

ROBERT A. COOKE

Cash Flow na plusie

Skuteczne zarządzanie
należnościami
i wierzytelnościami
w firmie



- ⊙ Narzędzia i techniki egzekwowania należności
- ⊙ Zarządzanie przepływami finansowymi przedsiębiorstwa
- ⊙ Metody pozyskiwania środków na działalność i rozwój firmy
- ⊙ Źródła oszczędności finansowych w przedsiębiorstwie
- ⊙ Inwestycje, dywidendy i wykorzystywanie nadwyżek finansowych

Spis treści

O Autorze.....	7
1. Gdzie znaleźć fundusze?.....	9
2. Gdzie zaoszczędzić pieniądze?.....	35
3. Co zrobić z nadmiarem gotówki?.....	65
4. Przewidywanie i planowanie przepływów pieniężnych.....	75
A Roczna stopa zwrotu odpowiadająca rabatowi pieniężnemu.....	89
B Kontrola wewnętrzna	91
C Upomnienia.....	93
D Umowa o pracę kontra umowa zlecenie	101
E Poręczenia Krajowego Funduszu Poręczeń Kredytowych.....	105
F Tworzenie biznesplanu	113
G objaśnienia do rozdziałów	117
Skorowidz.....	119

4

Przewidywanie i planowanie przepływów pieniężnych

Skoro doczytałeś do tego momentu, prawdopodobnie poczyniłeś już spore postępy w kontrolowaniu swojego cash flow. Stałeś się bardziej stanowczy w kwestii ściągania należności, korzystasz z dogodniejszych warunków dostaw i stosujesz się do innych zaleceń zawartych w tej książce. Czy będą one skuteczne? Czy rzeczywiście pozwolą Ci utrzymać się na rynku, sprawią że Twoja firma stanie się maszynką do produkcji pieniędzy i zapewnią Ci środki na korzystanie z życia? Jeśli masz kryształową kulę przepowiadającą przyszłość, wystarczy, że w nią spojrzysz i znajdziesz odpowiedzi na te pytania. Wierz lub nie, ale istnieje kilku szczęśliwców, którzy nie potrzebują takich metod.

Wiktor, wujek Weroniki, był właścicielem fabryki mioteł wytwarzającej niezrównany sprzęt do zamywania nazwany pomysłowo „miotłami Wiktora”. Do produkcji swoich wyrobów wykorzystywał on wyjątkową słomę, był także wybredny w wyborze trzonek. Ostatnio otrzymywał drążki wykonane z podrzędnego materiału z sękami i innymi skazami, więc rozważał rozwinięcie własnej produkcji tych elementów. Musiałby jednak zatrudnić dodatkowy personel zarządzający i produkcyjny, zakupić odpowiednie urządzenia i pomyśleć o wielu innych rzeczach, czego nie chciał. Zamiast tego zaproponował Weronice założenie firmy produkującej trzonki i zagwarantował zakup 5 milionów jej wyrobów każdego roku. Obiecał też, że dostosuje cenę płaconą bratanicy za poszczególne drążki do zmian hurtowej ceny surowca. Innymi słowy, Weronika miała ekwiwalent szklanej kuli — wiedziała, jaka będzie jej sprzedaż i jaką osiągnie marżę zysku.

Jeśli jesteś w sytuacji większości z nas — żadnej szklanej kuli ani wujka Wiktora — najlepsze, co możesz zrobić, to prognozować i tworzyć projekcje¹ pewnych wielkości, które mogą dać Ci jakiś pogląd na finansowe perspektywy firmy. Korzyści z pewnego rodzaju

¹ Patrz objaśnienia do rozdziałów na końcu książki.

kontroli przyszłości są liczne. Możesz zaplanować zatrudnianie lub zwalnianie personelu. Umożliwi Ci to również odpowiednie rozłożenie w czasie zakupów produktów lub materiałów. Unikniesz wtedy nabycia nadmiernej ilości towaru, który będziesz musiał upłynnić ze stratą. Nie zakupisz też zbyt mało towaru, co ograniczyłoby ewentualną sprzedaż. A co najważniejsze, możesz przewidzieć moment, w którym strumień pieniądza wyschnie. Jeśli zauważysz, że taki kryzys się zbliża, podejmiesz próby pozyskania większych funduszy na długo przed tym, kiedy będziesz ich potrzebował, i zanim pożyczkodawca (Twój bank) zorientuje się, że możesz mieć problemy z przepływami pieniężnymi. Innymi słowy, jeśli spostrzeżesz, że zbliżają się trudniejsze czasy, możesz zacząć ubiegać się o linię kredytową, gdy firma wciąż jeszcze jest w dobrej kondycji finansowej, a nie później, kiedy będzie to dużo trudniejsze. Proszę, nie zaczynaj działalności tak, jak robią to niektórzy przedsiębiorcy — podchodzą do niej jak do ruletki w Vegas, mówiąc „Spróbujemy, jeśli się uda, to wspaniale”. Jeśli nic z tego nie wyjdzie, będą przytaczać banalne powiedzenie „Kto nie ryzykuje, ten nie ma”. Jedną ze wspaniałych rzeczy w biznesie, która odróżnia go od kasyna, jest to, że możesz przechylić szalę prawdopodobieństwa powodzenia na swoją korzyść.

Zbieranie informacji do planu przepływów pieniężnych

Jeśli szanse sukcesu mają być po Twojej stronie, potrzebujesz mocnych faktów i liczb, z których zbudujesz plan. Jeżeli prowadzisz działalność już od dwóch czy trzech lat, takie fakty i liczby istnieją w Twoich księgach. Przy założeniu, że wielkość sprzedaży Twojej firmy w każdym z trzech ostatnich lat wynosiła 1 milion złotych, nierealistycznie jest oczekiwać (pomijając rzadkie przypadki) jej nagłego wzrostu do poziomu 10 milionów złotych w roku bieżącym. Dzięki wykorzystaniu tych faktów historycznych i dostosowaniu ich do zmieniających się warunków możesz stworzyć projekcję tego, co stanie się w nadchodzących miesiącach i latach. Nie idź jednak na skróty i nie powiększaj po prostu danych z ostatniego roku czy średniej z ostatnich dwóch, trzech lat o 10%, przyjmując otrzymany wynik za swój plan — takie postępowanie może okazać się niewystarczające i katastrofalne w skutkach. Rozważ poniższe pytania i spróbuj udzielić na nie odpowiedzi. Dzięki rozłożeniu w ten sposób swojej działalności na kilka składników powinieneś być w stanie dokładniej przewidzieć finansową przyszłość.

- ❖ Jaka będzie wielkość sprzedaży? Czy się zwiększy, czy zmniejszy i dlaczego?
- ❖ Czy będziesz mógł podnieść ceny, aby pokryć wzrost kosztów?
- ❖ Jaki będzie hurtowy koszt Twoich towarów lub koszt materiałów do produkcji wyrażony w postaci ułamka sprzedaży?
- ❖ Czy stawki wynagrodzeń pozostaną na tym samym poziomie, czy będziesz musiał podnieść płace i zwiększyć korzyści pozapłacowe?
- ❖ Czy wynajem i inne koszty ogólne produkcji wzrosną?
- ❖ Czy koszty ogólnego zarządu i administracyjne wzrosną?

Jeśli rozpoczniesz działalność lub o tym myślisz, Twoje zadanie jest trudniejsze. I znowu najważniejsze zagadnienia można wyrazić w postaci pytań. Czy potrafisz udzielić odpowiedzi na kilka zamieszczonych poniżej?

- ❖ Kim będą Twoi klienci? Gdzie obecnie kupują produkt lub usługę, którą chcesz dostarczać? Co sprawi, że będą kupować u Ciebie zamiast u dotychczasowego sprzedawcy?
- ❖ Jeśli przyciągasz klientów przez sprzedaż towaru po niższej cenie, czy wciąż będziesz osiągał zysk?
- ❖ Czy Twoja lokalizacja jest odpowiednia dla proponowanego typu działalności?
- ❖ Jaki rodzaj reklamy i innych narzędzi marketingowych zastosujesz?
- ❖ Jakich kwalifikacji będziesz wymagał od swoich pracowników?
Czy będzie Cię stać na wynagrodzenie płacone w Twojej okolicy?

Poniżej znajdziesz propozycje pewnych działań i pomysły, które mogą pomóc Ci znaleźć odpowiedzi na postawione pytania, a tym samym stworzyć wyrazisty plan zapewniający dodatni cash flow.

Wielkość sprzedaży

Przewidzenie wielkości sprzedaży jest prawdopodobnie najtrudniejszym aspektem określenia prawdopodobnej przyszłości, ponieważ jest to obszar, nad którym masz najmniejszą kontrolę. Możesz naturalnie zrobić coś, aby wpłynąć na ten czynnik, np. rozszerzyć akcję reklamową, zwiększyć zatrudnienie w dziale sprzedaży, pomóc dealerom przyciągnąć nowych klientów (m.in. przez wspólną reklamę) i zaproponować inne promocje. Cokolwiek zrobisz, *nie zgaduj*.

Zacznij od uświadomienia sobie ogólnych warunków gospodarczych zarówno w kraju, jak i na Twoim obszarze zbytu. Przeczytaj przynajmniej artykuły dotyczące gospodarki w swojej lokalnej gazecie i poszerz swoją wiedzę przez zapoznanie się z czasopismami i gazetami biznesowymi, takimi jak *Puls Biznesu*.

Przłącz się do stowarzyszenia właściwego dla swojej branży. Jest to źródło danych i prawdopodobnie jedyna droga wymiany informacji z innymi przedsiębiorcami prowadzącymi podobną działalność bez naruszania zasad wolnej konkurencji. (Stowarzyszenia branżowe mają z reguły zasady, których trzeba przestrzegać, aby ustrzec się działań niezgodnych z obowiązującym prawem). Jeśli nie wiesz, czy istnieje organizacja skupiająca właścicieli firm z Twojej branży, sprawdź w bibliotece. Możesz też przejrzeć strony internetowe, wprowadzając do wyszukiwarki rodzaj działalności i słowo „stowarzyszenie”.

Działaj też aktywnie w lokalnej izbie gospodarczej czy handlowej. Będziesz miał dzięki temu kontakt z innymi przedsiębiorcami i generalny pogląd na biznes w Twojej okolicy. W najlepszym razie nawiądziesz znajomości z ludźmi, którzy mogą zostać Twoimi klientami.

Przjrzyj się swojemu rynkowi zbytu. Jeśli jesteś producentem lub hurtownikiem, zapytaj swoich klientów, ile towaru mogliby kupić od Ciebie w następnym kwartale czy roku. Jeśli jesteś detalistą, wybierz się na przejażdżkę po okolicy lub w inny sposób odnotuj

zmiany demograficzne zachodzące na tym terenie. (Czy mają tam miejsce nowe inwestycje budowlane? Czy budowa nowych tras wpłynęła na ruch uliczny? Czy pojawiła się na Twoim terenie nowa konkurencja? Czy któryś ze starych konkurentów wypadł z interesu?). Wiele z tych pytań ma zastosowanie również w sektorze usług detalicznych. Jeśli natomiast świadczysz usługi innym firmom, możesz, tak jak hurtownik czy producent, zrobić wywiad wśród klientów.

Sprowadzenie zebranych faktów do liczb w Twoim planie jest trudnym zadaniem, ale czasami udaje się to zrobić całkiem trafnie. Może na przykład okazać się, że na Twoim terenie powstało 300 nowych domów. Dodanie tej liczby do 3 000 gospodarstw domowych istniejących rok temu może usprawiedliwiać oczekiwanie 10-procentowego wzrostu sprzedaży, a nawet większego, ponieważ nowi mieszkańcy nie są jeszcze lojalnymi klientami żadnego sprzedawcy danego produktu lub usługi.

Polityka cenowa

Jeżeli Twoi klienci nie są nabywcami drogich luksusowych produktów, dzięki obniżeniu cen możesz zwykle przyciągnąć większy ruch. Pamiętaj jednak, że decyzja o redukcji cen sprzeciwia się niezbitemu prawu ekonomii mówiącemu, że Twoje ceny muszą być wystarczająco wysokie, aby pokryć koszty, inaczej wpadniesz w wir ujemnych przepływów pieniężnych. Lepszy cash flow nie daje Ci nic, jeżeli część tych środków nie trafia do Twojej kieszeni. Możesz ustalić akceptowalny poziom cen za pomocą pewnych obliczeń. Nieco dalej w tym rozdziale przedstawiono prognozowanie przepływów pieniężnych za pomocą pewnych kalkulacji, które powiedzą Ci też, czy różnica między ceną sprzedaży a kosztem jest wystarczająca.

Koszt zakupu lub wytworzenia towaru

Jeśli jesteś hurtownikiem lub detalistą, ogólna rozmowa z Twoimi dostawcami powinna dać Ci jakieś wskazówki na temat tego, czy istnieje niebezpieczeństwo wzrostu cen. Czegokolwiek się dowiesz od aktualnych dostawców, nie zaniechaj okazji uzyskania lepszych ofert z konkurencyjnych źródeł. Jeśli wytwarzasz produkt we własnym zakresie, porada ta pozostaje aktualna, a dodatkowo odnosi się również do kosztów robocizny. W przypadku gdy dopiero zaczynasz działalność, sprawdź w odpowiedniej instytucji, jaka jest powszechna stawka za dane kwalifikacje w Twojej okolicy.

Koszty ogólne i inne

Pewne wydatki, takie jak wynajem, można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć. Opłata za wynajem bywa konkretną kwotą w umowie, ale zdarza się również, że składa się ona z pewnej podstawowej stawki plus procent od sprzedaży, co jest często stosowane w centrach handlowych. Inne wydatki, np. dodatkowe korzyści pracownicze, podróże i rozrywka, telefon, konserwacja komputera, mogą bardzo szybko wymknąć się spod kontroli, więc wymagają uwagi zarządzającego. Ponownie, jeśli rozpoczynasz działalność, poświęć trochę czasu na poszukiwania i zdobądź wszystkie możliwe do osiągnięcia oferty.

Składanie w całość wszystkich zebranych liczb dotyczących cash flow

Po zebraniu najlepszych możliwych, przybliżonych danych dla czynników determinujących cash flow (i zyski), trzeba je przedstawić w formie pozwalającej na wyciągnięcie wniosków. Jak prawdopodobnie zdajesz sobie sprawę, te dane mogą być zastosowane raczej do ustalania dochodu netto czy zysku niż do określania cash flow. Weźmy np. jubilera. Ma on dobrego klienta i oferuje mu możliwość kupowania na kredyt. Sprzedaje temu klientowi broszkę o wartości 5 000 zł w grudniu, a płatność otrzymuje w styczniu. Sprzedaż następuje w momencie, kiedy biżuteria przechodzi z rąk jubilera do rąk klienta, ale w cash flow po transakcji nie ma nawet śladu przez miesiąc². Z tego właśnie powodu rozpoczynamy nasze kalkulacje od ustalenia dochodu netto. (To wytłumaczenie połowiczne, ale wyjaśnienie wszystkich przyczyn przyjęcia takiej a nie innej kolejności zajęłoby całą książkę).

Filip Zalej i Sławek Zatop planują na 1 stycznia następnego roku otwarcie firmy sprzedającej i reperującej łodzie w pewnym miasteczku na wybrzeżu. Dobrze się do tego przygotowali. Wiedzą już, ile łodzi znajduje się w promieniu 30 kilometrów od ich lokalizacji, znają ich rozmiary, uzyskali dane demograficzne z tego obszaru (dochód, wiek ludności itp.) oraz informacje na temat ilości, wydajności i umiejętności istniejącej konkurencji. Biorąc pod uwagę wszystkie znane czynniki, przygotowali rachunek zysków i strat za pierwszy rok działalności, który przedstawiono w tabeli 4.1 na stronie 80.

Na szczęście obliczenia pokazują zysk netto w wysokości 155 934 zł przy sprzedaży w kwocie 1 255 000 zł i to po zapłaceniu podatku dochodowego od osób prawnych w wysokości około 36 500 zł³. Zysk netto jest obliczany po uwzględnieniu wypłaty podstawowych wynagrodzeń właścicielom i wskazuje — obydwaj byli tego pewni — że odniosą sukces. Jak rozsądnie zauważyli, aby sprzedawać łodki, trzeba mieć jakieś na składzie — w postaci zapasów. Choć każdy z nich planował zainwestować 50 000 zł w tę działalność, założyli, że będą potrzebowali dodatkowych funduszy na stworzenie zapasów i inne niezbędne wydatki. Wystąpili do banku o kredyt i w związku z tym zabrali się do złożonej papierkowej roboty, aby zapewnić sobie aprobatę zarówno Krajowego Funduszu Poręczeń Kredytowych, jak i kredytodawcy. Wysokość kredytu (200 000 zł) została ustalona na podstawie instynktu i doświadczenia.

Pierwszym zadaniem, które postawił przed przedsiębiorcami pracownik banku, było rozbić sprzedaż i wydatków w pierwszym roku działalności na poszczególne miesiące zamiast prezentacji danych w postaci zestawienia całorocznego przygotowanego już przez Filipa i Sławka. Zajęło im to po kilka godzin wieczorami i w weekendy. Bank zasugerował, aby nie upraszczać sytuacji i nie dzielić całkowitych rocznych sum po prostu na równe 12 części, ponieważ sprzedaż i naprawa łodzi w tej części kraju podlegała sezonowym wahaniom. Powinna być zatem dużo większa późną zimą i wczesną wiosną niż w drugiej połowie lata i jesienią, gdy kończy się sezon.

² Patrz objaśnienia do rozdziałów na końcu książki.

³ Patrz objaśnienia do rozdziałów na końcu książki.

Tabela 4.1. Z & Z rachunek zysków i strat

Zalej & Zatop Sprzedaż i Naprawa
 Prognoza rachunku zysków i strat
 Koniec pierwszego roku działalności

Przychody netto ze sprzedaży:	
Sprzedaż łodzi	510 000 zł
Sprzedaż części i akcesoriów	265 000 zł
Naprawy i instalacja akcesoriów	480 000 zł
Przychody netto ze sprzedaży razem	1 255 000 zł
Koszty bezpośrednie wytworzenia usług i nabycia towarów:	
Koszty nabycia: Łodzie	382 500 zł
Koszty nabycia: Części i akcesoria	159 000 zł
Robocizna bezpośrednia	161 700 zł
Prowizja od sprzedaży	62 750 zł
Koszty bezpośrednie razem	765 950 zł
Zysk brutto ze sprzedaży	489 050 zł
Koszty pośrednie wydziałowe, ogólnego zarządu i sprzedaży:	
Wynagrodzenia kadry zarządzającej i pracowników administracyjnych	132 000 zł
Reklama	36 000 zł
Wynajem	36 000 zł
Służby komunalne	6 000 zł
Ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej	4 800 zł
Usługi obce: prawnicy i księgowi	10 000 zł
Telefon i internet	6 000 zł
Artykuły biurowe	1 500 zł
Wydatki na samochód	7 200 zł
Wydatki na podróże	2 000 zł
Licencje i opłaty	5 500 zł
Amortyzacja	31 000 zł
Koszty ogólne i administracyjne razem	278 000 zł
Zysk (strata) ze sprzedaży	211 050 zł
Inne koszty: odsetki	18 539 zł
Zysk brutto	192 511 zł
Podatek dochodowy	36 577 zł
Zysk netto	155 934 zł

Panowie przygotowali rachunek zysków i strat w rozbiciu na poszczególne miesiące, przedstawiono go w tabeli 4.2 na stronach 82. i 83. W przypadku początkującej firmy w pierwszych miesiącach należy się spodziewać straty. W rzeczywistości wiele przedsiębiorstw nie wychodzi na plus przez wiele miesięcy, a nawet lat.

Kiedy pracownik banku spojrział na ten dokument, zatroskał się, że to, co w zestawieniu rocznym było zyskami, teraz w niektórych miesiącach okazało się stratami. Zapytał więc, czy wpływy z kredytu będą wystarczające, żeby firma przetrwała niedobry jesienny okres? W celu znalezienia odpowiedzi na to pytanie poprosił przedsiębiorców o sporządzenie sprawozdania z przepływów pieniężnych za pierwszy rok również w rozbiciu na miesiące. Filip i Sławek usiłowali przygotować ten dokument, ale doszli do wniosku, że nie obejdą się bez pomocy specjalisty. Zatrudnili księgowego i za opłatą otrzymali zestawienie zamieszczone w tabeli 4.3 na stronach 84. i 85.

Przerwiemy to opowiadanie, aby bliżej przyjrzeć się tabelom 4.2 i 4.3. Naturalnie w sprawozdaniu z przepływów pieniężnych wpływy pieniężne nie równają się sprzedaży. W styczniu na przykład cash flow zawiera również wkłady właścicieli i wpływy z kredytu bankowego. Choć całkowita sprzedaż wynosi 40 000 zł, sprawozdanie z przepływów pieniężnych pokazuje wpływy z tego tytułu w wysokości jedynie 27 500 zł. Dzieje się tak, ponieważ właściciele oczekują, że otrzymają tylko połowę zapłaty za naprawy w miesiącu ich wykonania. Niektórzy klienci nie uregulują swoich zobowiązań przed końcem miesiąca. Filip i Sławek spodziewają się na przykład zawarcia umowy z firmami ubezpieczeniowymi na naprawę uszkodzonych łodzi ich klientów, a ubezpieczyciele zwykle płacą dopiero po jakimś czasie.

Jeśli Zalej & Zatop naprawiają łodzie dla klienta indywidualnego, wystawiają fakturę w momencie zakończenia prac. Łódź nie wraca do właściciela, dopóki nie dokona on płatności. Klienci, żyjący od jednej wypłaty do następnej, zwykle zwlekają z odebraniem swojej własności i zapłatą za naprawę do dnia otrzymania kolejnego wynagrodzenia. Tak więc, mimo że remont został zafakturowany, łódź pozostaje w Zalej & Zatop do czasu otrzymania pieniędzy. Z tych powodów Filip i Sławek szacują, że jedynie 50% faktur za naprawy z danego miesiąca zostanie jeszcze w tym samym miesiącu uregulowanych, 35% — w miesiącu następnym, a pozostałe 15% w trzecim miesiącu po zakończeniu pracy. Wpływy pieniężne opóźniają się zatem w stosunku do momentu sprzedaży o tygodnie.

W przypadku łodzi kwota sprzedaży jest taka sama, jak kwota wpływów pieniężnych z tego tytułu. A to dlatego, że prawo własności takiej jednostki pływającej nie przechodzi na klienta, dopóki nie dokona on zapłaty.

Wśród „wypływów pieniężnych” w kolumnie styczniowej jako pierwsza pojawia się kwota 100 000 zł za zakup łodzi. Natomiast w zestawieniu zysków i strat umieszczono jedynie sumę 11 250 zł, co odpowiada kosztowi łodzi sprzedanej w tym miesiącu (patrz tabela 4.2). To znaczy, że cena hurtowa zapłacona za towar nie staje się kosztem, który można ująć w kalkulacji zysku, dopóki nie dojdzie do sprzedaży. Gdzie znikają pozostałe wydatki na zakup jednostek pływających w kwocie 88 750 zł? Znajdują się one w zapasach łodzi na dzień 31 stycznia.

Zapasy to aktywa, a aktywa wykazywane są w bilansie, który zamieszczono w tabeli 4.4 na stronie 86. (Bank nie wymagał od Filipa i Sławka miesięcznych bilansów, więc sporządzono tylko jeden dokument na koniec roku). Tak samo przedstawia się sprawa z zakupem części i akcesoriów — tylko 3 000 zł pojawia się jako koszt w styczniu, pozostałe 47 000 zł to pozycja w zapasach.

Tabela 4.2. Z & Z rachunek zysków i strat w rozbiciu na miesiące

Zalej & Zatop Sprzedaż i Naprawa
 Prognoza rachunku zysków i strat w rozbiciu na miesiące
 Pierwszy rok (Część I)

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec
Przychody netto ze sprzedaży:							
Sprzedaż łodzi	15 000 zł	10 000 zł	60 000 zł	100 000 zł	100 000 zł	80 000 zł	40 000 zł
Sprzedaż części i akcesoriów	5 000 zł	10 000 zł	30 000 zł	30 000 zł	30 000 zł	30 000 zł	25 000 zł
Naprawy i instalacja akcesoriów	20 000 zł	40 000 zł	50 000 zł	60 000 zł	75 000 zł	65 000 zł	50 000 zł
Przychody netto ze sprzedaży razem	40 000 zł	60 000 zł	140 000 zł	190 000 zł	205 000 zł	175 000 zł	115 000 zł
Koszty bezpośrednie wytworzenia usług i nabycia towarów:							
Koszty nabycia: Łodzie	11 250 zł	7 500 zł	45 000 zł	75 000 zł	75 000 zł	60 000 zł	30 000 zł
Koszty nabycia: Części i akcesoria	3 000 zł	6 000 zł	18 000 zł	18 000 zł	18 000 zł	18 000 zł	15 000 zł
Robocizna bezpośrednia	6 600 zł	13 200 zł	16 500 zł	19 800 zł	26 400 zł	23 100 zł	16 500 zł
Provizja od sprzedaży	2 000 zł	3 000 zł	7 000 zł	9 500 zł	10 250 zł	8 750 zł	5 750 zł
Koszty bezpośrednie razem	22 850 zł	26 700 zł	86 500 zł	122 300 zł	129 650 zł	109 850 zł	67 250 zł
Zysk brutto ze sprzedaży	17 150 zł	30 300 zł	53 500 zł	67 700 zł	73 350 zł	65 150 zł	47 750 zł
Koszty pośrednie wydziałowe, ogólnego zarządu i sprzedaży:							
Wynagrodzenia kadry zarządzającej i pracowników administracyjnych	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł
Reklama	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł
Wynajem	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł
Służby komunalne	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł
Ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej	400 zł	400 zł	400 zł	400 zł	400 zł	400 zł	400 zł
Usługi obce: prawnicy i księgowi	4 000 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł
Telefon i internet	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł
Artykuły biurowe	400 zł	100 zł	100 zł	100 zł	100 zł	100 zł	100 zł
Wydatki na samochód	600 zł	600 zł	600 zł	600 zł	600 zł	600 zł	600 zł
Wydatki na podróże							
Licencje i opłaty	2 500 zł						
Amortyzacja	2 583 zł	2 583 zł	2 583 zł	2 583 zł	2 583 zł	2 583 zł	2 583 zł
Koszty ogólne i administracyjne razem	28 483 zł	22 183 zł	22 183 zł	22 183 zł	22 183 zł	22 183 zł	22 183 zł
Zysk (strata) ze sprzedaży	-11 333 zł	8 117 zł	31 317 zł	45 517 zł	53 167 zł	42 967 zł	25 567 zł
Inne koszty: odsetki	1 667 zł	1 645 zł	1 623 zł	1 602 zł	1 579 zł	1 557 zł	1 535 zł
Zysk brutto	-13 000 zł	6 472 zł	29 694 zł	43 915 zł	51 588 zł	41 410 zł	24 032 zł
Podatek dochodowy	-2 470 zł	1 230 zł	5 642 zł	8 344 zł	9 802 zł	7 868 zł	4 566 zł
Zysk netto	-10 530 zł	5 242 zł	24 052 zł	35 571 zł	41 786 zł	33 542 zł	19 466 zł

Tabela 4.2. Z & Z rachunek zysków i strat w rozbiciu na miesiące — *ciąg dalszy*

Zalej & Zatop Sprzedaż i Naprawa
 Prognoza rachunku zysków i strat w rozbiciu na miesiące
 Pierwszy rok (Część II)

	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień	Razem rocznie
Przychody netto ze sprzedaży:						
Sprzedaż łodzi	25 000 zł	20 000 zł	20 000 zł	10 000 zł	30 000 zł	510 000 zł
Sprzedaż części i akcesoriów	20 000 zł	20 000 zł	20 000 zł	10 000 zł	30 000 zł	265 000 zł
Naprawy i instalacja akcesoriów	40 000 zł	30 000 zł	20 000 zł	20 000 zł	10 000 zł	480 000 zł
Przychody netto ze sprzedaży razem	85 000 zł	75 000 zł	60 000 zł	40 000 zł	70 000 zł	1 255 000 zł
Koszty bezpośrednie wytworzenia usług i nabycia towarów:						
Koszty nabycia: Łodzie	18 750 zł	15 000 zł	15 000 zł	7 500 zł	22 500 zł	382 500 zł
Koszty nabycia: Części i akcesoria	12 000 zł	15 000 zł	12 000 zł	6 000 zł	18 000 zł	159 000 zł
Robocizna bezpośrednia	13 200 zł	9 900 zł	6 600 zł	6 600 zł	3 300 zł	161 700 zł
Prowizja od sprzedaży	4 250 zł	3 750 zł	3 000 zł	2 000 zł	3 500 zł	62 750 zł
Koszty bezpośrednie razem	48 200 zł	43 650 zł	36 600 zł	22 100 zł	47 300 zł	765 950 zł
Zysk brutto ze sprzedaży	36 800 zł	31 350 zł	23 400 zł	17 900 zł	22 700 zł	489 050 zł
Koszty pośrednie wydziałowe, ogólnego zarządu i sprzedaży:						
Wynagrodzenia kadry zarządzającej i pracowników administracyjnych	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	132 000 zł
Reklama	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	36 000 zł
Wynajem	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	36 000 zł
Służby komunalne	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	6 000 zł
Ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej	400 zł	400 zł	400 zł	400 zł	400 zł	4 800 zł
Usługi obce: prawnicy i księgowi	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	1 000 zł	10 000 zł
Telefon i internet	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	6 000 zł
Artykuły biurowe	100 zł	100 zł	100 zł	100 zł	100 zł	1 500 zł
Wydatki na samochód	600 zł	600 zł	600 zł	600 zł	600 zł	7 200 zł
Wydatki na podróże			2 000 zł			2 000 zł
Licencje i opłaty					3 000 zł	5 500 zł
Amortyzacja	2 583 zł	2 584 zł	2 584 zł	2 584 zł	2 584 zł	31 000 zł
Koszty ogólne i administracyjne razem	22 183 zł	22 184 zł	24 184 zł	22 184 zł	25 684 zł	278 000 zł
Zysk (strata) ze sprzedaży	14 617 zł	9 166 zł	-784 zł	-4 284 zł	-2 984 zł	211 050 zł
Inne koszty: odsetki	1 512 zł	1 489 zł	1 466 zł	1 443 zł	1 420 zł	18 539 zł
Zysk brutto	13 105 zł	7 677 zł	-2 250 zł	-5 727 zł	-4 404 zł	192 511 zł
Podatek dochodowy	2 490 zł	1 459 zł	-428 zł	-1 088 zł	-837 zł	36 577 zł
Zysk netto	10 615 zł	6 218 zł	-1 822 zł	-4 639 zł	-3 567 zł	155 934 zł

Tabela 4.3. Z & Z sprawozdanie z przepływów pieniężnych

Zalej & Zatop Sprzedaż i Naprawa
 Prognoza przepływów pieniężnych w rozbiciu na miesiące
 Pierwszy rok (Część I)

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec
Wpływy:							
Wkłady własne właścicieli	100 000 zł						
Wpływy z kredytu	200 000 zł						
Wpływy ze sprzedaży	27 500 zł	43 750 zł	121 250 zł	180 500 zł	196 000 zł	177 750 zł	126 500 zł
Wpływy pieniężne razem	327 500 zł	43 750 zł	121 250 zł	180 500 zł	196 000 zł	177 750 zł	126 500 zł
Wydatki:							
Zakup łodzi	100 000 zł	20 000 zł	40 000 zł	50 000 zł	80 000 zł	80 000 zł	50 000 zł
Zakup wyposażenia	150 000 zł			5 000 zł			
Zakup części i akcesoriów	50 000 zł	10 000 zł	30 000 zł	30 000 zł	20 000 zł	20 000 zł	15 000 zł
Kaucja na wynajem itp.	4 500 zł						
Robocizna bezpośrednia	6 600 zł	13 200 zł	16 500 zł	19 800 zł	26 400 zł	23 100 zł	16 500 zł
Provizje od sprzedaży	2 000 zł	3 000 zł	7 000 zł	9 500 zł	10 250 zł	8 750 zł	5 750 zł
Wynagrodzenia kadry zarządzającej i pracowników administracyjnych	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł
Reklama	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł
Wynajem	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł
Służby komunalne		500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł
Ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej	400 zł	400 zł	400 zł	400 zł	400 zł	400 zł	400 zł
Usługi obce: prawnicy i księgowi	4 000 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł
Telefon i internet		500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł
Artykuły biurowe		400 zł	100 zł	100 zł	100 zł	100 zł	100 zł
Wydatki na samochód		600 zł	600 zł	600 zł	600 zł	600 zł	600 zł
Wydatki na podróże							
Licencje i opłaty	2 500 zł						
Spląty kredytu (rata kapitałowa i odsetki)	4 249 zł	4 249 zł	4 249 zł	4 249 zł	4 249 zł	4 249 zł	4 249 zł
Szacowane wydatki na podatek dochodowy		3 048 zł	3 048 zł	3 048 zł	3 048 zł	3 048 zł	3 048 zł
Wydatki razem	341 250 zł	73 398 zł	120 398 zł	141 198 zł	163 548 zł	158 747 zł	114 147 zł
Przepływy pieniężne netto za okres	-13 750 zł	-29 648 zł	852 zł	39 302 zł	32 452 zł	19 003 zł	12 353 zł
Saldo na początku okresu		-13 750 zł	-43 398 zł	-42 546 zł	-3 244 zł	29 208 zł	48 211 zł
Saldo na koniec okresu	-13 750 zł	-43 398 zł	-42 546 zł	-3 244 zł	29 208 zł	48 211 zł	60 564 zł

Tabela 4.3. Z & Z sprawozdanie z przepływów pieniężnych — *ciąg dalszy*

Zalej & Zatop Sprzedaż i Naprawa
Prognoza przepływów pieniężnych w rozbiciu na miesiące
Pierwszy rok (Część II)

	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień	Razem rocznie
Wpływy:						
Wkłady własne właścicieli						100 000 zł
Wpływy z kredytu						200 000 zł
Wpływy ze sprzedaży	95 500 zł	79 750 zł	68 250 zł	47 250 zł	66 500 zł	1 230 500 zł
Wpływy pieniężne razem	95 500 zł	79 750 zł	68 250 zł	47 250 zł	66 500 zł	1 530 500 zł
Wydatki:						
Zakup łodzi	15 000 zł					435 000 zł
Zakup wyposażenia						155 000 zł
Zakup części i akcesoriów	10 000 zł	5 000 zł	5 000 zł	10 000 zł	10 000 zł	215 000 zł
Kaucja na wynajem itp.						4 500 zł
Robocizna bezpośrednia	13 200 zł	9 900 zł	6 600 zł	6 600 zł	3 300 zł	161 700 zł
Prowizje od sprzedaży	4 250 zł	3 750 zł	3 000 zł	2 000 zł	3 500 zł	62 750 zł
Wynagrodzenia kadry zarządzającej i pracowników administracyjnych	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	11 000 zł	132 000 zł
Reklama	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	36 000 zł
Wynajem	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	3 000 zł	36 000 zł
Służby komunalne	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	5 500 zł
Ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej	400 zł	400 zł	400 zł	400 zł	400 zł	4 800 zł
Usługi obce: prawnicy i księgowi	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	1 000 zł	10 000 zł
Telefon i internet	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	500 zł	5 500 zł
Artykuły biurowe	100 zł	100 zł	100 zł	100 zł	100 zł	1 400 zł
Wydatki na samochód	600 zł	600 zł	600 zł	600 zł	600 zł	6 600 zł
Wydatki na podróże			2 000 zł			2 000 zł
Licencje i opłaty					3 000 zł	5 500 zł
Splaty kredytu (rata kapitałowa i odsetki)	4 249 zł	4 249 zł	4 249 zł	4 249 zł	4 249 zł	50 993 zł
Szacowane wydatki na podatek dochodowy	3 048 zł	3 048 zł	3 048 zł	3 048 zł	6 097 zł	36 577 zł
Wydatki razem	69 347 zł	45 547 zł	43 497 zł	45 497 zł	50 246 zł	1 366 820 zł
Przepływy pieniężne netto za okres	26 153 zł	34 203 zł	24 753 zł	1 753 zł	16 254 zł	163 680 zł
Saldo na początku okresu	60 564 zł	86 717 zł	120 920 zł	145 673 zł	147 426 zł	
Saldo na koniec okresu	86 717 zł	120 920 zł	145 673 zł	147 426 zł	163 680 zł	163 680 zł

Tabela 4.4. Z & Z bilans

Zalej & Zatop Sprzedaż i Naprawa
Prognoza bilansu
Koniec pierwszego roku

Aktywa trwałe:	
Środki trwałe	124 000 zł
Aktywa trwałe razem	<u>124 000 zł</u>
Aktywa obrotowe:	
Należności	24 500 zł
Zapasy materiałów (części i akcesoriów)	56 000 zł
Zapasy wyrobów gotowych (łodzi)	52 500 zł
Środki pieniężne	163 680 zł
Depozyty (kaucje)	4 500 zł
Aktywa obrotowe razem	<u>301 180 zł</u>
Aktywa razem	425 180 zł
Kapitały własne:	
Kapitał zakładowy	100 000 zł
Wynik finansowy	155 934 zł
Kapitały własne razem	<u>255 934 zł</u>
Zobowiązania i rezerwy:	
Zobowiązania długoterminowe:	
Kredyt do spłaty	167 546 zł
Zobowiązania krótkoterminowe:	
Zobowiązania wobec dostawców usług	1 700 zł
Zobowiązania razem	<u>169 246 zł</u>
Pasywa razem	425 180 zł

Zwróć uwagę na wydatki na telefon i internet. W styczniu nie pojawia się wypływ pieniężny z tego tytułu, ponieważ faktura z firmy telekomunikacyjnej przyjdzie dopiero w lutym. Firma za każdym razem zapłaci rachunek za telefon z 30-dniowym odroczeniem i zawsze będzie winna dostawcy usług pieniądze za jeden miesiąc. To samo odnosi się do służb komunalnych, artykułów biurowych i wydatków na samochód. Te płatności regulowane z opóźnieniem składają się na zobowiązania w bilansie.

Wróćmy do historii Zalej & Zatop.

Po przejrzeniu sprawozdania z przepływów pieniężnych, pracownik banku zwrócił uwagę, że firma może wypaść z interesu w lutym, zanim jeszcze na dobre rozpocznie działalność, ponieważ w tym miesiącu pojawi się ujemne saldo w wysokości 43 398 zł. Filip i Sławek przedyskutowali możliwość odłożenia zakupu łodzi do momentu, kiedy cash flow się poprawi. W takiej sytuacji nie mieliby przez jakiś czas żadnych łodzi do sprzedania, więc straciliby znaczącą część dochodu. Pracownik banku i przedsiębiorcy uzgodnili, że należy wnioskować o kredyt w wysokości 300 000 zł. Część wstępnej

dokumentacji złożonej już w Krajowym Funduszu Poręczeń Kredytowych należało w związku z tym skorygować, ale tego typu sytuacje są nierozłącznie związane ze zmaganiem z biurokracją. Konieczna była także korekta sprawozdania z przepływów pieniężnych w rozbiciu na miesiące, tak aby odzwierciedlało ono większy wpływ pieniężny. W końcu odpowiednich zmian wymagał rachunek zysków i strat, ponieważ zwiększą się wydatki na spłatę kredytu, obniży podatek dochodowy, a tym samym zysk netto.

Proces przygotowania prognoz sprawozdań finansowych

Jak możesz przekonać się na przykładzie Zalej & Zatop, proces tworzenia prognozy przepływów pieniężnych i innych sprawozdań finansowych przebiega metodą prób i błędów. W erze papieru, ołówka i kalkulatora mogło to zająć mnóstwo czasu, natomiast dzisiaj, dzięki wykorzystaniu elektronicznych arkuszy kalkulacyjnych, mamy możliwość tworzenia w nich odpowiednich funkcji i formuł. Życie stało się nieco łatwiejsze. Jeśli przygotowałeś wymienione powyżej dokumenty w programie komputerowym, możesz zagrać w grę „co się stanie, jeśli”, dopóki nie otrzymasz zadowolających rezultatów.

Alternatywą wobec arkuszy kalkulacyjnych jest zakup oprogramowania z gotowymi już formułami i odwołaniami. Wadą takich standardowych narzędzi jest zbyt mała elastyczność — może być trudno dostosować je do Twojej sytuacji.

Przy okazji, jeśli spojrzysz na dokumenty finansowe firm, których akcje znajdują się w publicznym obrocie, przekonasz się, że sprawozdanie z przepływów pieniężnych takiej spółki odbiega od zaprezentowanego w tej książce. Dzieje się tak z tego względu, że czytający zestawienia mają odmienne potrzeby. Format zaprezentowany w tej książce przeznaczony jest do analizy historii firmy oraz do przewidywania i planowania jej finansowej przyszłości, podczas gdy sprawozdania finansowe podane do wiadomości publicznej mają służyć analizom inwestorów i ich doradców. Pierwszy model skupia się na przepływach pieniężnych miesiąc po miesiącu, drugi — na tym, co działo się w ostatnim roku i co może się zdarzyć w roku bieżącym.

Twój biznesplan

Jeśli kiedykolwiek tworzyłeś biznesplan lub czytałeś książkę o tym, jak go wykonać, prawdopodobnie zdajesz sobie sprawę, że prognoza przepływów pieniężnych również stanowi część tego dokumentu. Podczas przygotowywania wewnętrznego przewidywanego cash flow (tzn. wykorzystywanego jedynie przez zarząd firmy) w istocie sporządziłeś biznesplan. Jeśli prognoza przepływów pieniężnych wskazuje, że powinieneś porozmawiać z bankiem teraz (nie później), wszystko, co musisz zrobić, to dodać poprzednie sprawozdania finansowe i wygładzić prezentację zasadniczych danych (sprzedaż, koszty, koszty ogólne itd.). Oczywiście jeśli planujesz rozpoczęcie nowej działalności i poszukujesz funduszy, możesz zastąpić poprzednie sprawozdania finansową historią właścicieli.

Działania prowadzące do stworzenia przewidywanego cash flow są jednocześnie sercem biznesplanu.

Twoja przyszłość

W tej książce próbowałem przedstawić sugestie dotyczące finansowania Twojego przedsięwzięcia, ochrony pochodzących z niego dochodów i realistycznego planowania przepływów pieniężnych. Przede wszystkim zamierzałem przekonać Cię, co mam nadzieję się udało, że wystarczający kapitał (Twój czy pochodzący od kogoś innego) jest warunkiem wstępnym sukcesu w biznesie. Poświęć czas na zaplanowanie swojego zapotrzebowania na fundusze i upewnij się, że zostanie ono zaspokojone. A gdy odniesiesz sukces i ludzie będą podziwiał Twoje „szczęście”, Ty i ja będziemy wiedzieli — zawdzięczasz to planowaniu i zwykłej ciężkiej pracy.