

Uproszczona i przykładowa ocena efektywności projektu inwestycyjnego „Program Pozyskiwania Kontaktów” – na przykładzie Pośrednik SA¹

Maj 2012

Spis treści

1. WSTĘP	2
2. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA FIRMY POŚREDNIK SA	2
2.1. FORMALNO-PRAWNY STATUS FIRMY	2
2.2. CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI FIRMY	2
2.3. ANALIZA HISTORYCZNYCH DANYCH FINANSOWYCH	3
3. OCENA EFEKTYWNOŚCI REKLAMY I PROMOCJI INTERNETOWEJ	4
3.1. OPIS PROJEKTU INWESTYCYJNEGO	4
3.2. ZAŁOŻENIA PROJEKTU INWESTYCYJNEGO	4
3.3. PRZEDSTAWIENIE I INTERPRETACJA WYNIKÓW OCENY PROJEKTU INWESTYCYJNEGO	6
3.4. ANALIZA RYZYKA PROJEKTU	7
4. PODSUMOWANIE	7
5. LITERATURA	8
6. SPIS RYSUNKÓW I TABEL	8

Celem niniejszej oceny jest uproszczona analiza efektywności nowego projektu biznesowego, który ma na celu pozyskiwanie kontaktów do nowych potencjalnych klientów przy wykorzystaniu reklamy i promocji internetowej – Program Pozyskiwania Kontaktów (PPK).

¹ Do czytelnika: Nazwa oraz lata, których wyniki są prezentowane zostały zmienione. Niniejsze opracowanie jest wersją skróconą i uproszczoną (w stosunku do oryginału), opracowaną dla celów poglądowych jako prezentacja metodologii Resulto Sp. z o.o. oceny projektów inwestycyjnych dla małego i średniego biznesu.

1. Wstęp

Okres ostatnich kilku lat to czas szybkich przemian zachodzących na krajowym rynku finansowym, w tym okres poprawy jakości usług dla klienta indywidualnego. W powyższych warunkach można zaobserwować zarysowane tendencje i zmiany zachodzące na krajowym rynku usług finansowych, m.in. powstanie w Polsce nowego zawodu określanego mianem „doradca finansowy”, specjalizującym się w pośrednictwie i doradztwie finansowym. Takie podmioty oferują klientom indywidualnym dostęp do produktów o charakterze kredytowym, inwestycyjnym i ubezpieczeniowym świadcząc, jednocześnie, dodatkowe usługi o wartości dodanej dla klienta. Z większych firm wymienić można: Expander, Open Finance, Xelion, Goldenegg, Dom Kredytowy Notus, PDK Fiolet itd. Przynajmniej dla niektórych z wymienionych firm główną dźwignią rozwoju była przemyślana obecność firmy w sieci Internetowej. Warto zauważyć, że branżą najczęściej wykorzystującą reklamę online są finanse. Co piąta reklama online dotyczy doradztwa finansowego, kredytów i innych usług finansowych.

W ostatnich latach internauci przyzwyczajeni zostali przez instytucje finansowe (m.in. banki, biura maklerskie, zakłady ubezpieczeń, fundusze inwestycyjne) do możliwości korzystania online z oferowanych przez siebie usług. Internet okazał się dla instytucji finansowych doskonałym (tanim, wygodnym i efektywnym) kanałem obsługi dotychczasowych klientów. Nie mniej ważną cechą Internetu jest ułatwienie instytucją finansowym dotarcia do nowego, potencjalnego klienta.

2. Ogólna charakterystyka firmy Pośrednik SA

2.1. Formalno-prawny status firmy

Spółka Akcyjna pod nazwą Pośrednik S.A., z siedzibą w Warszawie, została zawiązana w grudniu 2007 roku. Kapitał zakładowy Spółki wynosi 0,5 mln zł i dzieli się na 500 akcji imiennych zwykłych o wartości nominalnej 1 000 zł każda. Akcje objęte zostały przez jednego właściciela. Działalność operacyjną Spółka rozpoczęła w styczniu 2008 roku. Z początkiem 2008 roku Spółka wprowadzona została do rejestru pośredników (agentów) ubezpieczeniowych prowadzonego przez Komisję Nadzoru Finansowego.

2.2. Charakterystyka działalności firmy

Pośrednik SA jest ogólnopolskim wieloproduktowym doradcą finansowym. Firma posiada oddziały i filie w 17 miastach na terenie kraju i blisko 270 doradców. Główną formą współpracy Pośrednik SA z doradcami finansowymi są umowy o charakterze agencyjnym (doradcy prowadzą własną działalność gospodarczą). W ofercie firma posiada kredyty mieszkaniowe i gotówkowe, ubezpieczenia życiowe oraz fundusze inwestycyjne. Pośrednik SA współpracuje z 13 instytucjami finansowymi (w tym 5 banków, 4 zakłady ubezpieczeń i 4 fundusze inwestycyjne). Usługa Spółki polega na pomocy osobom indywidualnym w wyborze inwestycji, ubezpieczenia i kredytu w oparciu o analizę indywidualnej sytuacji finansowej klienta, oraz na pomocy w pokonaniu problemów organizacyjnych i formalnych związanych z nabyciem usługi finansowo-ubezpieczeniowej. Oferta Pośrednik SA wyróżnia się od konkurencji szeroką paletą produktową oraz tym, iż Doradcy świadczą usługi nie tylko w biurach, ale również w miejscu i czasie dogodnym dla klienta.

Spółka jako podstawowy sposób dotarcia do klienta traktuje polecenia i rekomendacje. Pośrednik SA zatrudnia managerów (w centrali i terenie) z wieloletnim doświadczeniem, nabytym w trakcie wieloletniej pracy kierowniczej na rzecz kluczowych na rynku polskim instytucji finansowych.

2.3. Analiza historycznych danych finansowych

Rachunek wyników i bilans Spółki stanowią Aneks nr 1 do niniejszej pracy.

Ogólna ocena firmy Pośrednik SA wskazuje przede wszystkim na bardzo dynamiczne wzrosty przychodów Spółki typowe dla przedsiębiorstw na wczesnym etapie rozwoju (przychodem Spółki są głównie prowizje otrzymywane od instytucji finansowych za sprzedaż ich produktów finansowych). Drugim kluczowym spostrzeżeniem jest wyposażenie firmy w bardzo niskie kapitały własne i wysokie straty ponoszone w pierwszych latach istnienia. Pomimo szybkiej poprawy wyników finansowych i uzyskaniu dodatniego wyniku finansowego w trzecim roku istnienia, firma nadal posiada ujemne kapitały własne i finansowana jest długiem.

Dynamika przychodów Spółki w pierwszych latach wyniosła odpowiednio 414% i 270% co jest na pewno dobrym wynikiem. Koszty działalności operacyjnej Spółki wzrastały w przedmiotowych okresach odpowiednio o 185% i 209%. Tempo wzrostu kosztów jest więc niższe niż tempo wzrostu przychodów Spółki. Istotnym i rosnącym obciążeniem dla wyników Spółki są koszty finansowe będące efektem finansowania rozwoju Spółki kapitałem obcym. W ostatnim roku obrachunkowym Pośrednik SA zanotował zysk brutto co jest skutkiem m.in. szybszego wzrostu przychodów niż kosztów.

Analiza wskaźnikowa

Tabela nr 1 Analiza wskaźnikowa

WSKAŹNIK	2008	2009	2010
Aktywa czynne (aktywa – zobowiązania bieżące)	-343,32	704,78	771,47
Kapitał pracujący (aktywa obrotowe – zobowiązania bieżące) tys. zł	-2 011,73	-700,17	-1 058,97
Stopy zysku (wynik na sprzedaży/aktywa czynne) %	1464%	-308%	432%
Marży zysku brutto (wynik brutto/sprzedaż netto) %	-180%	-26%	6%
Marży zysku netto (wynik netto/sprzedaż netto) %	-180%	-43%	-16%
Rentowności sprzedaży (wynik na sprzedaży/sprzedaż netto) %	-161%	-17%	10%
Poziomu kosztów (koszty działaln. operacyjnej/sprzedaż netto) %	261%	117%	90%
Finansow. aktywów trwałych I (kapitały własne/aktywa trwałe) %	-276%	-562%	-318%
Finans. aktywów trw. II [(kap.wł.+rezerwy+zob.dług)/aktywa trw.] %	-21%	50%	42%
Obciążenia aktywów długiem (zobowiązania ogółem/aktywa) %	303%	273%	186%
Zadłużenia (zobowiązania ogółem/kapitały własne) %	-149%	-158%	-216%
Płynności I (aktywa obrotowe/zobowiązania bieżące)	23%	82%	82%
Płynności II [(nal.krótkot.+inw.krótkot.)/zobowiązania bieżące] %	20%	80%	81%
Płynności III (środki pieniężne/zobowiązania bieżące) %	3%	2%	2%

Liczenie rentowności działalności operacyjnej (patrz również struktura rachunku wyników) wskazuje na dynamiczną poprawę. Obliczenia wskaźników zadłużenia, rotacji zobowiązań czy należności są również utrudnione ze względu na ujemne kapitały własne i brak szczegółowych danych.

Tempo wzrostu należności wydaje się być zbliżone do tempa wzrostu przychodów, więc Spółka nie ma problemów z odzyskiwaniem należności od kontrahentów. Niski poziom gotówki (wskaźnik Płynność III) może sugerować ryzyko wystąpienia przejściowych problemów z płynnością, choć z drugiej strony zasadne jest utrzymywanie niskiego stanu gotówki w sytuacji kiedy Spółka finansuje się długiem. Struktura kosztów (patrz struktura rachunku wyników) wskazuje na dominującą rolę jaką odgrywają usługi obce (głównie zapewne wynagrodzenia prowizyjne dla sieci sprzedaży) oraz wynagrodzenia. Niemniej jednak należy jednoznacznie stwierdzić, iż wyniki historyczne stwarzają nadzieję na uzyskanie przez firmę trwałej rentowności, spłatę zaciągniętych zobowiązań i wygenerowanie dla właściciela wysokiej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału.

3. Ocena efektywności reklamy i promocji internetowej

3.1. Opis projektu inwestycyjnego

Firma wykazuje bardzo dobre tendencje zarówno w zakresie przychodów jak i dobre tendencje w zakresie wyniku netto pomimo implementacji (starej) strategii sprzedaży typowej dla struktur agencyjnych funkcjonujących w Polsce głównie w latach 90-tych. Wyniki finansowe wskazywać mogłyby na bezpieczny rozwój firmy jednak koszty funkcjonowania w tradycyjnym modelu (wzrastają rynkowe prowizje dla doradców) okazują się coraz wyższe a firma nie może sobie pozwolić na istotny wzrost kosztów przy ograniczonych możliwościach podniesienia ceny swoich usług (usługa jest bezpłatna dla finalnego klienta a firma żyje z prowizji od dostawcy produktu finansowego). Doradcy zgłaszają rosnące kłopoty z pozyskiwaniem nowych klientów. Rekrutacja i szkolenie bardzo rozbudowanej i stale rosnącej (przy wysokiej fluktuacji) sieci doradców okazuje się coraz droższa. Jedną z zauważalnych przewag konkurencyjnych firm jest oferowanie doradcą tzw. leadów – kontaktów na nowych klientów pozyskanych za pomocą Internetu i centrum telefonicznego. W konkurencyjnym środowisku łatwy dostęp do nowego klienta stanowi dla doradców znaczącą korzyść przekładającą się bezpośrednio na efektywność pracy i wysokość zarobków (wypracowanej prowizji).

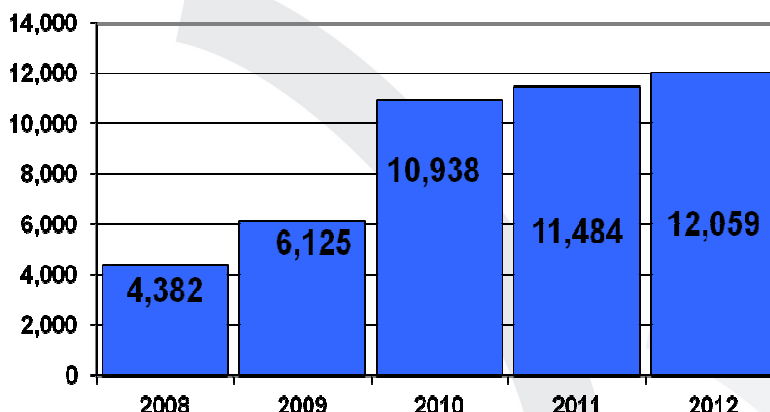
Firma rozważa podjęcie nowego projektu biznesowego „Program Pozyskiwania Kontaktów” (PPK) obliczonego na zniwelowanie jednej ze słabych stron i podniesienie efektywności sieci sprzedaży poprzez pozyskanie dostępu do nowego klienta przy wykorzystaniu możliwości Internetu. Sednem PPK są formularze (ankiety) internetowe² wypełniane online przez internautów odzwierciedlające zainteresowanie internauty określonym produktem reklamującej się firmy. Kluczowe dla sukcesu jest możliwie jak najszybsze podjęcie reakcji na wyrażone potrzeby klienta i uzyskanie jego zaufania. Szybka reakcja niezbędna jest dlatego, że internauta przeglądając zawartość Internetu w poszukiwaniu potrzebnych mu usług/informacji zostawia swoje dane kontaktowe na stronach wielu instytucji finansowych i pośredników – wówczas pomimo iż klient wyraził zainteresowanie naszym produktem to mamy do czynienia z typową konkurencją między rynkowymi rywalami.

3.2. Założenia projektu inwestycyjnego

Celem projektu inwestycyjnego jest zapewnienie dla każdego doradcy finansowego pracującego dla Pośrednik SA dwóch nowych kontaktów dziennie. Realizacja celu wymaga pozyskania poniższej średniomiesięcznej liczby kontaktów w kolejnych latach.

² Służące do wyrażenia zainteresowania usługami firmy.

Rys. nr 2 Średniomiesięczna liczba kontaktów w kolejnych latach.



Podstawowe działania niezbędne do uruchomienia projektu:

- a) uzupełnienie funkcjonalności firmowej strony www niezbędnej dla obsługi ankiet,
- b) stworzenie aplikacji informatycznej zintegrowanej z podstawowym systemem produkcyjnym i finansowo - księgowym firmy,
- c) szkolenie pracowników i doradców do obsługi programu,
- d) zatrudnienie obsługi centrum telefonicznego (call centrum),
- e) zatrudnienie specjalisty ds. marketingu internetowego,
- f) nawiązanie współpracy z agencją marketingową dla tworzenia kreacji reklamowo-promocyjnych,
- g) nawiązanie współpracy z właścicielami domen internetowych na których reklamowane będą usługi firmy (lub ewentualnie z firmą prowadzącą internetowe programy partnerskie),
- h) bieżące administrowanie programem.

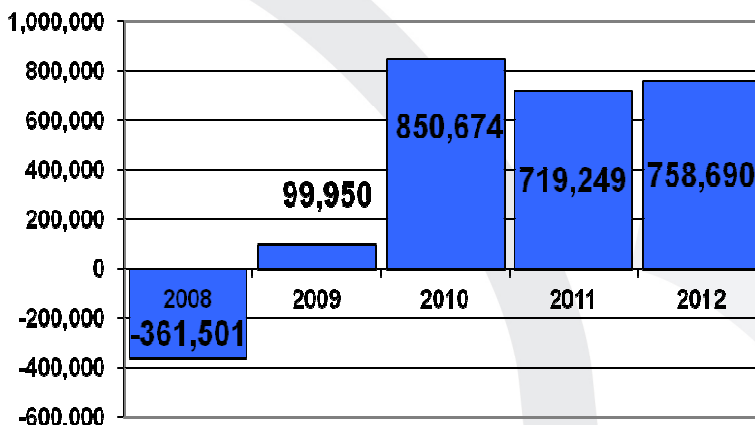
Analizując niniejszy projekt, obliczając wartość bieżącą zdyskontowanych przepływów pieniężnych (ang. NPV - net present value) w arkuszu Excel* uwzględniono m.in.:

- nakłady inwestycyjne o charakterze jednorazowym i planowaną amortyzację – m.in.: uzupełnienie funkcjonalności firmowej strony www, tworzenia zintegrowanej aplikacji informatycznej, sprzęt komputerowy do call centrum, oprogramowanie użytkowe do call centrum, meble do call centrum, szkolenia,
- obsługę kredytów długoterminowych – m.in.: stan kredytu na początek okresu, zaciągnięcie kredytu, spłata raty kapitałowej, stan kredytu na koniec okresu, nominalna stopa procentowa, stopa inflacji, realna stopa procentowa, odsetki,
- strukturę przychodów – m.in.: skuteczność doradcy (liczba transakcji/liczbę pozyskanych kontaktów) i wysokość prowizji netto (po odliczeniu części doradcy) w zł,
- prognozowane wyniki: Rachunek zysków i strat, Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto, Rachunek przepływów pieniężnych

**Model ekonomiczny wykorzystany w obliczeniach jest w posiadaniu Resulto Sp. z o.o. i po modyfikacji może być wykorzystany przy ocenie innych projektów inwestycyjnych.*

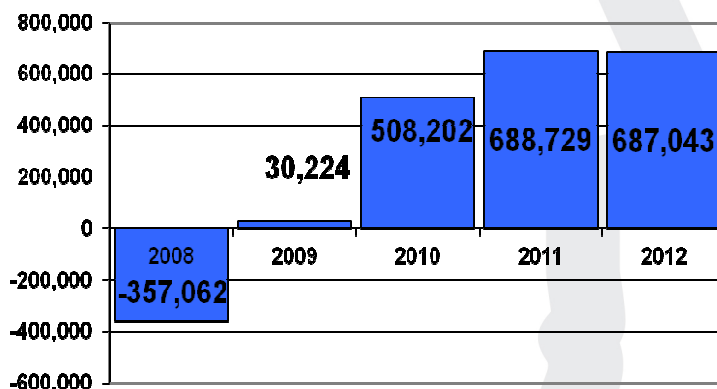
3.3. Przedstawienie i interpretacja wyników oceny projektu inwestycyjnego

Wykonane obliczenia dot. projektu stanowią Aneks nr 2 do niniejszej pracy. Poniższy rysunek Rys. nr 3 przedstawia Wynik netto dla projektu PPK.



Istotne jest, że w ostatnich trzech okresach progностycznych zysk przestaje rosnać i stabilizuje się, co spowodowane jest szybkim zakładanym wzrostem kosztów reklamy internetowej (już obecnie obserwowane są takie tendencje).

Przepływy finansowe dla projektu PPK przedstawia Rys. nr 4



Prognozowana wartość bieżąca zdyskontowanych przepływów pieniężnych (NPV) jest dodatnia i wynosi **904 tys. zł.** Prognozowana wewnętrzna stopa zwrotu wyniesie prawdopodobnie **59 %**.

Przeprowadzona analiza finansowa wskazuje zasadność ekonomiczną działań obliczonych na pozyskiwanie kontaktów na nowych klientów z Internetu.

W kalkulacji uwzględniono wszystkie bezpośrednie koszty i przychody przewidywane dla tego projektu, łącznie z rezerwą na czynniki nieprzewidywalne. Zastosowano realne wysokości kosztu pieniądza. Projekt finansowany będzie głównie długiem. Dla większej ostrożności w kalkulacji nie uwzględniono możliwych do rozliczenia w kolejnych latach strat podatkowych z okresu tworzenia firmy.

Dodatkowymi czynnikami, które inwestor powinien wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji dot. przedmiotowego projektu są jego dodatkowe pozytywne efekty

niewzględzone w obliczeniach. Przede wszystkim chodzi o wartość marki firmy Pośrednik

SA budowanej dzięki uruchomianemu projektowi oraz wzrost rozpoznawalności tejże marki co przyczyni się zapewne do równoległego wzrostu sprzedaży w tradycyjnych kanałach sprzedaży wykorzystywanych przez firmę (ułatwi rekrutację dobrych sprzedawców itp.).

3.4. Analiza ryzyka projektu.

Spośród kluczowych założeń przyjętych do analizy efektywności projektu obarczone największą dozą niepewności są założenia dotyczące:

- a) skuteczności doradców finansowych w wykorzystywaniu kontaktów,
- b) kosztów pozyskiwania kontaktów w kolejnych latach funkcjonowania programu.

Jednocześnie zmiany wyżej wymienionych elementów skutkują w najwyższym stopniu na efektywność projektu ponieważ wpływają bezpośrednio na przychody oraz na największą pozycję kosztową projektu (usługi internetowe). Przeprowadzona analiza wrażliwości wskazuje, że nawet stosunkowo niewielkie, bo około 6% (średnio w analizowanym całym okresie), zmiany skuteczności doradców (spadek) czy to kosztów pozyskania kontaktu (wzrost) powodują, że projekt okazać się może neutralny ekonomicznie (zerowe NPV). Powyższe podkreśla wagę poprawnego ustalenia przedmiotowych parametrów na podstawie badań rynkowych. Skuteczność doradców jest w pewnym stopniu pod kontrolą Pośrednik SA.

Analiza ryzyka projektu wskazuje wyraźnie, iż projektem należy zarządzać bardzo rygorystycznie i dokładnie pilnować skuteczności doradców i kosztów pozyskiwania kontaktów z Internetu.

4. Podsumowanie

Spółki pośrednictwa finansowego nie dokonują w ramach swojej działalności inwestycji w tradycyjnym rozumieniu: budowa fabryki, kupno maszyny, itp. Nie mniej jednak, jak każdy podmiot gospodarczy, stoją nierzadko przed dylematem podjęcia określonych decyzji gospodarczych skutkujących znacznymi obciążeniami finansowymi. Taka decyzja wymaga rozważenia. **Ocena efektywności „Programu Pozyskiwania Kontaktów” (reklamy i promocji internetowej) wypada pozytywnie choć istnieje wąski margines na ewentualne odstępstwa od kluczowych założeń.** Pośrednik SA po rozpoczęciu projektu prawdopodobnie odniesie znaczące pozytywne efekty, wynikające bezpośrednio i pośrednio (wzmocnienie rozpoznawalności marki) z podjęcia decyzji o rozpoczęciu projektu. Start projektu z pewnością wesprze dynamiczny rozwój Spółki i pozwoli jeszcze skuteczniej konkurować z rynkowymi rywalami. Rozpoczęcie projektu wydaje się być tym bardziej uzasadnione, że w nowoczesnej gospodarce (szczególnie na rynku usług finansowych) obowiązywać będzie prawdopodobnie wymóg stałej obecności firm w Internecie dla osiągnięcia finansowego i rynkowego sukcesu.

5. Literatura

1. Jajuga K., Inwestycje Finansowe, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1998,
2. Ostasiewicz W., Statystyczne Metody Analizy Danych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1999,
3. Leszczyński Z., Wnuk T. Controlling, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, 2000,
4. Lewis G., Lewis R., E-Marketing handel w Internecie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001,
5. Goban-Klas Tomasz, Cywilizacja Medialna, WSiP, Warszawa 2005,
6. Kłeczek K., Kowal. W, Woźniczka J „Strategiczne planowanie marketingowe” PWE Warszawa 1996,
7. Porter M., Strategia Konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 1996,

6. Spis rysunków i tabel

Tabela nr 1 Analiza wskaźnikowa.

Rys. nr 1 Średniomiesięczna liczba kontaktów w kolejnych latach.

Rys. nr 2 Wynik netto dla projektu PPK.

Rys. nr 3 Przepływy finansowe dla projektu PPK.

Resulto Sp. z o.o.

ul. Piłsudskiego 95,

50-016 Wrocław

tel. +48 71 / 73 45 839

tel. kom.: +48 78 33 66 476

e-mail: analitik@resulto.pl

Oferta obejmuje m.in.:

1. Budowa i redefinicja strategii biznesowych,
2. Biznes Plany, Wyceny i Studia Wykonalności,
3. Pozyskiwanie finansowania na tworzenie i rozwój biznesu, w tym:
 - a. dotacje unijne,
 - b. pożyczki unijne,
 - c. kredyty komercyjne,
4. Analizy, budowa systemów controllingu i raportowania,
5. Kompleksowe wsparcie Biznesu:
 - a. usługi rachunkowe,
 - b. doradztwo podatkowe,
 - c. doradztwo finansowe,
 - d. doradztwo prawne.

Wszelkie prawa do artykułu posiada firma Resulto Sp. z o.o. Kopiowanie i wykorzystanie fragmentów tekstu dozwolone jedynie pod warunkiem podania źródła.

Wrocław, 2012-05-23