

Program seminarium „Cost Management“ dla małych i średnich przedsiębiorstw

Spis treści

1.	Podsumowanie najistotniejszych elementów	2
1.1	Cel	2
1.2	Grupy docelowe	2
1.3	Czas trwania i timing	2
1.4	Kwalifikacje wykładowcy/wykładowców	2
1.5	Niezbędne wyposażenie techniczne.....	3
1.6	Uwagi metodologiczno-dydaktyczne	3
2.	Koncepcja seminarium	4
2.1	Przegląd kluczowych tematów	4
2.2	Kluczowe tematy i treści	4
2.2.1	Kluczowy temat 1: Podstawy decyzji inwestycyjnych	4
2.2.2	Kluczowy temat 2: Cele rachunku inwestycyjnego	5
2.2.3	Kluczowy temat 3: rachunek inwestycyjny jako pomoc w podejmowaniu decyzji	5
2.2.4	Kluczowy temat 4: Obliczanie wskaźnika zwrotu z inwestycji (RoI).....	5
2.2.5	Kluczowy temat 5: Podstawy finansowania przedsiębiorstw	5
2.2.6	Kluczowy temat 6: Ustalenie krótko-, średnio- i długoterminowego zapotrzebowania na kapitał i opracowanie planowania finansowego w ujęciu czasowym ...	6
2.2.7	Kluczowy temat 7: Szczególne formy finansowania	6
2.2.8	Kluczowy temat 8: Odpisy amortyzacyjne	7
2.2.9	Kluczowy temat 9: Alternatywne wykorzystanie kapitału	7
2.2.10	Kluczowy temat 10: Controlling za pomocą wskaźników na podstawie elektronicznego systemu sterowania i controllingu.....	8
3.	Certyfikat	8

1. Podsumowanie najistotniejszych elementów

1.1 Cel

Konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy nie tylko od oferowania chodliwych usług lub produktów oraz sukcesów w ich zyskowej sprzedaży. Co najmniej równie ważne są struktury przedsiębiorstwa, zapewniające mu zdolność do sprostania wyzwaniom przyszłości. Małe i średnie przedsiębiorstwa są pod tym względem w gorszej sytuacji niż korporacje, bowiem w sektorze MiŚP wszystkie środki są często przeznaczane na bieżącą działalność.

Celem niniejszego seminarium jest danie decydentom w małych i średnich przedsiębiorstwach (MiŚP) możliwości właściwej oceny sytuacji finansowej w ich firmie i umożliwienie krótko-, średnio- i długoterminowego planowania finansowego za pomocą controllingu opartego na określonych wskaźnikach. W ten sposób nie tylko steruje się płynnością, lecz również zapewnia solidne podstawy współpracy z zewnętrznymi kapitałodawcami. Dzięki temu przedsiębiorstwa są w stanie oceniać sukcesy swojej działalności gospodarczej np. co miesiąc i zawczasu interweniować w razie niewłaściwego rozwoju sytuacji. Seminarium dostarcza ponadto podstawowych wiadomości o rachunku inwestycyjnym i finansowaniu przedsiębiorstwa .

1.2 Grupy docelowe

Przedsiębiorcy, kadra kierownicza w firmach, osoby rozpoczynające działalność gospodarczą.

1.3 Czas trwania i timing

Kurs ma obejmować ok. 12 godzin zegarowych względnie 15 godzin lekcyjnych.

Przewidziano następujące alternatywne czasowe formy jego realizacji:

- a) 1,5 pełnego dnia w ciągu tygodnia lub w weekend (piątek + sobota)
- b) 4 wieczory po 3 godziny zegarowe
- c) połączenie zajęć dziennych i wieczorowych

Pierwszego dnia przedstawione zostaną podstawy decyzji inwestycyjnych i finansowania przedsiębiorstw oraz elektronicznego systemu sterowania i controllingu. Drugi dzień jest poświęcony ćwiczeniu stosowania elektronicznego systemu sterowania i controllingu na przykładach z własnych firm oraz opracowywaniu rozwiązań dotyczących odnośnych firm przez poszczególnych uczestników.

1.4 Kwalifikacje wykładowcy/wykładowców

Seminarium powinno być w miarę możliwości prowadzone przez wykładowców, dysponujących zarówno solidną wiedzą w dziedzinie zarządzania finansowego i controllingu kosztów, jak i wiedzą o specyfice danego kraju, zwłaszcza o finansowych warunkach ramowych. Ponadto wykładowcy powinni być zaznajomieni ze stosowaniem elektronicznego systemu sterowania i controllingu. Zaleca się, by seminarium prowadziło co najmniej 2 wykładowców. Wykładowcy powinni posiadać nie tylko kompetencje merytoryczne, lecz również doświadczenie dydaktyczne w zakresie

prezentacji i dyskusji. Przydatna jest oczywiście umiejętność moderowania pracy w grupach i kierowania prezentowaniem wyników prac w podgrupach.

1.5 Niezbędne wyposażenie techniczne

- flipchart
- tablica do pisania kredą
- PC z beamerem
- dostęp do Internetu na laptopie wykładowcy
- ekran
- co najmniej 3 laptopy dla uczestników do pracy w podgrupach

1.6 Uwagi metodologiczno-dydaktyczne

- W zależności od stanu wiedzy uczestników seminarium podstawowe zagadnienia są omawiane w koniecznym zakresie, w każdej chwili jednak, jeśli jest takie życzenie, można je pogłębić.
- W każdym bloku tematycznym mają być tworzone podgrupy i przeprowadzane dyskusje.
- Utworzenie 3 podgrup, zajmujących się omawianiem odnośnych przykładowych przedsięwzięć. W toku seminarium uczestnicy mogą zmieniać podgrupy.
- Do ostatniej pracy w podgrupach do dyspozycji są 3 laptopy z elektronicznym systemem sterowania i controllingu. System zawiera 3 identyczne przykłady z problematycznymi wynikami ekonomicznymi. Uczestnicy muszą opracować w systemie sensowną koncepcję i zaprezentować ją na forum ogólnym.
- Uczestnicy otrzymują dokumenty pisemne (manuskrypty i prezentacje wykładów, plan seminarium, a przed każdym spotkaniem w podgrupie na jednej stronie zadanie i informacje dotyczące pracy w podgrupie). Na zakończenie seminarium każdy uczestnik otrzyma certyfikat oraz elektroniczny system sterowania i controllingu.
- Dana organizacja odpowiedzialna za przeprowadzenie seminarium powinna w miarę możliwości wyznaczyć osobę kontaktową, do której także po jego zakończeniu firmy będą mogły się zwracać w sprawach dotyczących stosowania systemu.

2. Koncepcja seminarium

2.1 Przegląd kluczowych tematów

- **podstawy decyzji inwestycyjnych**
- **cele rachunku inwestycyjnego**
- **rachunek inwestycyjny jako pomoc w podejmowaniu decyzji**
- **obliczanie wskaźnika zwrotu z inwestycji (RoI)**
- **podstawy finansowania przedsiębiorstw**
- **ustalanie krótko- i długoterminowego zapotrzebowania na kapitał i opracowanie planowania finansowego w ujęciu czasowym**
- **szczególne formy finansowania**
- **znaczenie amortyzacji dla płynności**
- **alternatywne wykorzystanie kapitału**
- **controlling ze wskaźnikami na podstawie elektronicznego systemu sterowania i controllingu**

2.2 Kluczowe tematy i treści

2.2.1 Kluczowy temat 1: Podstawy decyzji inwestycyjnych

Główne rodzaje:

inwestycja odtworzeniowa, potrzebna do podtrzymania funkcjonowania przedsiębiorstwa;
inwestycja we wzrost, konieczna, kiedy przedsiębiorstwo chce rosnąć na rynku lub wraz z rynkiem;

Możliwe obszary inwestycji:

personel;
marketing;
nieruchomości;
maszyny;
magazyny;
pojazdy;
itp.

2.2.2 Kluczowy temat 2: Cele rachunku inwestycyjnego

Ustalanie zapotrzebowania na kapitał w wypadku inwestycji odtworzeniowych i/lub inwestycji we wzrost według struktur czasowych (miesiąc, kwartał, półrocze, rok, krótkoterminowo, długoterminowo);

Ocena zagrożeń i sensowności z uwzględnieniem aspektów celu i filozofii przedsiębiorstwa;

2.2.3 Kluczowy temat 3: rachunek inwestycyjny jako pomoc w podejmowaniu decyzji

Przedstawienie przykładu z podgrupy:

opis przedmiotu (inwestycja odtworzeniowa/we wzrost)
wartość inwestycji, okres i wysokość amortyzacji,
oprocentowanie, warunki i termin spłaty ,
obliczenie na flipcharcie na osiach x/y od początku do końca okresu inwestycji;
następnie ocenia i podjęcie decyzji;

2.2.4 Kluczowy temat 4: Obliczanie wskaźnika zwrotu z inwestycji (Roi)

Przykłady inwestycji z podgrup:

W wypadku osób rozpoczynających działalność gospodarczą należy całościowo przedstawić

- .. obroty
- .. koszt sprzedanych produktów
- .. koszty osobowe
- .. koszty pozostałe,

eksponując znaczenie obliczonego wyniku;
ocena wyniku pod kątem konieczności, zdolności do obsługi kredytu i tworzenia rezerw.

W wypadku inwestycji we wzrost należy przedstawić i wyeksponować na flipcharcie próg rentowności nowej inwestycji według struktur czasowych, amortyzację i warunki podatkowe;
w razie rynku obciążonego ryzykiem należy przed podjęciem decyzji obliczyć i sprawdzić, czy konieczna lub sensowna wydaje się wcześniejsza – niezależnie od zawartego w prawie podatkowym obowiązku amortyzacji – wyższa spłata (zwrot) inwestycji.

2.2.5 Kluczowy temat 5: Podstawy finansowania przedsiębiorstw

Należy sprawdzić i przedstawić istniejącą sytuację pod względem finansowania i płynności;

pokazanie istniejącej i przyszłej ewolucji zysków;
ocena niebezpieczeństw poniesionych w przeszłości i ich skutków na przyszłość na osiach czasowych.
(uwidocznienie na flipcharcie na osiach x/y);
uzyskanie informacji o istniejącym zewnętrznym statusie pod względem solidności i wypłacalności;
wyjaśnienie sytuacji pod względem konkurencji wśród potencjalnych partnerów finansowania i dokumentacja warunków finansowania według wysokości, okres spłaty i koszty dodatkowe (ażio);

2.2.6 Kluczowy temat 6: Ustalenie krótko-, średnio- i długoterminowego zapotrzebowania na kapitał i opracowanie planowania finansowego w ujęciu czasowym

Na podstawie istniejącej sytuacji pod względem płynności i oczekiwanych potencjałów płynności (wynik, dłużnicy/wierzyciele) należy na osi x/y przedstawić według miesięcy/lat oczekiwane dopływy płynności.
W zestawieniu z tym na flipcharcie należy wpisać również zapotrzebowanie kapitałowe na przyszłe inwestycje.
Na całej długości flipchartu (krótko-, średnio i długoterminowo) różnice pomiędzy istniejącą i/albo oczekiwaną płynnością a zapotrzebowaniem na inwestycje na osiach czasowych obrazują potrzebny kapitał.

2.2.7 Kluczowy temat 7: Szczególne formy finansowania

Oprócz najpowszechniejszej formy finansowania kredytu poprzez pożyczkę spłacaną ratalnie (raty spłaty w równej wysokości według kwot miesięcznych/kwartalnych, których wysokość zależy od okresu spłaty, z doliczeniem malejącego obciążenia odsetkami) lub pożyczkę spłacaną w ratach rocznych (raty zbiorcze w równej wysokości w uzgodnionym okresie spłaty, przy czym spłata wzrasta, a obciążenie odsetkami odpowiednio się zmniejsza) w banku (uwidocznic na flipcharcie odmienną formę przebiegu finansowania) należy sprawdzić, czy forma leasingu nie jest efektywniejsza.
Sprawdzenie poprzez porównanie rat obsługi kapitału (odsetki i spłata) z ratą spłaty.
Uwaga: w wypadku leasingu nie dochodzi do nabycia własności, a zarazem prawa do odpisów amortyzacyjnych, powstają natomiast koszty i możliwość natychmiastowego umniejszenia podstawy opodatkowania; przy ocenie ważna jest wewnętrzna stopa oprocentowania raty leasingu w porównaniu z oprocentowaniem kredytu w wypadku tradycyjnego finansowania i wartość przedmiotu leasingu na zakończenie okresu leasingu.
W wypadku sprzętu high-tech wartość ta jest na końcu bardzo niska i należy sprawdzić, czy dłuższe użytkowanie w przedsiębiorstwie jest sensowne oraz czy efektywność pozostanie na aktualnym poziomie (posługując się przykładami z podgrup należy obliczyć różne raty).

Leasing można preferować strategicznie także wtedy, kiedy dostępne linie kredytowe są zablokowane na ważniejsze inwestycje.

Na podstawie przykładów podanych przez uczestników należy przedstawić i poprzeć obliczeniami szczególne formy leasingu z jednorazowymi wpłatami i porozumieniami w sprawie wartości przedmiotu na koniec okresu leasingu.

Kolejną szczególną formą finansowania jest faktoring:

w wypadku faktoringu mające określoną wartość wierzytelności są sprzedawane spółce faktoringowej, która z tego tytułu dokonuje odpowiedniego obciążenia kosztami lub bezpośrednich potrąceń; spółka faktoringowa de facto przelewa od razu całą kwotę rachunku; posługując się przykładami podanymi przez uczestników w ramach przykładu łącznego finansowania należy sprawdzić, czy korzyść w zakresie płynności (porównanie zysków) przeważa nad dodatkowymi kosztami związanymi z faktoringiem.

2.2.8 Kluczowy temat 8: Odpisy amortyzacyjne

Odpisy amortyzacyjne stanowią element podatkowy i prowadzą do partycypacji fiskusa w spłacie kredytów, zaciąganych na inwestycje w przedsiębiorstwie płacącym podatki.

Znaczenie odpisów amortyzacyjnych dla rozwoju płynności w przedsiębiorstwie jest duże.

Warunki odpisów amortyzacyjnych są określone ustawowo, a długość i wysokość amortyzacji zależy od długości okresu sensownego, efektywnego i adekwatnego użytkowania danej rzeczy.

W ramach procesu inwestycji i finansowania (przykład z podgrupy na flipcharcie) odpis amortyzacyjny pełni w idealnym przypadku funkcję spłaty, bowiem w ten sposób można optymalnie wykorzystać partycypację państwa w finansowaniu.

Jeśli amortyzacja i spłata nie są ze sobą zgodne, to, jeśli spłata jest mniejsza, dochodzi do wyższej płynności netto;

jeśli spłata jest większa niż amortyzacja, to nadwyżkowa kwota spłaty musi zostać pobrana z wyniku przedsiębiorstwa po opodatkowaniu, co w konsekwencji prowadzi do strat pod względem płynności.

(Przykład z podgrupy z różnymi przykładami wyników amortyzacji i spłaty).

Rozważenie możliwości minimalizacji ryzyka w wypadku finansowania wzrostu poprzez spłatę wyższą od amortyzacji;

Rozważenie z jednej strony zmniejszenia płynności, a z drugiej przyspieszenia płynnego zwrotu z inwestycji.

2.2.9 Kluczowy temat 9: Alternatywne wykorzystanie kapitału

W ramach strategii finansowania należy też sprawdzić, czy – jeśli jest wystarczająca ilość kapitału własnego – powinien on być wykorzystany również do finansowania przedmiotu inwestycji.

Jeśli alternatywne wykorzystanie kapitału własnego do innych inwestycji (np. udziały, fundusze inwestycyjne itp.) pozwala oczekiwać wyższego zysku po opodatkowaniu w porównaniu ze zmniejszeniem zysku ze względu na koszty pozyskania kapitału obcego, można to rozważyć, pamiętając o ocenie ryzyka całego przedsięwzięcia.

(Zobrazowanie za pomocą przykładów podanych przez grupę)

2.2.10 Kluczowy temat 10: Controlling za pomocą wskaźników na podstawie elektronicznego systemu sterowania i controllingu

Controlling za pomocą wskaźników

Systemy controllingu na bazie ewaluacji mikroekonomicznej

Prognozowanie krótko- i średnioterminowe

Planowanie płynności

(patrz załącznik: instrukcja obsługi programu controllingu „Unternehmen auf Kurs“)

3. Certyfikat

Uczestnicy otrzymają po zakończeniu seminarium certyfikat z wypisanymi treściami szkolenia (kluczowymi tematami), podpisany przez instytucję, w której odbywało się szkolenie.