nie podlega odliczeniu
- **Marża = Przychód minus koszty**
- **Marża dodatnia = zysk / marża ujemna = strata**
- Należy ustalić jaką marżę chcemy uzyskać ?
- Ile kursów / w jakiej cenie chcemy / jesteśmy w stanie sprzedać ?

- Przychód z kursu = cena kursu x liczba uczestników
- Czy przychody pokryją koszty i pozwolą wygenerować oczekiwaną marżę ?

Podejście 2 – Marża / Przychody / Koszty:

- Jakie mamy cele finansowe ? Ile chcemy zarobić ? Jaka marża nas satysfakcjonuje?
- Jaka jest nasza oczekiwana (ale jeszcze niepewna) sprzedaż w związku ze spodziewanym wzrostem poziomu sprzedaży ?
- Cena: ile klient jest w stanie zapłacić za kurs?
- Popyt na kursy językowe: ile kursów jesteśmy w stanie sprzedać / do jakiej grupy docelowej kierujemy ofertę?
- Badanie popytu / akcje reklamowe
- Ograniczony wpływ na cenę kursów (klienci mają rozeznanie / konkurencja), konieczność wzmożonej kontroli kosztów
- Do oczekiwanej sprzedaży należy ustalić koszty, które zostaną poniesione w celu zrealizowania planów sprzedażowych i uzyskania oczekiwanej marży

Podejście 3 – Przychody / Marża / Koszty:

- Ile kursów / w jakiej cenie chcemy / jesteśmy w stanie sprzedać ? Jaką sprzedaż planujemy (np. na bazie danych historycznych) wygenerować ?
- Jaki zysk chcemy uzyskać ?
- Do założonej sprzedaży i marży należy ustalić koszty, które zostaną poniesione w celu zrealizowania planów sprzedażowych i marży
- Możliwości wpływania / redukowania kosztów?
- Cena kursu – polityka cenowa
- Dwa podstawowe cele:
- Marża (zysk), która nas satysfakcjonuje
- Dopasowanie w czasie wpływów i wydatków gotówkowych

CENA KURSU - POLITYKA CENOWA:

- Cena powinna <u>pokryć koszt stały i zmienny</u> i wygenerować dodatnią marżę (zysk)
- Kiedy mamy pokryte koszty zmienne i stałe przychodami z „obecnych" kursów, wówczas każdy kolejny wprowadzany do oferty kurs może <u>pokryć tylko koszty zmienne</u> (dla firmy będzie to dodatkowy zysk)
- Może się zdarzyć sytuacja, iż w celach marketingowych wprowadzamy do oferty kurs, który <u>nawet nie pokryje kosztów zmiennych</u> - jest to dopuszczalne, ale trzeba to robić świadomie i wiedzieć, że inne kursy muszą „zarobić" na nierentowny kurs

ALOKACJA KOSZTÓW

- Koszty dzielimy na: **zmienne** (zasadniczo bezpośrednie) i **stałe** (pośrednie).
- Alokacja kosztów bezpośrednich do usług (poszczególnych kursów) - koszty zmieniają się w miarę proporcjonalnie do wielkości zrealizowanych usług.
- Alokacja kosztów stałych do usług - koszty są stałe w określonym przedziale czasu - należy zidentyfikować nośniki (przyczyny generowania) kosztów i zastosować klucze podziałowe, np. nośnikiem danego kosztu są uczestnicy kursów, zatem kluczem podziałowym może być liczba uczestników.
- Koszty są alokowane do poszczególnych usług z następujących powodów:
  - Ustalenie ceny dla nowej usługi / weryfikacja ceny dla usługi istniejącej.
  - Wyliczenie rentowności w celu podjęcia decyzji co do kontynuacji / zaniechania danej usługi.
  - Uzyskanie obrazu rentowności poszczególnych usług.

NOŚNIKI KOSZTÓW

- **Nośniki kosztów na potrzeby rozliczania kosztów pośrednich na produkty i usługi**

  - Nośniki kosztów działań są podstawą rozliczania kosztów zgromadzonych w pulach kosztowych działań na produkty (obiekty kosztowe) korzystające z tych działań. Nośnik kosztów odzwierciedla przyczynę ponoszenia kosztów np.:

  - Im więcej uczestników kursu, tym więcej zużytych materiałów szkoleniowych, czyli nośnikiem kosztu są uczestnicy.

  - Im większa powierzchni lokalizacji, tym więcej kosztów czynszu (w tym ogrzewania) należy ponieść, zatem nośnikiem kosztu jest wielkość powierzchni.

  - Nośnikiem kosztu może być również przychód ze sprzedaży (franczyza).

BILANS

- **Bilans** jako „fotografia firmy” **<u>na dany moment / dzień</u>:**
  - Co mamy „na stanie” (aktywa)
  - Ile / kiedy komu jesteśmy winni (zobowiązania)
  - Różnica (aktywa minus zobowiązania) to nasz faktyczny stan posiadania (ile faktycznie mamy po spłaceniu wszystkich zobowiązań)

- Różnica (aktywa minus zobowiązania) w spółkach prawa handlowego (np. z o.o. / S.A.) to kapitał własny.

- Bilans pozwala uporządkować sytuację firmy / ustalić w jakim stanie znajduje się nasza firma, np.
  - czy mamy za duże / przeterminowane zobowiązania
  - czy potrzebujemy zainwestować w nowe środki trwałe

Bilans:

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

Rachunek zysków i strat - zestawianie przychodów i kosztów oraz obciążeń podatkowych uzyskanych / poniesionych **<u>w danym okresie</u>:**

- Rachunek zysków i strat jest powiązany z bilansem i odwrotnie
- Rachunek zysków i strat, podobnie jak bilans, jest sporządzany w oparciu o metodę memoriałową (czyli niezależnie od przepływów środków pieniężnych)
- Zasada współmierności przychodów i kosztów (stosowana w spółkach prawa handlowego)
- Analiza rachunku zysków i strat powinna pozwolić odpowiedzieć na pytanie:
  -Jaki jest udział poszczególnych rodzajów przychodów i kosztów w kształtowaniu wyniku netto całej firmy
  -Jaka marża została wygenerowana na poszczególnych kursach

RACHUNEK PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH

Rachunek przepływów pieniężnych („cash flow") jest sporządzany na bazie „kasowej" (wpłaty na konto w banku, wpływy do kasy)- czyli informuje nas, ile gotówki faktycznie wpłynęło do / wypłynęło z naszej firmy.

Cash flow jest pochodną bilansu i rachunku zysków i strat („przekształcenie" danych księgowych na dane pieniężne).

Cash flow dostarcza m.in. następujących informacji:

- Czy środki pieniężne faktycznie wpływają do firmy, czy może nasz zysk ma postać tylko „papierową" w postaci wystawionych faktur?
- W jaki sposób firma pozyskuje gotówkę na pokrycie deficytu lub wykorzystuje nadwyżki?
- Jaka jest jakość zysku? tzn. w jakim stopniu wypracowanym zyskom towarzyszy faktyczny dodatni cash flow (wpływ gotówki do kasy lub na konto)

WPŁYWY I WYDATKI GOTÓWKOWE

- Przychody księgowane mogą wystąpić w innym momencie czasowym niż wpływy i wydatki gotówkowe (przesunięcie w czasie)
- Przychód i koszt księgowy –> istotny z punktu widzenia naliczania podatku dochodowego (moment wystąpienia dodatniej podstawy opodatkowania)
- Środki trwałe - nie są od razu kosztem wg zasad rachunkowości, ale wymagają wydatkowania środków pieniężnych / kosztem jest amortyzacja (odpis wartości środka dla celów księgowych)
- Kredyty i pożyczki – powodują wpływ środków pieniężnych /następnie mamy wypływ środków pieniężnych z tytułu spłaty rat (kapitał i odsetki)

PORÓWNANIE FORM DZIAŁALNOŚCI

Księga Przychodów i Rozchodów – Zalety	Pełna Księgowość (Sp. z o.o.) -Wady
Brak obowiązku badania sprawozdania finansowego	Potencjalny obowiązek poddania sprawozdania finansowego badaniu
Mniej formalności i kosztów / procedur wewnętrznych	Wyższe koszty prowadzenia spółki, w tym księgowości
Tylko obowiązki osoby fizycznej prowadzącej działalność	Konieczność składania sprawozdania do sądu i Urzędu Skarbowego – kary za niezłożenie w terminie
Jeden podatek - PIT	Podatek CIT i podatek od dywidendy
Możliwość swobodnego dysponowana środkami pieniężnymi	Dysponowanie środkami pieniężnymi ograniczone (każda operacja podlega księgowaniu)
Proste zasady rachunkowości	Zasady rachunkowości bardziej skomplikowane
Uproszczona księgowość - mniej wysiłku przy prowadzeniu księgowości	Pełny Bilans i RZiS

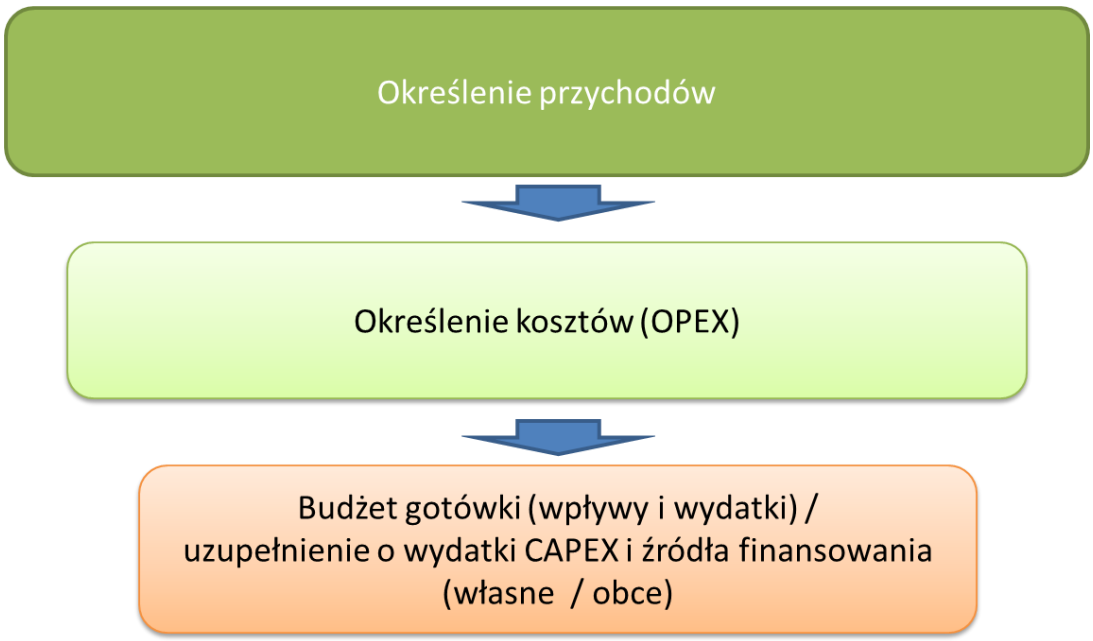
PORÓWNANIE FORM DZIAŁALNOŚCI

Księga Przychodów i Rozchodów - Wady	Pełna Księgowość (Sp. z o.o.) - Zalety
Nieograniczona odpowiedzialność właściciela firmy	Ograniczona odpowiedzialność wspólników
Ograniczony zakres informacji - Ewidencja księgowa ograniczona / uproszczony plan kont	Szerszy zakres informacji - Pełna ewidencja księgowa
Ograniczony zakres informacji - Uproszczony Bilans - nie pokazuje pełnej informacji	Szerszy zakres informacji - Bilans - pełna informacja o aktywach i zobowiązaniach
Ograniczony zakres informacji - uproszczony RZiS	Szerszy zakres informacji -RZiS – w tym: koszty w układzie rodzajowym (wg rodzaju) i kalkulacyjnym (koszt własny sprzedanych usług)

BUDŻET

- Budżet pełni rolę **planu**, który obejmuje ilość środków potrzebnych w określonym okresie na sfinansowanie zamierzeń wraz z propozycjami źródeł finansowania, np. plan przychodów i kosztów / wpływów i wydatków na dany okres.
- Budżet buduje się najczęściej opierając się na danych z wykonania budżetu w poprzednim roku (danych historycznych) jako punkt wyjścia.
- Budżet powinien również uwzględniać plany rozwoju (wydatki inwestycyjne, podstawy ich finansowania w formie kredytu / leasingu), czyli przepływy inwestycyjne i finansowe.
- Budżet musi uwzględniać zmiany otoczenia zewnętrznego (przepisy, trendy, popyt na produkty / usługi itp.).
- Budżet określa ramy, poza które nie wolno nam wyjść jeśli chcemy osiągnąć założony wynik (chodzi o koszty, jak i o przychody!).
- Punktem wyjścia jest budżet przychodów i kosztów, który następnie „przekształcamy" w budżet wpływów i wydatków gotówkowych.

Etapy tworzenia budżetu:



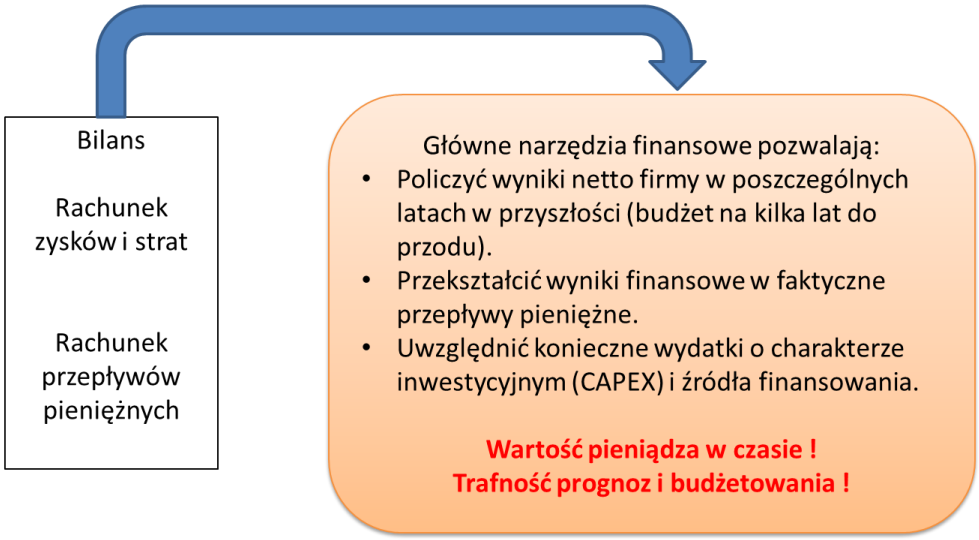
Budżet gotówkowy:

- **Budżet wpływów i wydatków (gotówkowy)** jest bardziej wiarygodnym budżetem niż budżet przychodów i kosztów – nie daje możliwość manipulacji danymi księgowymi.
- Pozwala on bowiem przewidzieć okresy gotówkowej nadwyżki lub niedoboru środków finansowych i z wyprzedzeniem zorganizować brakujące fundusze albo przeznaczyć nadwyżkę na szybszą spłatę zobowiązań lub ich zaangażowanie w nowe inwestycje.
- Pozwala kontrolować płynność finansową firmy.
- Budżet na dany rok - tworzymy szkic najpóźniej w sierpniu.
- Budżet może wymagać aktualizacji (w wyjątkowych sytuacjach !) w listopadzie po zamknięciu sprzedaży w szkołach.
- Budżet nas motywuje do działania i osiągania przyjętych w nim celów.

WYCENA WARTOŚCI FIRMY

- Kiedy warto znać czynniki wpływające na wycenę firmy? Gdy chcemy przykładowo:
  - Sprzedać.
  - Dokonać sukcesji na dziecko.
  - Zyskać inwestora strategicznego.
  - Świadomie budować jej wartość.

GŁÓWNE NARZĘDZIA FINANSOWE A WARTOŚĆ FIRMY



WYCENA WARTOŚCI FIRMY I ROLA WŁAŚCICIELA

Wyceny dokonuje biegły rewident /rzeczoznawca / inny kwalifikowany specjalista, ale to Ty Właścicielu będziesz musiał mu przedstawić dane do wyceny!

Czynniki budujące wartość firmy:

- Siła marki i jej rozpoznawalność (markę można wycenić odrębnie).
- Baza odbiorców.
- Relacje z klientami / dostawcami.
- Know- how (metodologia nauczania języka).
- Rozbudowana sieć placówek / dobre lokalizacje / długoterminowe umowy najmu w dobrych lokalizacjach.
- Metody (systemy) rekrutacji lektorów, zasady ich szkolenia, skutkujące posiadaniem wykwalifikowanej kadry nauczycieli i ich niską rotacją.

DECYZJA STRATEGICZNA – MOŻLIWE DROGI

Sprzedaż	Inwestor branżowy
Franczyza	Wprowadzić na giełdę
–Dalej rozwijać firmę? Kwestia delegacji uprawnień / zatrudnienie profesjonalnych managerów do zarządzania firmą (przekazanie zarządzania businessem rodzinnym w ręce profesjonalistów).	Sukcesja na dziecko

Decyzja strategiczna uzależniona od dalszych planów właściciela firmy:

Sprzedać – najprostsze rozwiązanie, jeśli oczywiście cena jest satysfakcjonująca, definitywne rozstanie się z biznesem, który się budowało latami. Brak możliwości udziału w przyszłych zyskach firmy.

Wprowadzić na giełdę – prestiż notowanej spółki (forma prawna: spółka akcyjna), zastrzyk kapitału, obowiązki sprawozdawcze raz na kwartał, konieczność audytowania sprawozdań finansowych (obowiązkowo wszystkie spółki akcyjne).

Inwestor branżowy – potencjalna utrata kontroli nad firmą, status udziałowca mniejszościowego, różne wizje zarządzania i dalszego rozwoju firmy - pole do konfliktu.

Franczyza - rozwiązanie zasadniczo dobre, ale trzeba mieć silną markę.

Notatki: