

Sprawdź, jak zapanować nad finansami Twojej firmy i nie tracić pieniędzy!

9 najważniejszych wskaźników
finansowych w Twojej firmie.



SPIS TREŚCI

Wstęp: Czy Twoja firma potrzebuje tego Poradnika?

Statystyki: Sprawdź, jak wypadasz na tle pozostałych

Dlaczego warto optymalizować koszty?

9 wskaźników finansowych, bez których nie ma mowy o optymalizacji

- Przychody ze sprzedaży
- Marża pokrycia
- EBITDA
- Płynność gotówkowa
- Wysokość kosztów stałych
- Rentowność projektów
- Poziom poduszki finansowej
- Średni czas płatności faktur + odsetek faktur zapłaconych po terminie
- Czas pracy pracowników



Podsumowanie

01

Czy Twoja firma potrzebuje tego Poradnika?

Jeśli obawiasz się kryzysu, rosnących kosztów w swojej firmie oraz utraty kontroli nad nią, ten poradnik jest właśnie dla ciebie!

Znajdziesz w nim statystyki dotyczące sytuacji przedsiębiorstw w Polsce, informacje na temat obecnej i przyszłej koniunktury oraz 9 najważniejszych wskaźników finansowych, które pomogą ci zachować kontrolę nad swoją firmą, nawet w trudnych warunkach rynkowych. Efekt? Po przeczytaniu będziesz w stanie w porę zareagować na niekorzystne zmiany i zapewnić ciągłość działania swojego przedsiębiorstwa, a tym samym ochronić miejsca pracy dla zatrudnionych pracowników.

Nie zwlekaj i zacznij dbać o swój biznes już dziś! Z naszym poradnikiem w ręku będziesz mieć wszystko, czego potrzebujesz, aby zapanować nad finansami w Twojej firmie i zapewnić jej pewną przyszłość.



Po co mi znajomość wskaźników biznesowych?



ODPORNOŚĆ NA KRYZYS

Lepiej zrozumiesz
sytuację i podejmiesz
skuteczne działania.



POCZUCIE KONTROLI

Koniec z nieprzemyślanymi
decyzjami i wiecznymi
wątpliwościami - to Ty
ustalasz kierunek rozwoju.



ELASTYCZNOŚĆ W ODPOWIEDZI NA ZMIANY

Monitorowanie sytuacji
finansowej przedsiębiorstwa
i szybkie reagowanie na
zachowania rynku nie będą
żadnym wyzwaniem.



OCHRONA MIEJSC PRACY

Zminimalizujesz ryzyko
przymusowych zwolnień,
które spędzają Ci sen
z powiek.



02

Statystyki

Rzeczywistość polskich firm

Statystyki, o których się nie mówi



SEKTOR MŚP
- liczba
zarejestrowanych
firm w Polsce



PRZYCHÓD
przeciętnej
firmy



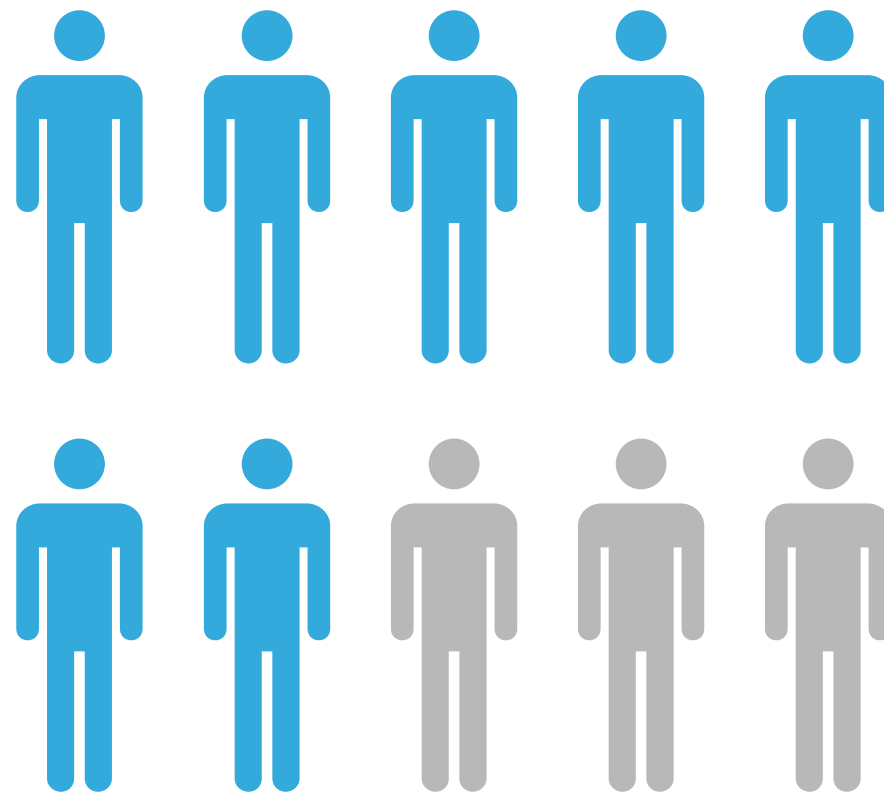
**PROCENT
UPADAJĄCYCH**
firm z powodów
finansowych



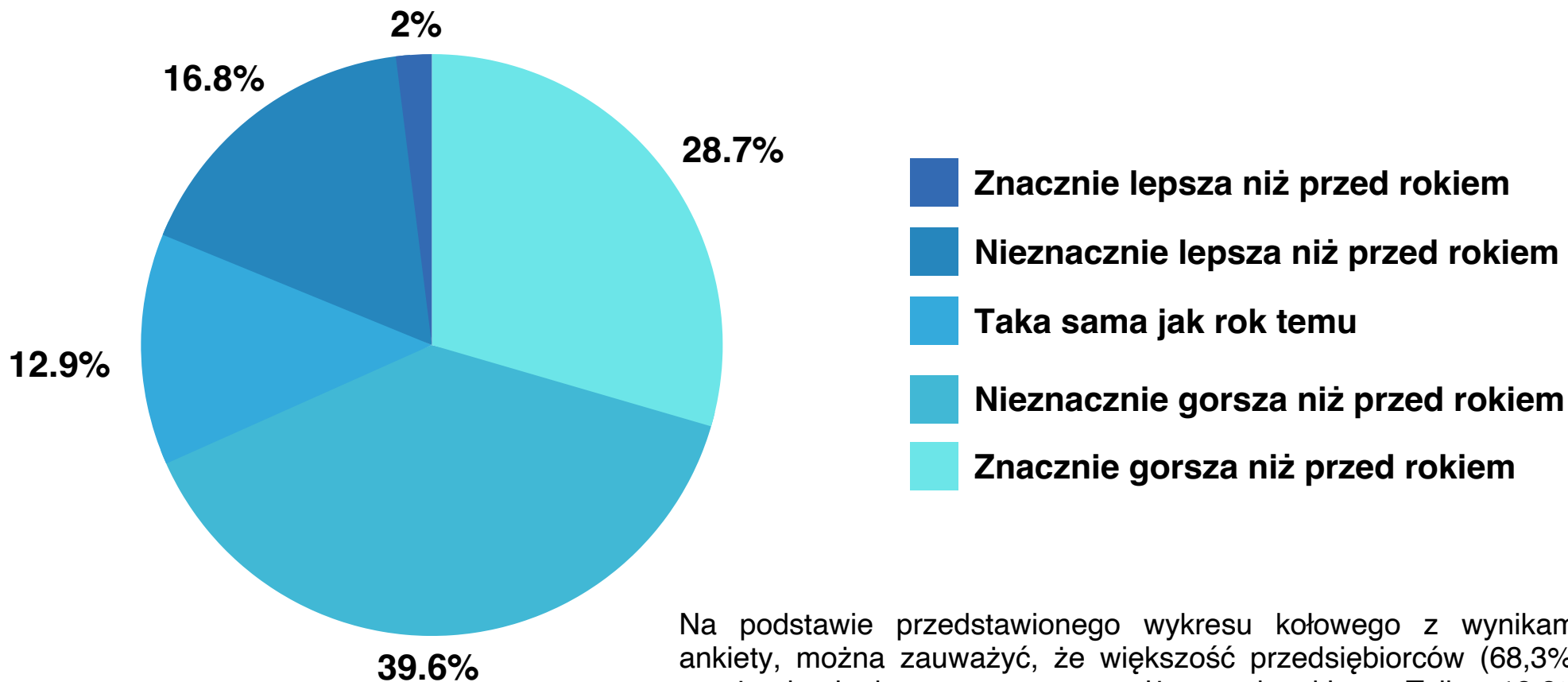
**FINANSOWANIE
WŁASNYMI
ŚRODKAMI**
- procent firm
realizujących projekty
z własnych pieniędzy

7 na 10

właścicieli małych firm
przynajmniej raz nie
mogło spać, ponieważ
martwiło się i płynność
finansową.



POSTRZEGANIE OBECNEJ KONIUNKTURY W GOSPODARCE POLSKIEJ



Na podstawie przedstawionego wykresu kołowego z wynikami ankiety, można zauważyć, że większość przedsiębiorców (68,3%) uważa koniunkturę za gorszą niż przed rokiem. Tylko 18,8% ankietowanych oceniło ją jako lepszą, a 12,9% stwierdziło, że jest na tym samym poziomie. Te różnice w percepcji koniunktury mogą wpływać na decyzje inwestycyjne, zatrudnienie oraz kierunek polityki gospodarczej.

03

Dlaczego warto szukać sposobów na optymalizację kosztów w Twojej firmie?

Patrząc na wcześniejszy wykres nie trudno wyciągnąć wnioski, że obecna sytuacja nie napawa optymizmem. Co może w takiej sytuacji zrobić polski przedsiębiorca? Kuszące wydaje się sięgnięcie po to, co w firmie często najcenniejsze - koszty zatrudnienia. Ale czy da się uniknąć zwolnień, kiedy dobry pracownik jest na wagę złota? Może w takim razie obcięcie budżetu marketingowego jest wyjściem. Co jednak w wypadku, gdy przestaną pojawiać się nowi klienci, a obecni odejdą? Rozwiązanie może być dużo mniej drastyczne - optymalizacja zamiast redukcji.

Termin “optymalizacja kosztów” jest używany do opisanie procesu poszukiwania oszczędności i poprawy efektywności w przedsiębiorstwie. Optymalizacja kosztów różni się od tradycyjnych metod oszczędzania, które najczęściej polegają na cięciu kosztów.



Optimalizacja czy redukcja?

Wybór zależy od Twojej sytuacji i celów, jakie chcesz osiągnąć. W wypadku, w którym zależy Ci wyłącznie na zmniejszeniu kosztów prowadzenia firmy, najlepszym wyborem może być redukcja kosztów. Zmiany możesz wprowadzić w większości przypadków natychmiastowo, tak aby od razu złapać niezbędny oddech.

Jeśli jednak interesuje Cię dalszy rozwój i osiągnięcie jak największych zysków przy jednoczesnym zmniejszaniu kosztów - optymalizacja powinna być w centrum Twoich zainteresowań.

Niezależnie od opcji, na którą się zdecydujesz, w pierwszej kolejności należy przeanalizować obecne wydatki. Odpowiesz sobie na kilka pozornie banalnych pytań, a być może zdasz sobie sprawę, że wydatki wymknęły się spod kontroli.



- *Czy wiem, ile wynoszą koszty stałe w mojej firmie?*
- *Czy koszty zmienne są powiązane ze sprzedażą, a może w zależności od sezonu rosną w znacznym stopniu?*

Jeśli te parametry masz pod kontrolą, warto przyjrzeć się wydatkom podzielonym na poszczególne kategorie - utrzymanie biura, leasing samochodów, sprzętu etc.

Nie chodzi oczywiście o oglądanie każdej złotówki, ale zorientowanie się, czy statek jakim jest Twój kapitał, nie ma przypadkiem dziury w kadłubie, którym regularnie ucieka gotówka.

04

9 najważniejszych wskaźników finansowych (KPI) w Twoim biznesie

“Jeśli nie jesteś w stanie czegoś zmierzyć, nie możesz tego poprawić”

1 PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY

2 MARŻA

3 EBITDA

4 PŁYNNOŚĆ GOTÓWKOWA

5 WYSOKOŚĆ KOSZTÓW STAŁYCH

6 RENTOWNOŚĆ PROJEKTÓW

7 POZIOM PODUSZKI FINANSOWEJ

8 ŚREDNI CZAS PŁATNOŚCI

9 CZAS PRACY PRACOWNIKÓW

Podstawa podstaw - klucz sukcesu każdego biznesu.

Przychody ze sprzedaży

Podstawa podstaw. Najbardziej podstawowy wskaźnik finansowy, na który należy zwracać uwagę. Dzięki niemu Twoja firma może się rozwijać, oraz można je porównać z kosztami, aby ustalić jej rentowność.

Dobłą praktyką może okazać się sporządzenie struktury przychodów, aby ustalić, które odnogi biznesu przynoszą największe zyski.

Znając obecne i przeszłe przychody, można także prognozować, jak będą wyglądały w przyszłości, a także ustalać cele dla działu sprzedaży.

Przykład

Prezes sklepu ogrodniczego zauważył, że jego koszty z każdym miesiącem się zwiększają i przewiduje, że sytuacja firmy może się z tego powodu pogorszyć w najbliższym kwartale, przez co niezbędne będą zwolnienia. Głównym źródłem finansowania firmy są przychody ze sprzedaży generowanej przez sklep - firma sprzedaje średnio 1000 produktów miesięcznie o średniej cenie 100 zł. Żeby zoptymalizować koszt, prezes podniósł cenę bestsellerowego produktu (imitacji drzewka bonsai) o 5% - to wciąż mniej niż cena konkurencji. Dzięki temu przychód ze sprzedaży zwiększył się miesiąc do miesiąca.



Marża pokrycia

Różnica między przychodami, a poniesionymi kosztami ze sprzedaży towarów lub usług. Marża to kolejny KPI, który pozwala ustalić w jakim stopniu Twoja firma jest rentowna.

Jej wysokość jest uzależniona od definicji kosztów - z tego względu możemy wymienić kilka poziomów ich pokrycia.

I poziom – po uwzględnieniu bezpośrednich kosztów wytworzenia

II poziom – po uwzględnieniu bezpośrednich kosztów transportu

III poziom – po uwzględnieniu kosztów sprzedaży

IV poziom – po uwzględnieniu kosztów zarządu

Przykład

Firma meblarska Top Desk płaci agencji marketingowej 10% od wygenerowanego przychodu. Biorąc pod uwagę rosnące koszty produkcji, ten udział znacznie zmniejsza średnią marżę firmy. Prezes Top Desk postanowiła poszukać nowego podwykonawcy i wynegocjowała wynagrodzenie agencji na poziomie 8% od przychodu. To poprawiło znacznie % przychodu, który zostaje w firmie.

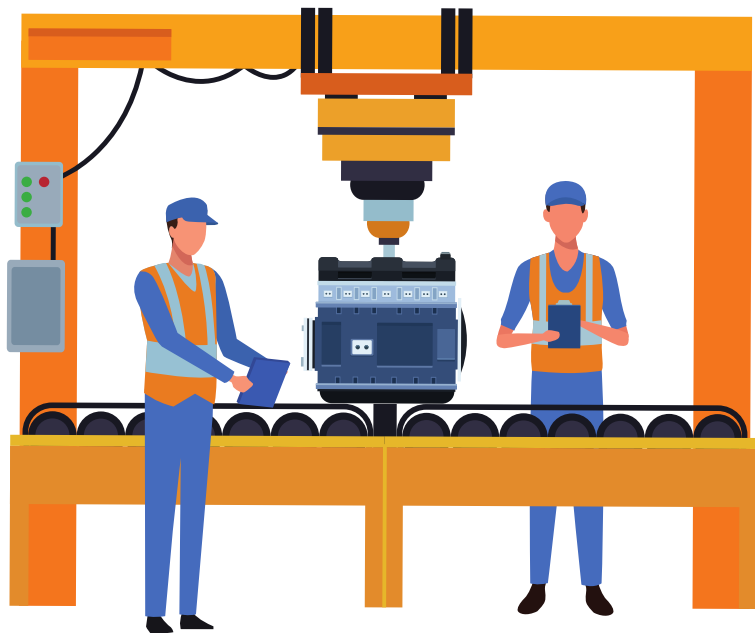
$$\text{Marża pokrycia} = \frac{\text{Przychody ze sprzedaży} - \text{Koszty zmienne}}{\text{Przychody ze sprzedaży}}$$

Rentowność Twojej firmy to nie czarna magia!



EBITDA

Z języka angielskiego (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) oznacza zysk operacyjny przed opodatkowaniem, amortyzacją i odsetkami od zobowiązań. Znając EBITDA wiesz jak rentowna jest Twoja firma i na jakim poziomie plasują się zyski z Twojej działalności operacyjnej.



Znasz już przychód? Poznaj zyski!

Przykład

Prezes startupu oferującego narzędzie do sortowania i podawania leków nie zna się na księgowości, więc outsource'uje obsługę swoich podatków do dobrej, zewnętrznej firmy. To, na co ma realny wpływ, to zysk operacyjny przed opodatkowaniem, dlatego nie łączy raportów finansowych z rozliczaniem kwestii księgowych. Chociaż nie uwzględnia obciążeń podatkowych, optymalizacja kosztów operacyjnych przełożyła się na końcowy zysk firmy.

W razie kryzysu
to Twoje "być albo
nie być".

Płynność gotówkowa

Podstawa w niepewnych czasach, gdy na horyzoncie pojawia się widmo kryzysu. Cashflow, a więc przepływ gotówki jest tym, co może stanowić dla Twojej firmy "być albo nie być". W tym zakresie warto mierzyć i zestawiać ze sobą:

- stan środków pieniężnych na koncie i w kasie,
- stan należności i zobowiązań wraz z terminami ich spłaty,
- zestawienie dwóch powyższych (Stan środków + należności – zobowiązania)

Warto także prognozować jej stan, aby niespodziewana sytuacja rynkowa nie zaskoczyła Twojej firmy w nieodpowiednim momencie.

Przykład

Producent okien WinView korzysta z usług podwykonawców, z którymi termin płatności faktur ustaliła na 1 miesiąc, podczas gdy termin płatności jej klientów to 90 dni. Pracownicy WinView otrzymali na koniec roku istotne podwyżki, co nagle zwiększyło koszty w danym miesiącu i zaburzyło cashflow firmy. Prezes wynegocjował z podwykonawcami wydłużony okres płatności faktury, pracuje także nad skróceniem okresu płatności u klientów do 60 dni w zamian za 5% obniżkę ceny.



Cichy zabójca zysków - miej się przy nim na baczność!

Wysokość kosztów stałych

Na koszty stałe mogą składać się utrzymanie biura, leasing samochodów, sprzętu etc. Koszta stałe potrafią być cichym zabójcą zysków i obniżać Twoją marżę.

W wielu mniejszych firmach przedsiębiorcy, decydując się na zwiększenie kosztów stałych, nie patrzą na nie w kategorii comiesięcznych wydatków. Na zwiększenie kosztów stałych najczęściej decydują się oni w momencie zwiększonych przychodów ze sprzedaży, zapominając, że ten koszt, będzie przez nich ponoszony co miesiąc.



Najczęściej o ich istnieniu przedsiębiorcy przypominają sobie w momencie, w którym nagle wzrastają - bieżącym przykładem z naszej codzienności jest wzrost kosztu mediów, który realnie zagraża istnieniu wielu firm.

Rozwiązaniem tego problemu może być regularna zmiana podwykonawców/dostawców, co często pozwala wynegocjować nową, lepszą cenę.

Przykład

Firma Fotoplast zajmuje się sprzedażą i instalacją systemów fotowoltaicznych. Pierwszy kontakt z klientem w tej branży odbywa się zazwyczaj przez telefon - sprzedawcy wykonują dziesiątki tysięcy telefonów miesięcznie. Nowo zatrudniony dyrektor finansowy po wykonaniu audytu w firmie stwierdził, że koszty obecnej infolinii są znacznie wyższe niż rynkowe, a to ze względu na fakt, że współpraca z obecnym operatorem została nawiązana ponad 5 lat temu.

Tym samym dyrektor skontaktował się z 3 innymi operatorami i z jednym z nich wynegocjował znacznie lepszą stawkę jako nowy klient, obniżając tym samym koszty stałe sprzedaży.



Rozsądek - jak go nie stracić przy kolejnym projekcie?

Rentowność

Ważny wskaźnik zarówno dla właściciela, jak i dla Project Managerów.

Dzięki niemu w lot wychwycisz, że Twój zespół pracuje ponad zakres lub poświęca zbyt dużo czasu na dany projekt. Być może uwypukli wady, zbyt optymistyczne (zaniżone) wyceny projektów lub zaalarmuje o potrzebie podniesienia stawek Twoich pracowników.

Przykład

Firma COP Consulting świadczy usługi doradcze, ma wielu klientów z różnym zakresem obsługi. Od jakiegoś czasu ze względu na rosnące koszty prezes firmy zaczyna odczuwać problemy finansowe. Przeanalizował koszt pracy nad poszczególnymi projektami i zestawił go z przychodem generowanym przez klientów. W ten sposób wytypował te firmy, z którymi zakończy współpracę, odciążając zespół i pozwalając mu wypracowywać jeszcze większy przychód na najrentowniejszych projektach.



Cash is the King



Przykład

Agencja reklamowa straciła swojego głównego klienta, jakim była duża sieć hoteli, która stanowiła znaczną część jej dochodów. Jednak dzięki dobrze zorganizowanemu budżetowi i poduszce finansowej mogli przetrwać przez kolejne 3 miesiące bez ryzyka zwolnień pracowników. W tym czasie agencja skupiła się na pozyskiwaniu nowych klientów z branży turystycznej i gastronomicznej. Dzięki temu udało się jej odzyskać utracony dochód oraz poszerzyć swoją bazę klientów.

Poziom poduszki finansowej

Mając zgromadzoną odpowiednio wysoką poduszkę finansową, jesteś w stanie oprzeć się zawirowaniom na rynku, potencjalnym problem z brakiem opłacania faktur przez klientów czy zewnętrznym zmianom.

Dzieląc zbudowaną poduszkę przez koszty stałe, możesz określić, jak długo Twoja firma jest w stanie funkcjonować bez wpływów na konto. Jeśli poziom poduszki finansowej jest niski, może to oznaczać, że firma ma trudności z uzyskaniem dodatkowych środków finansowych i może mieć problem z opłaceniem swoich bieżących zobowiązań. W takiej sytuacji firma powinna podjąć odpowiednie działania, aby poprawić swoją sytuację finansową, takie jak zmniejszenie wydatków lub zwiększenie przychodów.

Wpływy i straty firmy

Średni czas płatności faktur + odsetek faktur zapłaconych po terminie

Według badań BCAS ponad co druga mała i średnia firma (54%) spotyka się ze spóźnionymi płatnościami ze strony swoich klientów. 34% małych i średnich przedsiębiorstw ma problemy z opłaceniem faktur z powodu spóźnionych płatności.

Znając wymienione wyżej KPI, masz świadomość realnych wpływów do Twojej firmy, a także problemów, jakie się pojawiają. Rozwiązaniem może być żądanie zadatku lub rezygnacja ze współpracy z klientami przysparzającymi najczęściej problemów.

Źródło: BCAS

Przykład

Pewnego razu firma X, producent elektroniki, zaczęła odnotowywać niższe wpływy do budżetu. Po bliższym zbadaniu sytuacji firma zorientowała się, że jej główny klient, duża sieć sklepów, zaczyna coraz częściej opóźniać płatności za zakupione produkty. Właściciele firmy zaczęli zwracać uwagę na terminowość płatności swoich kontrahentów i podjęli rozmowy z siecią sklepów w celu uzyskania lepszych warunków płatności. Dzięki temu udało im się poprawić sytuację finansową firmy i uniknąć dalszych kłopotów związanych z opóźnieniami w płatnościach.



Jak mądrze zarządzać pracownikami?

Czas pracy pracowników

Nie myśl o świadomości czasu pracy jako o nadkontroli czy manii prześladowczej - wręcz przeciwnie, chodzi o efektywność pracy, oraz realnego obciążenia zadaniami pracowników. Mając świadomość, ile faktycznie czasu poszczególne osoby poświęcają na dany temat, masz możliwość większej optymalizacji procesów - w każdym dziale. W przypadku, gdy obciążenie danego pracownika nie przekłada się na pełen etat, możesz rozważyć start nowych projektów lub przeciwnie - zmniejszenia czasu pracy do np. $\frac{4}{5}$ etatu.

Przykład

Firma produkująca meble na zamówienie zaczęła notować spadki dochodów, pomimo dobrze działającej sprzedaży i marketingu. Po zbadaniu sprawy, właściciele firmy zauważyli, że ilość zleceń zmniejszyła się o 30% względem poprzedniego kwartału i część pracowników po wykonaniu swoich obowiązków ma znaczną ilość bezproduktywnego czasu w pracy. Tym samym zarząd zdecydował o utworzeniu nowego produktu - działu specjalistycznych szkoleń branżowych, angażując w projekt osoby, których zdolności przerobowe były do tej pory w pewnej części niewykorzystywane. Tym samym firmie udało się podnieść przychody na nowy poziom nie zwalniając ani jednego pracownika.



05

Podsumowanie

Sytuacja finansowa przedsiębiorstw w Polsce ulega pogorszeniu, co wymaga od przedsiębiorców szczególnej uwagi i odpowiedzialności. Nie chodzi tylko o kontrolę nad własną firmą i jej finanse, ale także o zatrudnionych pracowników. Przedsiębiorca jest odpowiedzialny za ich bezpieczeństwo i dobrostan, dlatego ważne jest, aby regularnie monitorować koniunkturę i mierzyć kluczowe wskaźniki biznesowe (KPI), aby w porę zareagować na zmieniające się warunki rynkowe.

Kontrola nad finansami w firmie daje znaczną przewagę nad przedsiębiorstwami, które nie są świadome swoich przepływów środków, a także odporność na wszelkiego rodzaju zawirowania gospodarcze. W przypadku niespodziewanego kryzysu firma posiadająca odpowiednią poduszkę finansową może bez zwalniania pracowników wypracować nowy produkt lub model biznesowy, który pozwoli jej się dalej rozwijać. Tym samym, tego typu przedsiębiorstwo może realizować założoną wizję bez obaw o jej przyszłość.

