

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

Wstęp	13
1. Przypomnienie: bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych	19
Bilans	20
Rachunek zysków i strat	22
Rachunek przepływów pieniężnych	24
Podsumowanie rozdziału	26
2. Podstawowe wiadomości na temat budżetu firmy	27
Raport budżetowy	29
Skąd pochodzą liczby?	31
Przychody	31
Koszty	33
Podsumowanie rozdziału	34
3. Koszty zmienne a koszty stałe: dlaczego warto wiedzieć, czym się różnią?	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
4. Analiza wskaźników — dla zabawy i dla zysku	43
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
5. Zrozumieć cykl operacyjny	59
Cykl operacyjny	60
Raport o przepływach pieniężnych	63
Przychody	64
Wydatki	66
Połączmy teraz wszystko w całość	66
Podsumowanie rozdziału	69
6. Kluczowe wskaźniki efektywności — Twój klucz do sukcesu	71
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
7. Jak zapanować nad zapasami?	79
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
8. Należności — środki wpływające do firmy	91
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
9. Zobowiązania — pieniądze wychodzące z firmy	105
Finansowanie przez dostawcę	106
Śledzenie terminów spłaty zobowiązań	108
Co się dzieje, kiedy nie reguluję zobowiązań w terminie?	109
Podsumowanie rozdziału	111
10. Kupowanie nowych rzeczy	
— czy będą w stanie same się spłacić?	113
Planowane korzyści	114
Dyskontowane przepływy gotówkowe	116
Okres spłaty	120
Analiza porównawcza	121
Rzadkość środków (Mamy tylko tyle pieniędzy)	121
Podsumowanie rozdziału	123
11. Czego nie znajdziesz w sprawozdaniach finansowych?	125
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
12.	Inwestor i menedżer	
	— rozdwojenie jaźni właściciela małej firmy	137
	Menedżer małej firmy	138
	Inwestor małego biznesu	140
	Podsumowanie rozdziału	143
13.	Rozwój firmy	145
	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
14.	Twarzą w twarz z przerażającym dwugłowym potworem	
	— przedstawicielem banku	153
	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
15.	Zarządzanie długiem	163
	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
16. Wynagradzanie pracowników	177
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
17. Zbierzmy to wszystko razem: cykl planowania	193
Cykl planowania	194
Planowanie	195
Kontrola	196
Krótki raport	196
Miesięczny plan zarządzania operacyjnego	197
Rozwój	198
Dostosowanie	198
Planowanie	199
Podsumowanie rozdziału	199
Dodatek A	201
Miesięczny plan zarządzania operacyjnego	201
Dodatek B	213
Obecna wartość złotego	213

8 ■ Zarządzanie finansami. Co mówią liczby

Dodatek C	217
Użyteczne strony internetowe oraz literatura	217

Słownik	223
----------------------	------------

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
------------------------------------	-----

Skorowidz	235
------------------------	------------

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 następujących 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

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

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 PRZEPIYWÓW 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
	47 059

Środki pieniężne z działalności inwestycyjnej

Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	(1475)
	(1475)

Środki pieniężne z działalności finansowej

Dywidendy wypłacone	(40 707)
Zobowiązania z tytułu kredytów i pożyczek	(13 913)
	(54 620)
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.
-