



# Inteligencja finansowa

CO PRZEDSIĘBIORCA  
MUSI WIEDZIEĆ O LICZBACH

Karen Berman / Joe Knight / John Case

Tytuł oryginału: Financial Intelligence for Entrepreneurs: What You Really Need to Know About the Numbers

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-283-7421-8

Original work copyright © 2008 Business Literacy Institute, Inc.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Translation copyright © 2021 Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/infil>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# SPIS TREŚCI

---

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| <i>Przedmowa. O czym jest ta książka</i> | 11 |
| <i>Nota od polskiego wydawcy</i>         | 15 |

## CZĘŚĆ I

### SZTUKA FINANSÓW (I JEJ ZNACZENIE)

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 1. Czym jest inteligencja finansowa?              | 19 |
| 2. Podstawy sztuki finansów                       | 29 |
| <b>Część I. Narzędzia</b>                         | 39 |
| Finansowanie firmy; Budowanie zespołu finansowego |    |

## CZĘŚĆ II

### CECHY CHARAKTERYSTYCZNE RACHUNKU WYNIKÓW

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 3. Zysk jest wartością szacunkową                        | 45 |
| 4. Łamanie kodu rachunku wyników                         | 51 |
| 5. Przychód: Najważniejszy jest moment zaksięgowania     | 61 |
| 6. Koszty i wydatki: Żadnych jednoznacznych rozwiązań    | 67 |
| 7. Różne ujęcia zysku                                    | 83 |
| <b>Część II. Narzędzia</b>                               | 91 |
| Zrozumienie istoty odchyień; Procent procentowi nierówny |    |

## CZĘŚĆ III

## BILANS UJAWNIA NAJWIĘCEJ

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8. Znajomość podstaw bilansu                                                  | 97  |
| 9. Po stronie aktywów: Kolejne szacunki i założenia<br>(z wyjątkiem gotówki)  | 105 |
| 10. Pasywa                                                                    | 117 |
| 11. Dlaczego bilans się równoważy?                                            | 125 |
| 12. Rachunek wyników wpływa na bilans                                         | 129 |
| <b>Część III. Narzędzia</b>                                                   | 135 |
| „Moim najważniejszym zasobem są ludzie”;<br>Wydatek czy nakłady inwestycyjne? |     |

## CZĘŚĆ IV

## GOTÓWKA KRÓLUJE

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 13. Gotówka daje prawdziwy obraz rzeczywistości        | 141 |
| 14. Zysk to nie gotówka, choć obydwa elementy są ważne | 147 |
| 15. Język rachunku przepływów pieniężnych              | 155 |
| 16. Jak przepływy pieniężne oddziałują na inne zapisy? | 161 |
| 17. Dlaczego gotówka jest tak ważna?                   | 173 |
| <b>Część IV. Narzędzia</b>                             | 177 |
| Metoda kasowa; Wolne środki pieniężne                  |     |

## CZĘŚĆ V

## WSKAŹNIKI, CZYLI CO TAK NAPRAWDĘ MÓWIĄ LICZBY

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 18. Potęga wskaźników                                               | 181 |
| 19. Wskaźniki rentowności: Im wyższe, tym lepsze (zazwyczaj)        | 189 |
| 20. Wskaźniki zadłużenia: Zachowywanie równowagi                    | 197 |
| 21. Wskaźniki płynności: Czy jesteśmy w stanie<br>opłacić rachunki? | 203 |

22. Wskaźniki wydajności: W jaki sposób wydobyć  
ze swoich aktywów jak najwięcej 207

**Część V. Narzędzia 215**

Które wskaźniki są najistotniejsze dla Twojej firmy?;  
Znaczenie procentowego udziału w przychodzie ze sprzedaży;  
Stopa zrównoważonego wzrostu

## CZĘŚĆ VI

### JAK OBLICZYĆ (I ZROZUMIEĆ) ZWROT Z INWESTYCJI

23. Istota zwrotu z inwestycji 221
24. Sedno sprawy, czyli obliczanie zwrotu z inwestycji 231

**Część VI. Narzędzia 245**

Analiza nakładów inwestycyjnych krok po kroku

## CZĘŚĆ VII

### INTELIGENCJA FINANSOWA STOSOWANA — ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM OBROTOWYM

25. Magia zarządzania bilansem 251
26. W bilansie wszystko jest ze sobą powiązane 255
27. Cel — konwersja gotówki 263

**Część VII. Narzędzia 269**

Współpraca z bankiem; Wskaźnik przedawnienia należności

## CZĘŚĆ VIII

### INTELIGENCJA FINANSOWA W ORGANIZACJI

28. Biegłość finansowa i przejrzystość a wyniki organizacji 275
29. Strategie biegłości finansowej 283
30. Wykorzystanie inteligencji finansowej w praktyce:  
Rozwijanie firmy 291

|                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Część VIII. Narzędzia</b>                                                                                                                                                                                                                                                | <b>299</b>                         |
| Zarządzanie w modelu otwartej księgi;<br>Ustawa Sarbanes-Oxley                                                                                                                                                                                                              |                                    |
| <br><i>Dodatek A: Przykładowe sprawozdania finansowe</i>                                                                                                                                                                                                                    | <br><b>303</b>                     |
| <i>Dodatek B: Ćwiczenia pomocne we wzmacnianiu<br/>inteligencji finansowej — Ćwiczenia na podstawie<br/>rachunku wyników; Ćwiczenia dotyczące<br/>sprawozdania bilansowego; Ćwiczenia dotyczące<br/>rachunku przepływów pieniężnych;<br/>Ćwiczenia dotyczące wskaźników</i> | <br><br><br><br><br><br><b>309</b> |
| <i>Dodatek C: Sprawozdania finansowe<br/>— Under Armour i eBay</i>                                                                                                                                                                                                          | <br><br><b>337</b>                 |
| <i>Podziękowania</i>                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>349</b>                         |
| <i>O autorach</i>                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>352</b>                         |

# Czym jest inteligencja finansowa?

**Ż**yjemy z uczenia innych ludzi finansów, dlatego zaczniemy tę książkę w sposób typowy dla każdego nauczyciela: będziemy zadawać pytania.

Czy wiesz, czy wystarczy Ci gotówki na wypłatę wynagrodzeń w kolejnym miesiącu? A w następnym?

Jeżeli prowadzisz startup, to czy wiesz, w jakim tempie wydajesz gotówkę?

Czy znasz faktyczną rentowność swoich produktów lub usług? A wiesz, że możesz prowadzić rentowną działalność, a i tak nie mieć wystarczającej ilości gotówki?

Załóżmy, że planujesz zakup nowego wyposażenia (ciężarówka, systemu informatycznego, jakiejś maszyny). Czy potrafisz obliczyć prognozowany zwrot z tej inwestycji?

Wielu przedsiębiorców nie może odpowiedzieć na powyższe pytania twierdząco. Dlaczego? Ponieważ nie posiadli jeszcze niezbędnej im inteligencji finansowej.

Zwróć uwagę na użycie słowa *posiedli*. Inteligencja finansowa taka, jak my ją rozumiemy, nie jest czymś, co albo się ma, albo nie. Owszem, jedni ludzie lepiej radzą sobie z liczbami niż inni, a znajdzie się też kilku takich, którzy

robią wrażenie, jak gdyby wiedzę finansową wyssali z mlekiem matki. Nie o tym tu jednak mowa. Dla większości ludzi ze świata biznesu – tak, dotyczy to również nas — inteligencja finansowa to po prostu zbiór umiejętności, które można opanować. Ludzie pracujący w finansach nabywają tę wiedzę stosunkowo szybko i potem już przez całą swoją karierę zawodową mówią w języku, który dla wszystkich innych brzmi równie znajomo jak greka. Większość przedstawicieli najwyższego kierownictwa dużych firm albo wywodzi się z działów finansów, albo nabywa te kompetencje podczas kolejnych awansów — wynika to po prostu z tego, że trudno jest kierować dużą firmą, nie orientując się w tym, o czym gadają goście od finansów.

No dobra, ale co z Tobą? Gdy postanowiłeś założyć własną firmę, nikt nie zrobił Ci egzaminu z finansów. Najprawdopodobniej też nie po to ją zakładałeś, żeby pracować z liczbami. Pewnie miałeś jakieś zajęcia z rachunkowości w szkole średniej albo na studiach, ale to nie wystarczy, żeby przygotować Cię do kierowania firmą. Jest też zupełnie niewykluczone, że dotychczas nie miałeś okazji nabyć kompetencji w zakresie finansów. Najwyższa pora. Możesz być wybitnym handlowcem albo natchnionym inżynierem, a być może znakomicie dogadujesz się z klientami lub pracownikami. Jeżeli jednak nie znasz się na finansach, w realiach biznesowych po prostu zostajesz w tyle za innymi.

Ujmując rzecz najprościej, inteligencja finansowa sprowadza się do trzech grup umiejętności. Po lekturze tej książki powinieneś być kompetentny we wszystkich trzech obszarach. Przyjrzyjmy się im po kolei.

## PODSTAWY

Nie tak dawno temu dwoje naszych znajomych prowadziło własną firmę. Uwielbiali swoje zajęcie. Ich firma zdawała się świętować sukcesy, co można było wnioskować choćby po tym, że co roku podwajała uzyskiwane przychody. Ze sprawozdań finansowych wynikało, że firma generuje zyski. W pewnym momencie przedsiębiorcy w przyпыwie entuzjazmu pokazali swoje sprawozdania finansowe innemu znajomemu, doświadczonemu biznesmenowi, który dokładnie je przeanalizował.

## Definicje

Chcemy w tej książce przedstawić zagadnienia finansowe w sposób możliwie najprostszy. Większość książek o tematyce finansowej wymaga od czytelnika nieustannego zaglądania do słowniczka i zapoznawania się z kolejnymi definicjami, które są mu całkowicie obce. Zanim uda mu się odnaleźć odpowiednie hasło i wrócić na czytana wcześniej stronę, często gubi wątek. Dlatego też w tej książce będziemy podawać definicje w miejscach, w których są one potrzebne, czyli w pobliżu akapitu, w którym dane pojęcie zostało użyte po raz pierwszy.

„Obawiam się, że jeśli bezzwłocznie nie podejmiecie odpowiednich kroków, za 18 miesięcy zabraknie wam gotówki”, usłyszeli od niego.

Cóż, nasi znajomi przedsiębiorcy mu nie uwierzyli. Wzięli go za pesymistę i malkontenta. Wiedzieli, że ich działalność jest rentowna, i byli absolutnie przekonani, że przezwyciężą wszystkie trudności.

Prawdopodobnie domyślasz się, dokąd zmierza ta pełniąca funkcję przestrogi historia. Jak można się było spodziewać, już 18 miesięcy później zadzwonili do swojego znajomego i powiedzieli mu, że wybrali pełne limity z kart kredytowych i wzięli kredyt hipoteczny pod zastaw domu. Nie mieli już gotówki i stracili zdolność kredytową. Firma nadal dynamicznie się rozwijała, ale jeśli miała przetrwać, oni musieli sprzedać część udziałów w niej inwestorom zewnętrznym, a sami zostać akcjonariuszami mniejszościowymi.

Pamiętajmy jednak, że ich znajomy potrafił przewidzieć tę sytuację z *18-miesięcznym wyprzedzeniem*, a wszystko dzięki temu, że umiał czytać sprawozdania finansowe. To absolutna podstawa inteligencji finansowej.

Niektórym przedsiębiorcom wydaje się, że nie muszą zwracać sobie głowy sprawozdaniami finansowymi. Do prowadzenia firmy wystarcza im książeczka czekowa albo zatrudnili księgowego, który reguluje należności i rozlicza firmę z podatków. Sami jednak dokumentów finansowych nie analizują. Owszem, takie rozwiązanie może się sprawdzić w przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej, ale kiedy firma zacznie się rozwijać, jak to miało miejsce w powyższym przykładzie, nie da się ocenić jej sytuacji finansowej wyłącznie na podstawie wyciągu z rachunku bankowego. Trzeba zobaczyć — i zrozumieć — informacje zawarte w rachunku wyników, bilansie i rachunku przepływów

## Rachunek wyników

Rachunek wyników jest zestawieniem przychodów, kosztów i zysków za dany okres (na przykład miesiąc, kwartał czy rok). Dokument ten nazywa się niekiedy także rachunkiem zysków i strat lub oznacza skrótem P&L<sup>1</sup>. Nawet jeśli do nazwy tego dokumentu dodamy określenie *skonsolidowany*, nadal chodzi o ten sam rachunek wyników. Ostatnią pozycją tego rachunku jest *zysk netto*, określane też czasem jako *dochód netto* czy też *wynik finansowy netto*. Wyjaśnienia dotyczące rachunku wyników zawarliśmy w części II.

pieniężnych. Jeżeli kiedykolwiek będziesz potrzebował kredytu albo będziesz chciał pozyskać zewnętrznych inwestorów, potencjalni kredytodawcy i akcjonariusze zażądają wglądu do wszystkich tych dokumentów. Co więcej, będą oczekiwać od Ciebie szczegółowych odpowiedzi na pytania o dane zawarte w tych sprawozdaniach.

Przedsiębiorcy dysponujący inteligencją finansową znają te podstawy. Potrafią czytać rachunek wyników, bilans oraz rachunek przepływów pieniężnych. Znają różnicę między rentownością a porządnymi przepływami pieniężnymi (powyższa historia uczy, że orientacja w przepływach gotówkowych jest dla przedsiębiorców szczególnie istotna). Rozumieją, dlaczego bilans się bilansuje. Dane liczbowe ani ich nie przerażają, ani nie stanowią dla nich tajemnicy.

Trzy najważniejsze dokumenty finansowe przeanalizujemy w częściach drugiej, trzeciej i czwartej. Udzielimy również odpowiedzi na pytanie, dlaczego gotówka to nie jest to samo co zysk.

## SZTUKA FINANSÓW

Drugim aspektem inteligencji finansowej jest orientacja w tym, co można by nazwać sztuką finansów. W przedmowie napisaliśmy o sekrecie ludzi zajmujących się finansami, ale to tak naprawdę żaden sekret, tylko prawda świetnie znana każdemu, kto zajmował się finansami. Problem polega na tym, że cała reszta ludzi często o tym zapomina. Powszechnie uważa się, że

---

<sup>1</sup> Od ang. *profit and loss statement*, co oznacza rachunek zysków i strat — *przyp. tłum.*

sforo w sprawozdaniu finansowym czy raporcie przedkładanym kadrze menedżerskiej pojawia się konkretna liczba, to musi ona dokładnie odzwierciedlać rzeczywistość.

Jednak nie zawsze jest to prawda. Wynika to chociażby z tego, że nawet osoby biegle posługujące się różnego rodzaju sztuczkami księgowymi nie mogą wiedzieć wszystkiego. Nie mogą ze szczegółami wiedzieć, co każdego dnia robią poszczególni pracownicy firmy — zatem nie potrafią dokładnie rozpisać wygenerowanych przez nich kosztów. Nie potrafią precyzyjnie przewidzieć, jak trwały okaże się dany element majątku firmy — nie wiedzą zatem, w jaki sposób rozłożyć koszty jego zakupu na kolejne lata. Sztuka księgowości i finansów polega na tym, by — wykorzystując ograniczone zasoby informacji — jak najbardziej zbliżyć się do dokładnego opisu rzeczywistych wyników danej firmy. Księgowość i finanse nie tworzą rzeczywistości, ich zadaniem jest jedynie jej opisywanie. Dokładność tego opisu jest uzależniona od umiejętności księgowych i osób zajmujących się finansami w zakresie przyjmowania przemyślanych założeń i dokonywania rozsądnych szacunków.

Praca ta nie jest łatwa. Czasami trzeba za pomocą liczb opisać sytuację, która wymyka się liczbowym pomiarom. Niekiedy trzeba dokonać trudnego wyboru i ustalić zasady klasyfikacji jakiegoś elementu. Komplikacje niekonięcznie wynikają z niekompetencji księgowego lub z faktu, że podejmuje on działania zmierzające do zafałszowania obrazu rzeczywistości. Są raczej związane z koniecznością dokonywania subiektywnej, a jednocześnie możliwie dokładnej oceny wartości pewnych przedmiotów i działań, które wiążą się z realizacją różnego rodzaju zadań firmy.

## Bilans

Bilans przedstawia wartość aktywów, zobowiązań oraz kapitału własnego w danym momencie. Innymi słowy, bilans pokazuje, co w danym dniu firma posiada, ile jest winna wierzycielom oraz ile jest warta. Cechą charakterystyczną bilansu jest fakt, że zawsze się równoważy — aktywa muszą być zawsze równe pasywowi. Menedżerowie biegli w kwestiach finansowych zdają sobie sprawę, że wszelkie sprawozdania finansowe znajdują swoje odbicie w bilansie. Kwestię tę omówimy szerzej w części 3.

Skutkiem przyjmowania tego rodzaju założeń i dokonywania szacunków jest — co oczywiste — pewne zniekształcenie danych liczbowych. Nie należy wyciągać wniosku, że skoro używamy słowa *zniekształcenie*, naruszamy czyjeś dobre imię (niektórzy z naszych najlepszych przyjaciół są księgowymi, a na wizytówce Joego Knighta widnieje informacja, że jest *dyrektorem finansowym*). W odniesieniu do wyników finansowych firm słowo *zniekształcenie* oznacza tylko tyle, że liczby mogą odchyłać się w jedną lub drugą stronę, w zależności od przygotowania i doświadczenia osób, które te dane zestawily i poddały interpretacji. Wskazuje to zatem na fakt, że księgowi i osoby odpowiedzialne za finanse, opracowując zestawienia, przyjęli takie, a nie inne założenia. Jednym z celów tej książki jest pokazanie, w jaki sposób powstają takie zniekształcenia, jak je ewentualnie korygować, a nawet jak wykorzystywać je na swoją (i firmy) korzyść.

Przedsiębiorcy dysponujący inteligencją finansową potrafią rozpoznać, w przypadku których danych zastosowana została sztuka finansów, rozumieją też, że różne sposoby zastosowania tej sztuki mogą prowadzić do innych rezultatów. W razie potrzeby potrafią zakwestionować dane otrzymane od księgowych czy specjalistów od finansów. W następnym rozdziale pokażemy kilka przykładów stosowania sztuki finansów, przy czym warto, żebyś zapamiętał je na potrzeby lektury całej tej książki.

## ANALIZA FINANSOWA

Umiejąc czytać dane finansowe i rozumiejąc, na czym polega sztuka finansów, możesz wykorzystać te informacje do przeprowadzenia bardziej szczegółowej analizy danych i podejmowania decyzji na podstawie tego, czego się dowiesz. Czy wiedziałeś na przykład, że...?

- Dwa proste wskaźniki oparte na danych z bilansu pozwolą Ci szybko stwierdzić, czy dasz radę regulować zobowiązania w nadchodzącym roku. Gdyby się okazało, że będzie z tym problem, możesz się zacząć starać o kredyt. Tych samych wskaźników użyje pracownik banku, oceniający, czy masz zdolność kredytową.

- Wskaźniki rentowości — oparte na danych z rachunku wyników — pomagają zrozumieć, ile firma tak naprawdę zarabia. Jeżeli Twoim celem jest maksymalizacja zysku, powinieneś dążyć do tego, by wartości tych wskaźników były jak najwyższe. Istnieje jednak jeden taki wskaźnik rentowności, który może przybierać wartości *zbyt* wysokie. Jeśli jego wartość będzie wyższa niż u Twoich konkurentów albo wyższa od średniej branżowej, może to oznaczać, że kierujesz swoją firmą w optymalny sposób.
- Wskaźniki wydajności, jak są nazywane, informują Cię o wykorzystaniu aktywów pracujących w Twojej firmie. Gdy nauczysz się posługiwać tymi wskaźnikami, będziesz wiedział, w jaki sposób możesz zwiększyć zyski firmy i poprawić jej przepływy pieniężne, *nie zmieniając niczego w przychodach ani kosztach*.

Inteligentni finansowo przedsiębiorcy uczą się rozumieć i analizować tego typu wskaźniki. Na tej podstawie podejmują potem lepsze decyzje. Obserwują zmiany wartości najważniejszych wskaźników w czasie, by móc identyfikować trendy i sprawdzać, czy zmierzają we właściwym kierunku. Tak na marginesie wspomnimy, że to właśnie tej umiejętności zabrakło przedsiębiorcom z naszej historii, którym skończyła się gotówka. Ich znajomy dostrzegł trend w kilku kluczowych wskaźnikach i ocenił, że za 18 miesięcy zabraknie im pieniędzy.

Inteligentni finansowo przedsiębiorcy potrafią również dokonywać obliczeń zwrotu z inwestycji (ROI). Zanim kupią nową ciężarówkę, komputer czy jakąś maszynę, dokonują analizy danych i sprawdzają, czy warto dokonywać tego zakupu. Zagadnieniem zwrotu z inwestycji i wskaźnikami zajmujemy się w częściach V i VI tej książki, a kwestię zwiększania zysków i poprawiania przepływów pieniężnych bez majstrowania przy przychodach i kosztach poruszymy w części VII.

Oto podstawowe elementy składające się na inteligencję finansową i jednocześnie najważniejsze kwestie, których dowiesz się z tej książki. To właśnie powinieneś wiedzieć na temat finansów. Zapoznaj się z tymi kwestiami, a zostaniesz lepszym — inteligentnym finansowo — biznesmenem.

### **Gotówka (i rachunek przepływów pieniężnych)**

Gotówka w ujęciu bilansowym obejmuje środki pieniężne zdeponowane na rachunku bankowym firmy oraz wszelkie inne instrumenty finansowe (jak na przykład niektóre akcje czy obligacje), które mogą zostać bez trudu spieniężone. Definicja ta nie sprawia większych trudności. Rachunek przepływów pieniężnych pokazuje gotówkę wpływającą do firmy, gotówkę z niej wypływającą i różnicę między tymi dwiema wartościami. O gotówce i rachunku przepływów pieniężnych będziemy rozmawiać w części IV.

## **PRZESZKODY NA DRODZE DO BIEGŁOŚCI FINANSOWEJ**

Doświadczenia w pracy z wieloma różnymi osobami i firmami uczą, że chociaż rezultaty, których wszyscy oczekują, są przeważnie imponujące, to zazwyczaj dosyć trudno je osiągnąć. Z praktyki wynika, że przeważnie należy się spodziewać pewnych przeszkód.

Jedną z przeszkód może być to, że ktoś nie znosi matematyki, boi się matematyki i nie chce mieć nic wspólnego z matematyką. Założyłeś firmę albo rozważasz jej założenie, ponieważ wpadłeś na jakiś nowatorski pomysł lub po prostu chcesz być sam sobie szefem. Liczby jako takie niekoniecznie Cię interesują.

Cóż — nie ma w tym nic nadzwyczajnego. To stwierdzenie może Ci się wydawać dziwne, ale finanse w znacznej części opierają się na dodawaniu i odejmowaniu. Kiedy specjaliści od finansów chcą zaszaleć, wówczas muszą coś pomnożyć czy podzielić. Nigdy jednak nie zajmują się drugą pochodną funkcji ani całkami (w tym miejscu pragniemy złożyć wyrazy współczucia inżynierom). A zatem — nie ma się czego bać. Matematyka jest prosta. A kalkulatory są tanie. Nie trzeba być wybitnym naukowcem, by wykształcić w sobie inteligencję finansową.

Drugą potencjalną przeszkodą jest to, że gdzieś w tyle głowy masz myśl o tym, iż zysk nie jest Twoim najważniejszym celem. Może Ci przecież chodzić przede wszystkim o to, żeby zaspokajać potrzeby klientów, wspierać lokalną społeczność albo świadczyć niesamowitą usługę. W tej sprawie mamy aż dwie odpowiedzi. Po pierwsze, jeśli nie będziesz generował zysku, nie będziesz miał firmy. Zysk jest źródłem środków niezbędnych do codziennego

utrzymywania działalności. Dzięki zyskowi firma istnieje, a Ty możesz dalej zaspokajać potrzeby klientów, wspierać lokalną społeczność i świadczyć niesamowitą usługę. (Prowadzisz organizację non profit? To niczego nie zmienia. Nawet takie organizacje muszą dysponować jakąś nadwyżką środków, żeby zapłacić wszystkie swoje rachunki). Po drugie, jesteś właścicielem albo współwłaścicielem firmy. Prawdopodobnie zainwestowałeś w nią własne pieniądze, a mogłeś przecież zainwestować je w coś innego i wtedy uzyskałbyś jakiś zwrot. Dlatego powinieneś oczekiwać, że z tej inwestycji prędzej czy później też będziesz coś miał. Ten zwrot z inwestycji pojawi się, gdy firma wygeneruje zysk.

Trzecia możliwość jest taka, że nie chciałbyś wyjść na ignoranta. Zależy Ci na tym, żeby Twój księgowy, pracownik banku albo inny doradca finansowy odnosił wrażenie, że rozumiesz, co się do Ciebie mówi, nawet jeśli tak naprawdę nie rozumiesz. Cóż, lektura tej książki umożliwi Ci zadawanie mądrych pytań i interpretowanie otrzymanych odpowiedzi. Kto pyta, nie błądzi.

Jest także czwarta możliwa przeszkoda — brak czasu. Warto jednak poświęcić go nieco na przeczytanie tej książki. Można wykorzystać podróż w interesach i zabrać ją ze sobą. W ciągu zaledwie kilku godzin można się dowiedzieć o finansach więcej niż kiedykolwiek wcześniej. Można też po prostu przechowywać książkę wśród rzeczy podręcznych. Rozdziały są stosunkowo krótkie, zatem nie ma problemu, by zajrzeć do nich w wolnej chwili.

Jeżeli wspomniane przeszkody zostaną pokonane, droga do wiedzy na temat finansów będzie wolna. Lektura tej książki pomaga lepiej zrozumieć własną firmę. Tym samym można w większym stopniu docenić piękno sztuki finansów i swobodnie kształtować swoją inteligencję finansową. Oczywiście nie należy oczekiwać, że bez trudu uda się w ten sposób zdobyć MBA w zakresie finansów. Czytelnicy z pewnością jednak będą świadomymi odbiorcami danych liczbowych, którzy rozumieją i oceniają treści przekazywane im przez pracowników księgowości i działu finansów, a ponadto potrafią zadać odpowiednie pytania. Liczby przestaną przerażać.

Zanim przejdziemy dalej, jeszcze słowo przestrogi. Owszem, uczymy finansów i jesteśmy przekonani, że każdy przedsiębiorca powinien się orientować w sytuacji finansowej swojej firmy, ale tak samo wierzymy w to, że liczby

nie mówią wszystkiego. Wyniki finansowe firmy należy zawsze ujmować w szerszym kontekście. Liczą się tu takie czynniki jak sytuacja gospodarcza, otoczenie konkurencyjne, regulacje, zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów, nowe technologie. Wszystkie dane liczbowe należy interpretować z uwzględnieniem tych czynników i dopiero na tej podstawie podejmować decyzje. Liczby mają w procesie decyzyjnym pomagać, a nie dyktować konkretne wybory.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

Prowadzenie własnego biznesu wymaga wiedzy o finansach. Opieranie się wyłącznie na intuicji wpędziło w tarapaty wiele obiecujących przedsięwzięć. Nawet jeśli nie ma problemów z przychodami, pieniądze się rozchodzą i kolejne okresy rozrachunkowe kończą się stratą. Opanowanie zasad rachunkowości nie każdemu przychodzi łatwo. Tymczasem dane liczbowe dostarczają najcenniejszych informacji temu, kto potrafi się płynnie poruszać wśród szacunków i założeń. Jeśli się tej sztuki nie opanuje, podejmowanie trafnych decyzji może być bardzo trudne.

Dzięki tej praktycznej, przystępnie napisanej książce opanujesz umiejętność odczytywania prawdziwego znaczenia danych liczbowych i wykorzystywania zdobytej wiedzy do skuteczniejszego zarządzania firmą. Dowiesz się, jak rozumieć informacje zawarte w dokumentach finansowych. Nauczysz się obliczać najważniejsze wskaźniki i uzyskiwać z nich bezcenne informacje. Szczególnie ważne są narzędzia związane ze zwrotem z inwestycji, pozwalające na poprawną ocenę wpływu inwestycji na wartość firmy. Wyjaśniono tu zasady zarządzania aktywami obrotowymi, a także trzy podstawowe metody szacowania wartości przedsiębiorstwa. Przeczytasz również o wielu sztuczkach, a także o... słynnych skandalach i oszustwach finansowych.

W książce znajdziesz między innymi:

- założenia wskaźników finansowych
- informacje ukryte w bilansie i rachunku przepływów pieniężnych
- wskaźniki a ocena kondycji finansowej firmy
- obliczanie zwrotu z inwestycji w przedsiębiorstwo
- informacje finansowe w codziennej pracy
- wzmacnianie inteligencji finansowej członków zespołu

**Dr Karen Berman** była doświadczoną menedżerką i cenioną ekspertką w dziedzinie zarządzania finansami. Autorka książek, pisywała też do „Harvard Business Review”.

**Joe Knight** jest rozchwytywanym mówcą i trenerem, współautorem serii „Financial Intelligence” publikowanej w „Harvard Business Review”.

**John Case** jest doświadczonym analitykiem biznesowym i autorem. Orędownik stylu zarządzania zwanego „modelem otwartej książki”.

**TWOJA NAJLEPSZA OPCJA? POPRACUJ NAD WŁASNĄ INTELIGENCJĄ FINANSOWĄ!**

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książki **klasy** business

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELION SZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-7421-8



9 788328 374218

Cena: 77,00 zł