

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Zarządzanie finansami. Co mówią liczby

Autor: Angie Mohr

Tłumaczenie: Aleksandra Cichoń-Królikowska

ISBN: 83-246-0090-6

Tytuł oryginału: [Financial Management 101:](#)

[Get a Grip on Your Business Numbers](#)

Format: A5, stron: 248



**Zwięźle i jasno przekazana wiedza, poparta przykładami –  
to intratna propozycja dla wiecznie zajętych przedsiębiorców**

- Jak czytać sprawozdania finansowe?
- Jak rozsądnie planować wydatki przedsiębiorstwa?
- Jak oceniać, co jest dla dobre, a co złe dla bezpieczeństwa finansowego firmy?

Dzień pracy właściciela niewielkiego przedsiębiorstwa najczęściej wygląda tak: wstajesz rano, idziesz do pracy, wracasz do domu i kładziesz się spać. Nie analizujesz sytuacji firmy. Czy jesteś na plusie? Czy potrafisz utrzymać klientów? Czy wystarczająco dobrze wynagradzasz sam siebie? A kiedy zaczynasz zastanawiać się, dokąd to wszystko prowadzi... opanowuje Cię frustracja. Jest na to sposób: zacznij śledzić i mierzyć wyniki swojej firmy.

Jeśli pilnie potrzebujesz podstawowej wiedzy o prowadzeniu przedsiębiorstwa i nie masz czasu na studiowanie akademickich tomów, ta książka na pewno Ci się przyda.

Znajdziesz w niej:

- solidne i kompletne studium przypadku;
- proste metody odczytywania przydatnych informacji z ksiąg firmy;
- sprawdzone rozwiązania problemów dotyczących małe przedsiębiorstwa: zabezpieczanie przepływów gotówkowych, podnoszenie marży, praktyczne sposoby przechowywania informacji finansowych;
- podstawowe zasady budżetowania;
- metody oceniania i podnoszenia wydajności firmy: znajdowanie granicy opłacalności, określanie kosztów stałych i zmiennych, lepsze zarządzanie zapasami;
- podstawy profesjonalnej wiedzy finansowej: analiza wskaźników finansowych, analiza cyklu operacyjnego firmy, analiza sprawozdań finansowych (bilans, rachunek wyników, rachunek przepływów pieniężnych).

"Czytelnikom i słuchaczom rozmaitych kursów serwuje się idealistyczne i niewykonalne pomysły na biznes, często lekceważąc podstawowe zasady prowadzenia firmy."

*Angie Mohr, autorka*

---

# SPIS TREŚCI

---

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>1. Przypomnienie: bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych</b> .....	19
Bilans .....	20
Rachunek zysków i strat .....	22
Rachunek przepływów pieniężnych .....	24
Podsumowanie rozdziału .....	26
<b>2. Podstawowe wiadomości na temat budżetu firmy</b> .....	27
Raport budżetowy .....	29
Skąd pochodzą liczby? .....	31
Przychody .....	31
Koszty .....	33
Podsumowanie rozdziału .....	34
<b>3. Koszty zmienne a koszty stałe: dlaczego warto wiedzieć, czym się różnią?</b> .....	35
Koszty stałe a koszty zmienne .....	37
Koszty zmienne .....	37
Koszty stałe .....	38

## 4 ■ Zarządzanie finansami. Co mówią liczby

Dlaczego to, jak kształtują się koszty, jest takie ważne dla mojej firmy? .....	38
Próg rentowności .....	38
Wydajność .....	40
Podsumowanie rozdziału .....	42
<b>4. Analiza wskaźników — dla zabawy i dla zysku .....</b>	<b>43</b>
Podstawowe wskaźniki i co się tak naprawdę za nimi kryje .....	45
Wskaźniki wypłacalności i płynności .....	45
Wskaźniki aktywności działania .....	48
Wskaźniki rentowności .....	52
Które wskaźniki powinna śledzić moja firma? .....	54
Kiedy coś jest nie tak ze wskaźnikami: co zrobić w razie kłopotów .....	55
Podsumowanie rozdziału .....	56
<b>5. Zrozumieć cykl operacyjny .....</b>	<b>59</b>
Cykl operacyjny .....	60
Raport o przepływach pieniężnych .....	63
Przychody .....	64
Wydatki .....	66
Połączmy teraz wszystko w całość .....	66
Podsumowanie rozdziału .....	69
<b>6. Kluczowe wskaźniki efektywności — Twój klucz do sukcesu .....</b>	<b>71</b>
Skąd mam wiedzieć, jakie są moje DCS? .....	73
Jak mogę zmierzyć DCS? .....	74
A co w sytuacji, gdy kluczowe wskaźniki efektywności pogarszają się? .....	75
Podsumowanie rozdziału .....	77
<b>7. Jak zapanować nad zapasami? .....</b>	<b>79</b>
Rodzaje zapasów .....	80
Detaliści .....	81
Producenci .....	81
Firmy usługowe .....	82

Co jest zawarte w kosztach zapasów? .....	83
Techniki zarządzania zapasami .....	85
Manualne śledzenie stanu zapasów .....	85
System zarządzania ABC .....	86
Model ekonomicznej wielkości zamówień (EOQ) .....	88
Podsumowanie rozdziału .....	90
<b>8. Należności — środki wpływające do firmy .....</b>	<b>91</b>
Przyjrzyjmy się jeszcze raz cyklowi sprzedaży .....	93
Ustanawianie warunków kredytu .....	93
Warunki sprzedaży .....	95
Decyzje kredytowe .....	96
Ściąganie należności .....	97
Faktoring .....	99
Czy warto wynająć firmę zajmującą się ściąganiem należności? .....	100
Monitorowanie należności .....	101
Podsumowanie rozdziału .....	104
<b>9. Zobowiązania — pieniądze wychodzące z firmy .....</b>	<b>105</b>
Finansowanie przez dostawcę .....	106
Śledzenie terminów spłaty zobowiązań .....	108
Co się dzieje, kiedy nie reguluję zobowiązań w terminie? .....	109
Podsumowanie rozdziału .....	111
<b>10. Kupowanie nowych rzeczy</b>	
<b>— czy będą w stanie same się spłacić? .....</b>	<b>113</b>
Planowane korzyści .....	114
Dyskontowane przepływy gotówkowe .....	116
Okres spłaty .....	120
Analiza porównawcza .....	121
Rzadkość środków (Mamy tylko tyle pieniędzy) .....	121
Podsumowanie rozdziału .....	123
<b>11. Czego nie znajdziesz w sprawozdaniach finansowych? .....</b>	<b>125</b>
Wielka szóstka .....	127
Ryzyko związane ze zobowiązaniami z tytułu leasingu operacyjnego .....	127

## 6 ■ Zarządzanie finansami. Co mówią liczby

Brak właściwego ubezpieczenia .....	128
Poręczenie osobiste .....	128
Zależność ekonomiczna .....	129
Zależność od kursów walut .....	130
Zależność od oprocentowania .....	131
Zarządzanie ryzykiem dla przedsiębiorców .....	132
Podsumowanie rozdziału .....	133
Arkusz 1. Profil ryzyka biznesowego .....	134
<b>12. Inwestor i menedżer</b>	
— <b>rozdwojenie jaźni właściciela małej firmy</b> .....	<b>137</b>
Menedżer małej firmy .....	138
Inwestor małego biznesu .....	140
Podsumowanie rozdziału .....	143
<b>13. Rozwój firmy</b> .....	<b>145</b>
Trzy sposoby rozwoju firmy .....	146
Zasada dźwigni .....	148
Przyciągnij nowych klientów .....	149
Sprzedaj im więcej .....	150
Sprzedawaj im częściej .....	150
Śledzenie wzrostu firmy .....	151
Podsumowanie rozdziału .....	152
<b>14. Twarzą w twarz z przerażającym dwugłowym potworem</b>	
— <b>przedstawicielem banku</b> .....	<b>153</b>
Pożyczanie pieniędzy .....	155
Poznaj i pokochaj przedstawiciela banku obsługującego Twoją firmę .....	156
Wniosek o kredyt .....	157
Jak dbać o przedstawiciela banku obsługującego firmę i jak go karmić? .....	158
Inni partnerzy .....	159
Twoja ocena kredytowa .....	159
Podsumowanie rozdziału .....	162
<b>15. Zarządzanie długiem</b> .....	<b>163</b>
Zrozumieć obsługę długu .....	165
Wskaźnik obsługi długu .....	166
Spłata .....	167

Jak obliczyć koszt kapitału obcego? .....	168
Kredyty bankowe .....	168
Linie kredytowe .....	169
Karty kredytowe .....	169
Leasing finansowy .....	170
Dostawcy .....	170
Państwo .....	171
Dźwignia finansowa jako niebezpieczeństwo .....	172
Firma na diecie .....	174
Analizuj .....	174
Planuj .....	174
Działaj .....	175
Podsumowanie rozdziału .....	176
<b>16. Wynagradzanie pracowników .....</b>	<b>177</b>
Ile warci są dla Ciebie Twoi pracownicy? .....	178
Ile mój pracownik jest wart dla kogoś innego? .....	180
Dodatkowe świadczenia .....	181
Wynagrodzenie uzależnione od efektów pracy:	
opłacanie wartości .....	182
Proces oceny wyników pracy .....	183
Miej pracowników na oku cały czas .....	184
Podsumowanie rozdziału .....	185
<b>17. Zbierzmy to wszystko razem: cykl planowania .....</b>	<b>193</b>
Cykl planowania .....	194
Planowanie .....	195
Kontrola .....	196
Krótki raport .....	196
Miesięczny plan zarządzania operacyjnego .....	197
Rozwój .....	198
Dostosowanie .....	198
Planowanie .....	199
Podsumowanie rozdziału .....	199
<b>Dodatek A .....</b>	<b>201</b>
Miesięczny plan zarządzania operacyjnego .....	201
<b>Dodatek B .....</b>	<b>213</b>
Obecna wartość złotej .....	213

## **8 ■ Zarządzanie finansami. Co mówią liczby**

<b>Dodatek C</b> .....	<b>217</b>
Użyteczne strony internetowe oraz literatura .....	217

<b>Słownik</b> .....	<b>223</b>
----------------------	------------

### **Przykłady**

1. Uproszczony bilans .....	21
2. Rachunek zysków i strat .....	23
3. Rachunek przepływów pieniężnych .....	25
4. Raport budżetowy (12 miesięcy) .....	30
5. Raport dotyczący przepływów gotówkowych .....	67
6. Arkusz śledzenia stanu zapasów .....	86
7. Raport dotyczący przeterminowanych należności .....	102
8. Kwartalna ocena wyników — przykład .....	186

### **Rysunki**

1. Cykl operacyjny .....	62
2. Metoda ABC śledzenia stanu zapasów .....	87
3. Model ekonomicznej wielkości zamówień dotyczący zarządzania zapasami .....	89

### **Tabele**

1. Krótki przewodnik po wskaźnikach .....	57
-------------------------------------------	----

### **Arkusze**

1. Profil ryzyka biznesowego .....	134
------------------------------------	-----

<b>Skorowidz</b> .....	<b>235</b>
------------------------	------------

# 1

## ROZDZIAŁ

---

# PRZYPOMNIENIE: BILANS, RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT, RACHUNEK PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH

---

W tym rozdziale nauczymy się:

- Jakie są podstawowe cechy bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych
- Jakie są związki pomiędzy ww. dokumentami
- Jaka jest różnica pomiędzy przychodem netto a przepływem pieniężnym

Zanim zaczniemy interpretować informacje finansowe, na podstawie których podejmiemy ważne decyzje w zakresie zarządzania Twoją firmą, musisz dobrze zrozumieć strukturę oraz funkcję trzech podstawowych dokumentów finansowych funkcjonujących w świecie biznesu.



Trzy podstawowe dokumenty finansowe w firmie to:

- bilans,
- rachunek zysków i strat (czasami nazywany rachunkiem wyników), oraz
- rachunek przepływów pieniężnych (czasami zwany też sprawozdaniem z przepływów pieniężnych).

Przyjrzymy się teraz po kolei wymienionym dokumentom finansowym.

## Bilans

Bilans to zestawienie wartościowe aktywów posiadanych przez firmę oraz źródeł finansowania, czyli pasywów. Przykład 1. prezentuje uproszczony bilans.

Dla przykładu, jeśli firma przygotowała bilans na dzień 31 grudnia, wykaże w nim niektóre z następujących aktywów:

- środki pieniężne na rachunku bankowym,
- należności (tzn. kwoty, które firma ma otrzymać od klientów),
- zapasy,
- inwestycje długoterminowe,
- środki trwałe;

oraz następujące pasywa:

- zobowiązania wobec dostawców,
- kredyty inwestycyjne i hipoteczne,
- zobowiązania z tytułu wynagrodzeń pracowniczych.

Pasywa w bilansie podzielone są na dwie kategorie: krótkoterminowe (tzn. takie, które należy uregulować do roku) oraz długoterminowe.

Bilans po stronie pasywów pokazuje również kapitał własny, który jest sumą między innymi następujących pozycji:

## Przykład 1. UPROSZCZONY BILANS

### Bilans sporządzony na dzień 31 grudnia, 200-

#### Aktywa

Aktywa obrotowe

Środki pieniężne w kasie 4250

Należności 6975

Zapasy 1200

Aktywa trwałe 9325

**Aktywa razem 21 750**

#### Pasywa

##### Kapitał własny

Zysk (strata) netto z lat ubiegłych 2295

Kapitał zapasowy 100

Kapitał podstawowy 3430

**Kapitał własny razem 5825**

##### Zobowiązania

##### Zobowiązania krótkoterminowe

Kredyt w linii kredytowej 3250

Zobowiązania z tytułu dostaw 1350

##### Zobowiązania długoterminowe

Kredyt inwestycyjny na zakup sprzętu 8750

Kredyt hipoteczny na budynki 2575

**Zobowiązania razem 15 925**

**Pasywa razem 21 750**

*Proszę zauważyć, iż aktywa i pasywa  
powinny mieć taką samą wartość.*

- reinwestowane zyski (tzn. wszystkie historyczne zyski firmy, które w niej pozostały);
- kapitał zapasowy, w tym kapitał akcyjny (akcje, które zostały zakupione przez akcjonariuszy) oraz
- kapitał podstawowy (tzn. jakiegokolwiek środki, które zostały zainwestowane przez właścicieli firmy).

Innymi słowy, kapitał właściciela jest wartością netto firmy. Można również obliczyć wartość netto firmy po odjęciu tego, co firma ma do zapłacenia (zobowiązań) od tego co firma posiada (aktywów).

**Aktywa – Zobowiązania = Kapitał właściciela**

lub

**Pasywa = Zobowiązania + Kapitał właściciela**

Ostatnią, ale wartą zapamiętania rzeczą dotyczącą bilansu jest wycena. W większości krajów, zasady księgowości (zwane Ogólnie Przyjętymi Standardami Księgowości — skrót od angielskiej nazwy GAAP — *Generally Accepted Accounting Principles*) wymagają aby wycena w bilansie była dokonywana zgodnie z kosztem historycznym.

Oznacza to, iż jeśli, na przykład, Twoja firma kupiła w roku 1982 budynek, w którym ma siedzibę za 100 000 zł i jest on obecnie wart 295 000 zł, to zapis w bilansie będzie zgodny z historycznym kosztem 100 000 zł (minus amortyzacja). (Więcej informacji na temat amortyzacji znajdziesz w *Bookeepers' Boot Camp*, pierwszej książce z serii *Number 101 for Small Business* wydanej przez Self-Counsel Press.) Dlatego też bilans nie zawsze odzwierciedla prawdziwą wartość firmy. Zagadnieniem zasad wyceny zajmiemy się w następnych rozdziałach.

## Rachunek zysków i strat

Rachunek zysków i strat prezentuje przychody i koszty firmy w danym okresie — może to być dzień, miesiąc lub rok. Przykładowy rachunek zysków i strat prezentujemy w przykładzie 2.

## Przykład 2. RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

<b>Rachunek zysków i strat firmy XYZ na koniec roku zakończonego 31 grudnia 200-</b>	
<b>Przychody</b>	<b>50 000</b>
<b>Koszty</b>	
Koszt produktów sprzedanych	15 000
Oplata za wynajem	9570
Wynagrodzenia	6250
Zaopatrzenie biura	1290
<b>Koszty razem</b>	<b>32 110</b>
<b>Zysk ze sprzedaży</b>	<b>17 890</b>

Pierwsza część rachunku zysków i strat pokazuje przychody ze sprzedaży firmy. Jest to kwota za którą sprzedano towary czy też usługi, niezależnie od tego czy należność została ściągnięta. Dla przykładu, jeśli Twoja firma sprzedała produkty lub usługi za 50 000 zł, a Ty nie otrzymasz pieniędzy przed upływem 90 dni po dacie zakończenia okresu rozliczeniowego, wykażesz jednak 50 000 zł przychodu (w bilansie będziesz miał 50 000 zł w pozycji należności).

Następna część rachunku zysków i strat pokazuje sumę kosztów firmy w danym okresie, tak jak powyżej, niezależnie od tego czy kwoty zostały uiszczone.

Kwota na końcu prezentowanego rachunku zysków i strat stanowi zysk ze sprzedaży w danym okresie, obliczony poprzez odjęcie sumy kosztów od sumy przychodów związanych bezpośrednio z działalnością operacyjną firmy.

Warto tutaj podkreślić, że zaprezentowany w przykładzie 2. rachunek zysków i strat stanowi uproszczoną jego wersję. W rzeczywistości

rachunek zysków i strat prezentuje ostateczny wynik działalności firmy czyli zysk lub stratę netto. Aby ten wynik osiągnąć należy otrzymany wynik ze sprzedaży skorygować o pozostałe koszty i przychody operacyjne, o koszty i przychody finansowe, a także wynik zdarzeń nadzwyczajnych, podatek dochodowy i inne obowiązkowe obciążenia wyniku.

## Rachunek przepływów pieniężnych

Najczęściej zdarza się, iż to właśnie rachunek przepływów pieniężnych jest błędnie interpretowanym dokumentem finansowym. Celem ww. rachunku jest pokazanie wpływów i wydatków gotówkowych w danym okresie. Przykładowy rachunek przepływów pieniężnych prezentujemy w przykładzie 3.

Rachunek przepływów pieniężnych może mieć różne formy, ale najbardziej powszechna dzieli go na trzy zasadnicze części:

- **Przepływ środków pieniężnych z działalności operacyjnej.** Ta grupa może obejmować ściąganie należności od dłużników, regulację zobowiązań z tytułu dostaw i usług, zmianę stanu zapasów.
- **Przepływ środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej.** Ta grupa może obejmować zakup lub zbycie składników aktywów trwałych zarówno rzeczowych jak i finansowych.
- **Przepływ środków pieniężnych z działalności finansowej.** Ta pozycja może zawierać pożyczanie środków pieniężnych od kredytodawców, spłatę długów wierzycielom, nowe inwestycje kapitałowe właścicieli oraz dystrybucję środków pieniężnych do właścicieli.

Salda przepływów z dwóch ostatnich części rachunku przepływów pieniężnych wraz z wynikiem netto skorygowanym o pozycje niegotówkowe pokazują wzrost lub spadek netto środków pieniężnych w danym okresie. Dla przykładu, jeśli rozpoczęłeś rok z 5000 zł na rachunku bankowym i teraz jest tam 2700 zł, rachunek przepływów

### Przykład 3.

## RACHUNEK PRZEPLYWÓW PIENIĘŻNYCH

#### Mała Firma

#### Rachunek przepływów pieniężnych na rok kończący się 31 grudnia 200-

##### Środki pieniężne z działalności operacyjnej

Wynik netto	68 812 zł
Amortyzacja	9340
Zmiana stanu należności	(5268)
Zmiana stanu zapasów	(4750)
Zmiana stanu zobowiązań	(26 745)
Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów	540
Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)	5130
	<b>47 059</b>

##### Środki pieniężne z działalności inwestycyjnej

Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	(1475)
	<b>(1475)</b>

##### Środki pieniężne z działalności finansowej

Dywidendy wypłacone	(40 707)
Zobowiązania z tytułu kredytów i pożyczek	(13 913)
	<b>(54 620)</b>
Przepływy pieniężne netto razem	(9036)
Środki pieniężne na początku okresu obrotowego*	10 295
Środki pieniężne na koniec okresu obrotowego	1259 zł

\* Środki pieniężne na początku okresu obrotowego są środkami pieniężnymi na koniec poprzedniego okresu obrotowego.

pieniężnych podsumuje wszystkie wpływy i wydatki, które składają się na obniżenie środków pieniężnych o kwotę 2300 zł.

---

## PODSUMOWANIE ROZDZIAŁU

- Bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych to trzy podstawowe dokumenty finansowe firmy.
  - Bilans pokazuje co firma posiada oraz jakie ma zobowiązania i kapitał własny w danym momencie. Zwykle w bilansie stosuje się zasadę kosztu historycznego.
  - Rachunek zysków i strat prezentuje ośrodki generowania przychodów i kosztów w firmie w okresie roku obrachunkowego.
  - Rachunek przepływów środków pieniężnych odpowiada na pytanie: Co się stało ze środkami pieniężnymi? Pokazuje on wpływy i wydatki związane z działalnością firmy w okresie roku obrachunkowego.
-