

Karen BERMAN i Joe KNIGHT

we współpracy z Johnem Case'em



\$ %

70,6%

30,4%

47

20

698

390

124

WYDANIE II

Inteligencja finansowa

Co kryją liczby

PRZEWODNIK MENEDŻERA



onepress
VIP

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Tytuł oryginału: Financial Intelligence, Revised Edition: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

Redakcja i lokalizacja rozdziałów 4 i 11: Maciej Skudlik

ISBN: 978-83-283-7731-8

Original work copyright © 2013 Business Literacy Institute, Inc.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Polish edition copyright © 2021 by Helion SA

All rights reserved.

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 Helion SA 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 Helion SA 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/intf2v>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl>

Printed in Poland.

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

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

SPIS TREŚCI

O autorach	9
Przedmowa	11
Nota od polskiego wydawcy	17

Część I.

Sztuka finansów (i jej znaczenie)

1. Nie zawsze można ufać liczbom	21
2. Zrozumienie istoty założeń, szacunków i odchyleń	29
3. Dlaczego warto kształtować inteligencję finansową?	37
4. Zasady obowiązujące księgowych	49
Część I. Narzędzia	73

Część II.

Cechy charakterystyczne rachunku wyników

5. Zysk jest wartością szacunkową	79
6. Łamanie kodu rachunku wyników	85
7. Przychód. Najważniejszy jest moment zaksięgowania	95
8. Koszty i wydatki. Żadnych jednoznacznych rozwiązań	103
9. Różne ujęcia zysku	119
Część II. Narzędzia	129

Część III.

Bilans ujawnia najwięcej

10. Znajomość podstaw bilansu	135
11. Po stronie aktywów. Kolejne szacunki i założenia (z wyjątkiem gotówki)	141
12. Pasywa	157
13. Dlaczego bilans się równoważy?	163
14. Rachunek wyników wpływa na bilans	167
Część III. Narzędzia	173

Część IV. Gotówka króluje

15. Gotówka daje prawdziwy obraz rzeczywistości	179
16. Zysk to nie gotówka, choć obydwa elementy są ważne	185
17. Język rachunku przepływów pieniężnych	193

18. Jak przepływy pieniężne oddziałują na inne zapisy?	197
19. Dlaczego gotówka jest tak ważna?	207
Część IV. Narzędzia	213

Część V.

Wskaźniki, czyli co tak naprawdę mówią liczby

20. Potęga wskaźników	219
21. Wskaźniki rentowności. Im wyższe, tym lepsze (zazwyczaj)	227
22. Wskaźniki zadłużenia. Zachowywanie równowagi	237
23. Wskaźniki płynności. Czy jesteśmy w stanie opłacić rachunki?	241
24. Wskaźniki wydajności. W jaki sposób wydobyć ze swoich aktywów jak najwięcej	245
25. Z punktu widzenia inwestora „Wielka piątka” wskaźników i wartość dla akcjonariuszy	253
Część V. Narzędzia	261

Część VI.

Jak obliczyć (i zrozumieć) zwrot z inwestycji

26. Istota zwrotu z inwestycji	269
27. Sedno sprawy, czyli obliczanie zwrotu z inwestycji	277
Część VI. Narzędzia	293

Część VII.

Inteligencja finansowa stosowana — zarządzanie kapitałem obrotowym

28. Magia zarządzania bilansem	303
29. W bilansie wszystko jest ze sobą powiązane	309
30. Cel — konwersja gotówki	315
Część VII. Narzędzia	321

Część VIII.

Inteligencja finansowa w organizacji

31. Biegłość finansowa a wyniki organizacji	325
32. Strategie biegłości finansowej	333
33. Ostateczny cel — przejrzystość finansowa	343
Część VIII. Narzędzia	345

Dodatek	347
Przykładowe sprawozdania finansowe	347
Podziękowania	353

Różne ujęcia zysku

O mówiliśmy już zagadnienia związane z wartością sprzedaży czy też przychodem, które znajdują się w sprawozdaniu finansowym na pierwszej pozycji od góry. Następnie przeanalizowaliśmy kwestie związane z kosztami i wydatkami. Przychód pomniejszony o koszty i wydatki stanowi zysk.

Oczywiście także w tym przypadku można się spotkać z różnym nazewnictwem. Często w jednym dokumencie pojawiają się pojęcia takie jak: *zysk netto*, *wynik finansowy netto* czy *marża zysku netto*. Terminy te są stosowane na określenie *zysku*. W rachunku wyników można też niekiedy znaleźć pozycje takie jak: „zysk ze sprzedaży”, „zysk operacyjny” czy „zysk netto na akcję”. Umieszczone przy tych pozycjach wartości wynikają z różnych metod ujmowania zysku, metod, które często wykorzystuje się do opracowania rachunku wyników. Zastosowanie różnych pojęć w jednym dokumencie mogłoby sugerować, że opisywane za ich pomocą wartości odnoszą się do różnych danych. W rzeczywistości jednak wcale tak nie jest.

Dla uproszczenia w naszych rozważaniach będziemy konsekwentnie używać słowa *zysk*. Przyjrzyjmy się zatem różnym ujęciom stosowanym w odniesieniu do tej kategorii.

Zysk

Zysk to suma, jaka pozostaje po pomniejszeniu kwoty przychodu o kwotę wszystkich kosztów. Można wyróżnić trzy podstawowe ujęcia zysku: zysk brutto ze sprzedaży, zysk operacyjny oraz zysk netto. Każdą z powyższych wartości oblicza się poprzez pomniejszenie wartości uzyskanego przychodu ze sprzedaży o sumę określonych kategorii kosztów.

ZYSK BRUTTO ZE SPRZEDAŻY — JAKĄ SUMĘ MOŻNA UZNAĆ ZA WYSTARCZAJĄCĄ?

Zysk brutto ze sprzedaży, czyli przychód ze sprzedaży pomniejszony o koszty wytworzenia produkcji sprzedanej, stanowi dla wielu firm jeden z najistotniejszych wskaźników. Na tej podstawie można bowiem sformułować ogólną ocenę dotyczącą rentowności danego produktu lub usługi. Jeżeli ocena ta wypadnie negatywnie, należy się liczyć z tym, że firma nie przetrwa na rynku zbyt długo. Nie można się przecież spodziewać, że uda się pokryć wydatki umieszczane „pod kreską”, zwłaszcza wynagrodzenia członków kadry kierowniczej, jeżeli firma nie generuje odpowiednio wysokiego zysku brutto.

Pozostaje jednak pytanie, jaki zysk można uznać za *odpowiednio wysoki*. Jaki zysk brutto ze sprzedaży będzie dla firmy wystarczający? W dużej mierze zależy to od branży, w jakiej dana firma działa. Istotne różnice mogą występować także pomiędzy poszczególnymi firmami z tego samego sektora. W przypadku sklepu spożywczego zysk brutto ze sprzedaży stanowi zazwyczaj niewielki odsetek wartości sprzedaży. Inaczej będzie na przykład w branży jubilerskiej, gdzie ten procent będzie zwykle znacznie większy. Przyjmując założenie, że wszystkie pozostałe wskaźniki pozostają równe, należałoby stwierdzić, że firma, która ma większe przychody, może przetrwać, osiągając niższy odsetek zysku brutto niż przedsięwzięcie o niższych przychodach (z tego właśnie względu sklepy takie jak Walmart mogą oferować produkty po tak atrakcyjnych cenach). By ocenić zysk brutto ze sprzedaży danej firmy, należy porównać go ze wskaźnikami innych firm działających w branży. Szczególnie istotne byłyby porównania z firmami podobnej wielkości. Warto też dokonać analizy rok do roku — pozwala to stwierdzić, czy zysk brutto ze sprzedaży ma tendencję wzrostową, czy spadkową. Jeżeli analiza wykaże tendencję spadkową, należy szukać przyczyn tego zjawiska. Czy wiąże się ono ze wzrostem kosztów produkcji? Czy firma obniżyła wysokość marży nakładanej na produkty? Zrozumienie przyczyn zmiany wskaźnika, opisującego zysk brutto ze sprzedaży, pozwala menedżerom wskazać obszary działalności, na które należy zwrócić szczególną uwagę.

Tak się składa, że większość rachunków wyników występuje w przedstawianym tu przez nas formacie. Warto jednak wiedzieć, że w jakiejś ich części koszty wytworzenia produkcji sprzedanej bądź też koszty świadczenia usług są umieszczane pod nagłówkiem *koszty operacyjne*. W takich rachunkach wyników w ogóle nie występuje pozycja zysku brutto. Przy-

kładem firmy korzystającej z tego formatu dokumentów jest Microsoft. Jaki z tego wniosek? Należy zwracać baczniejszą uwagę na nazwy kolejnych pozycji i wykorzystywać własną inteligencję finansową do oceny sposobu kategoryzacji kosztów, gdyż znajduje on bezpośrednie przełożenie na ocenę pozycji związanych z zyskiem.

Także w tym przypadku warto ze szczególną uwagą analizować ewentualne odchylenia dotyczące wartości liczbowych. *Na wysokość zysku brutto ze sprzedaży mogą istotnie wpływać decyzje dotyczące momentu księgowania przychodu oraz elementów traktowanych jako koszty jego uzyskania.* Przyjmijmy, że zajmujemy stanowisko dyrektora do spraw zarządzania zasobami ludzkimi w firmie prowadzącej badania marketingowe. Okazuje się, że zysk brutto ze sprzedaży tego przedsiębiorstwa wykazuje tendencję spadkową. Przyglądamy się więc zestawieniom finansowym. Na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że wzrosły koszty świadczenia usług. W związku z tym wspólnie z pracownikami zamierzamy obniżyć te koszty, być może rozważając także redukcję zatrudnienia. Jednak po dogłębniejszej analizie okazuje się, że wynagrodzenia, które stanowiły wcześniej element kosztów operacyjnych, zostały przeniesione do kosztów wytworzenia produkcji sprzedanej. A zatem koszty świadczenia usług w rzeczywistości wcale nie wzrosły — w tej sytuacji zwalnianie pracowników byłoby błędem. Trzeba natomiast przeprowadzić rozmowę z pracownikami działu księgowości. Warto się dowiedzieć, dlaczego zmienili klasyfikację wynagrodzeń i dlaczego nie poinformowali o tym nikogo. Ponadto jeżeli wynagrodzenia mają na stałe stać się składnikiem kosztów wytworzenia produkcji sprzedanej, to być może należy zmniejszyć docelowy poziom zysku brutto firmy. Nie należy natomiast decydować się na żadne inne zmiany.

Zysk brutto ze sprzedaży

Zysk brutto ze sprzedaży wyznacza się, pomniejszając wartość przychodu ze sprzedaży o koszty wytworzenia produkcji sprzedanej. Jest to kwota, jaka pozostaje po opłaceniu wszystkich kosztów bezpośrednio związanych z wytwarzaniem produktu lub świadczeniem usługi. Zysk brutto ze sprzedaży musi wystarczać na pokrycie pośrednich kosztów operacyjnych, zobowiązań podatkowych i kosztów finansowania. Dobrze, gdyby zostało jeszcze coś na zysk netto.

ZYSK OPERACYJNY — CZYNNIK DECYDUJĄCY O KONDYCJI FIRMY

Zysk operacyjny — liczony jako zysk brutto ze sprzedaży pomniejszony o koszty operacyjne, koszty sprzedaży, koszty ogólnego zarządu (tzw. koszty pośrednie) oraz odpisy amortyzacyjne — nazywany jest niekiedy także „zyskiem operacyjnym netto” lub „zyskiem przed odsetkami i opodatkowaniem” (EBIT, od ang. *earnings before interest and taxes*). Jest to zatem kwota, od której *nie* odliczono jeszcze odsetek oraz należnego podatku. Z jakich względów wylicza się więc ten wskaźnik? *Zysk operacyjny to suma, jaką firma zarabia w wyniku swojej podstawowej działalności gospodarczej.* Wysokość należnego podatku nie ma w istocie nic wspólnego ze sprawnością operacyjną firmy. Jeżeli natomiast chodzi o wydatki z tytułu odsetek, to zostaną poniesione w zależności od tego, czy działalność firmy jest finansowana z kapitału obcego, czy z kapitału własnego (zagadnienie to zostanie szczegółowo omówione w rozdziale 12.). Warto jednak pamiętać, że struktura finansowa firmy nie ma wpływu na efektywność jej działań operacyjnych.

Zysk operacyjny to wskaźnik, który dość dobrze obrazuje jakość zarządzania firmą — i dlatego stanowi przedmiot szczególnej uwagi posiadaczy akcji firmy. Zysk operacyjny pozwala ocenić zarówno popyt na oferowane produkty lub usługi (wyrażający się w wartości sprzedaży), jak i skuteczność działań firmy w zakresie spełniania potrzeb rynku (znajdującą swoje odbicie w kosztach). Przedstawiciele banków oraz inwestorzy analizują natomiast zysk operacyjny firmy, by stwierdzić, czy będzie ona w stanie spłacić zaciągnięte zobowiązania oraz czy jej akcjonariusze mogą liczyć na zyski. Dostawcom zaopatrującym firmę wskaźnik ten pozwala stwierdzić, czy będzie ona w stanie zapłacić rachunki (choć, jak się przekonamy nieco później, nie we wszystkich przypadkach zysk operacyjny będzie w tej kwestii miarodajny). Dla dużych klientów wysokość zysku operacyjnego jest podstawą oceny tego, czy firma potrafi efektywnie realizować zamówienia oraz czy przez dłuższy czas utrzyma się na rynku. Zysk operacyjny jest także wskaźnikiem obserwowanym przez pracowników biegłych w kwestiach finansowych. Wiedzą oni bowiem, że dobra kondycja i zdolność firmy do rozwoju gwarantują im możliwość zachowania stanowisk pracy i perspektywy dalszego awansu.

Warto jednak pamiętać, że także wysokość zysku operacyjnego zależy w pewnej mierze od zastosowanych odchyleń. Możliwe są bowiem jednorazowe odpisy. Istotne jest także to, jaką przyjęto stopę amortyzacji. Jak

Zysk operacyjny (EBIT)

Zysk operacyjny to zysk brutto ze *sprzedaży* pomniejszony o pośrednie koszty operacyjne, koszty sprzedaży, koszty ogólnego zarządu, a także wartość odpisów amortyzacyjnych. Innymi słowy, jest to wskaźnik obrazujący zysk wygenerowany w związku z podstawową działalnością przedsiębiorstwa.

przekonaliśmy się już wcześniej, wysokością odpisu amortyzacyjnego można manipulować, by wpływać na wysokość wypracowanego zysku. Przez dłuższy czas analitycy z Wall Street ze szczególną uwagą analizowali zysk operacyjny wykazywany przez firmy. Ujawniono jednak, że niektóre firmy dopuszczały się oszustw finansowych, manipulując wysokością odpisów amortyzacyjnych (tak było w przypadku opisywanej już wcześniej firmy Waste Management). Wówczas przedstawiciele giełdy utracili zaufanie do tego wskaźnika i zaczęli większą wagę przywiązywać do innej wartości, a mianowicie do wskaźnika zysku przed odsetkami, opodatkowaniem i amortyzacją. Niektórzy specjaliści są zdania, że wartość ta pozwala ocenić rzeczywistą efektywność operacyjną firmy, ponieważ przy jej obliczaniu pomija się koszty bezgotówkowe, takie jak choćby amortyzacja. (Ostatnio kolejnym pupilkim Wall Street stały się wolne przepływy pieniężne, o których napiszemy w sekcji „Narzędzia” w czwartej części).

ZYSK NETTO — SPOSOBY POPRAWIANIA TEGO WSKAŹNIKA

W ten sposób docieramy powoli do ostatniej pozycji rachunku wyników, która wyznacza wartość zysku netto. Zysk netto to suma pozostała po odliczeniu wszelkich kosztów — kosztów wytworzenia produkcji sprzedanej, kosztów operacyjnych, obciążeń podatkowych, zobowiązań z tytułu odsetek, pozostałych wydatków (kosztów jednorazowych) oraz kosztów bezgotówkowych, takich jak odpisy amortyzacyjne. Kiedy pada pytanie o wynik końcowy, to w większości przypadków dotyczy ono właśnie zysku netto. Niektóre ze wskaźników wykorzystywanych do oceny firmy, takie jak choćby dochód przypadający na akcję czy wskaźnik ceny do dochodu, są obliczane na podstawie wartości zysku netto. Może się wydawać dziwne, że w nazwie tych wskaźników nie występuje słowo „zysk” (mielibyśmy wówczas „zysk na jedną akcję” oraz „wskaźnik ceny do zysku”), ale w praktyce funkcjonuje właśnie takie nazewnictwo.

Zysk netto

Zysk netto to wartość wyrażona w najniższej linii rachunku wyników. Oblicza się go poprzez odjęcie od przychodu całkowitego *wszelkich* kosztów, które wiązały się z jego uzyskaniem. Jest to więc zysk operacyjny pomniejszony o pozostałe koszty operacyjne, koszty finansowe (ponoszone z tytułu płaconych odsetek), ewentualne straty nadzwyczajne i kwotę należnego podatku.

Co się dzieje, kiedy zysk netto firmy jest niższy od przewidywanego? Może to sygnalizować poważny problem, zwłaszcza że z zyskiem netto mogą być powiązane premie kadry kierowniczej. Czasami firmy postanawiają przymknąć oko na zasady rachunkowości i podrasować nieco swoje zyski. Weźmy na przykład Fannie Mae, przedsiębiorstwo finansowane z amerykańskiego budżetu, które odgrywa istotną rolę na rynku kredytów hipotecznych. Instytucji tej postawiono zarzuty „oszustw finansowych na dużą skalę” w latach 1998 – 2004. Celem tych oszustw było takie przedstawianie zysków, aby wydawały się one zgodne z wyznaczonymi wcześniej celami.

Dzięki temu kadra kierownicza mogła odebrać premie motywacyjne liczone w milionach dolarów¹.

Oprócz manipulacji zapisami w sprawozdaniach finansowych istnieją tylko trzy sposoby poprawy niekorzystnej sytuacji. Po pierwsze, firma może zwiększyć rentowność sprzedaży. Jest to rozwiązanie wymagające cierpliwości i czasu. Pojawia się wówczas konieczność znalezienia nowych rynków lub nowych klientów, weryfikacji przebiegu cyklu sprzedaży oraz podjęcia innych podobnych działań. Po drugie, firma może znaleźć sposób obniżenia kosztów produkcji lub poprawienia wydajności, by w ten sposób obniżyć koszty wytworzenia produkcji sprzedanej. Także to rozwiązanie wymaga czasu — konieczne jest bowiem przeprowadzenie analizy procesu produkcyjnego, wskazanie jego nieefektywnych elementów oraz wprowadzenie odpowiednich zmian. Po trzecie, firma może się zdecydować na obniżenie kosztów operacyjnych. Niemal we wszystkich przypadkach decyzja taka wiąże się z obniżeniem poziomu zatrudnienia. Jest to jednak jedyne rozwiązanie, które można wdrożyć w przeciągu niedługiego okresu. Z tego właśnie powodu wielu dyrektorów general-

¹ Krótkie streszczenie tej historii można znaleźć w: Kathleen Day, *Study Finds „Extensive” Fraud at Fannie Mae*, „Washington Post”, 24 maja 2006.

nych w firmach, które borykają się z trudnościami finansowymi, rozpoczyna swoją działalność od ograniczenia zatrudnienia w obszarach generujących koszty stałe. Dzięki temu w krótkim czasie znacznie poprawiają się dochody firmy.

Oczywiście takie posunięcie ma często negatywne konsekwencje. Niemal zawsze cierpi na tym morale pozostałych pracowników. Najlepsi spośród nich, których dyrektor generalny chciałby zatrzymać w organizacji, zaczynają szukać pracy w innym miejscu. Stwierdzenie to nie wyczerpuje jednak listy zagrożeń związanych z przeprowadzaniem restrukturyzacji polegającej na redukcji zatrudnienia. Na przykład Al Dunlap, zwany też „Piłką Mechaniczną”, wielokrotnie stosował takie rozwiązanie w celu poprawy dochodów przejmowanych przez siebie firm. Finansiści z Wall Street z reguły doceniali jego wysiłki. Jego strategia nie sprawdziła się jednak w przypadku firmy Sunbeam. Dunlap przeprowadził w tej firmie redukcję zatrudnienia i rzeczywiście udało mu się doprowadzić do wzrostu dochodów. Giełda tak optymistycznie zareagowała na rosnącą rentowność firmy, że jej akcje poszybowały w górę. Tymczasem strategia realizowana przez Dunlapa zakładała sprzedaż firmy z zyskiem. Jak się jednak okazało, niezwykle wysoki kurs akcji sprawił, że potencjalni nabywcy zrezygnowali z zakupu. Ponieważ nie udało się znaleźć kupca, firma Sunbeam musiała nadal prowadzić działalność. Kiedy okazało się, że firma boryka się z poważnymi problemami, Al „Piłka Mechaniczna” został odwołany z funkcji przez jej zarząd.

Jaki z tego morał? W przypadku większości firm lepiej wybrać dłuższą drogę i skupić się na zwiększaniu rentowności sprzedaży oraz obniżaniu kosztów. Oczywiście w wielu przypadkach będzie się to wiązało z ograniczeniem wydatków operacyjnych. Jeżeli jednak firma myśli wyłącznie w tych kategoriach, to jej klęska jest tylko kwestią czasu.

MARŻA POKRYCIA

Do tej pory przeanalizowaliśmy trzy różne rodzaje zysku: zysk brutto, zysk operacyjny oraz zysk netto. Podział ten stanowi odzwierciedlenie faktu, że rachunek wyników jest uporządkowany w ścisłej kolejności. Zaczyna się od przychodu, odejmuje się koszty wytworzenia produkcji sprzedanej i uzyskuje się zysk brutto, następnie odejmuje się koszty operacyjne w celu otrzymania zysku operacyjnego, a jeszcze później odejmuje się od niego odsetki, podatki i wszystkie inne obciążenia, aby otrzymać zysk

netto. Inny sposób kategoryzowania kosztów doprowadziłby do wyliczenia innych wartości zysku. Niewykluczone, że dzięki temu dowiedziałbyś się więcej o tym, na ile skutecznie zarządzasz swoją firmą. Właśnie w tym celu opracowano jeszcze jedną kategorię zysku, a mianowicie *marżę pokrycia*.

Marża pokrycia to przychód minus koszty zmienne. Wskaźnik ten informuje o wysokości zysku przed uwzględnieniem kosztów stałych. Jak wyjaśnialiśmy już w rozdziale 8., kosztów zmiennych nie należy utożsamiać z kosztami wytworzonej produkcji sprzedanej czy z kosztami świadczenia usług. Oznacza to, że marży pokrycia nie należy identyfikować z zyskiem brutto.

Oto jak wygląda rachunek wyników opracowany pod kątem marży pokrycia:

Rachunek wyników z uwzględnieniem analizy marży pokrycia

Przychód
– Koszty zmienne
Marża pokrycia
– Koszty stałe
Zysk operacyjny
– Odsetki, podatki
Zysk (strata) netto

Marża pokrycia to łączna wartość zysku pozostałego po odliczeniu kosztów zmiennych. Kwota ta musi wystarczyć jeszcze na pokrycie kosztów stałych i zapewnienie firmie jakiegoś zysku. Innymi słowy, wskaźnik ten informuje o tym, ile firma musi wytworzyć, aby pokryć swoje koszty stałe.

Analiza marży pokrycia pomaga menedżerom dokonywać porównań produktów, podejmować decyzje związane z dodawaniem nowych linii produktów lub anulowaniem dotychczasowych, a nawet opracowywać schematy prowizji wypłacanych sprzedawcom. Rozpatrzmy następujący przykład: firma powinna raczej utrzymać linię produktów z dodatnią marżą pokrycia, nawet jeśli konwencjonalnie liczony zysk ze sprzedaży tych produktów jest ujemny. Po prostu generowana przez te produkty marża pokrycia pomaga sfinansować koszty stałe. Gdyby marża pokrycia była jednak ujemna, oznaczałoby to, że firma traci pieniądze z każdą kolejną jednostką produktu. Tego rodzaju strat nie da się pokryć za pomocą dużej ilości wyprodukowanych dóbr, dlatego należałoby albo zaprzestać produkcji tych produktów, albo podnieść ich ceny.

Marża pokrycia

Marża pokrycia informuje o tym, jak duży zysk generuje firma ze sprzedaży produktów lub usług, bez uwzględniania kosztów stałych. W celu obliczenia marży pokrycia należy pomniejszyć wartość przychodu o wartość zmiennych kosztów sprzedaży.

WPŁYW KURSÓW WYMIANY WALUT NA RENTOWNOŚĆ

Niektóre czynniki oddziałujące na wartość zysku pozostają poza kontrolą menedżerów operacyjnych. Przykładem takiego czynnika jest kurs wymiany walut. Żyjemy w czasach gospodarki globalnej, a to powoduje, że kursy wymiany w jeszcze większym stopniu decydują o losach firm.

Kurs wymiany to nic innego jak cena jednej waluty wyrażona w innej walucie. Amerykanin udający się jesienią 2011 roku do Hongkongu mógł za 1 dolara amerykańskiego (USD) kupić około 7,8 dolara hongkońskiego (HKD). Innymi słowy, 7,8 HKD kosztowało 1 USD. Trzeba jednak pamiętać, że z czasem kursy walut ulegają dużym wahaniom. Wahania te wynikają z bilansu wymiany handlowej, polityki budżetowej krajów, względnych stóp procentowych oraz mnóstwa innych czynników.

Gdy firma z jednego kraju prowadzi działalność w innym kraju, rentowność tej działalności jest uzależniona od wahań kursu wymiany walut. Rozpatrzmy najprostszy przykład amerykańskiej firmy produkcyjnej, która sprzedaje swoje urządzenia w Hongkongu w cenie 780 tysięcy HKD, czyli około 100 tysięcy USD (według kursu z jesieni 2011 roku). Załóżmy, że nagle wartość USD spada w stosunku do HKD. Oznacza to, że chcąc kupić 7,8 HKD, potrzebujemy teraz więcej niż 1 USD. Przyjmijmy, że nowy kurs dolara amerykańskiego wynosi 6,8 HKD. Producent otrzymuje za swoje urządzenia tę samą kwotę 780 tysięcy HKD, kwota ta jest jednak teraz warta 114 706 USD. Jeśli wszystkie inne czynniki pozostały bez zmian, te same urządzenia są teraz o 14,7 procent bardziej rentowne, niż były dotychczas. Producent może zatrzymać tę różnicę dla siebie albo podjąć decyzję o obniżce ceny w nadziei na wzrost popytu. Jeśli natomiast wartość USD w stosunku do HKD wzrośnie, będzie miała miejsce sytuacja odwrotna. Wówczas będą zyskiwać nabywcy z Hongkongu, a tracąc będą ci, którzy tam sprzedają.

Rozbudowaną działalność zagraniczną prowadzi dzisiaj mnóstwo firm. Część swoich produktów wytwarzają na rynku krajowym, a część za granicą.

Wysyłają towary w obu kierunkach, a także między dwoma (lub wieloma) krajami zagranicznymi. Wszystkie transakcje międzynarodowe wiążą się z ryzykiem niekorzystnych wahań kursów wymiany walut, przez co zysk osiągnięty z takich transakcji może być niższy od oczekiwań.

Menedżerowie ds. operacyjnych nie mają wpływu na same kursy wymiany walut, na szczęście ich koledzy odpowiedzialni za sferę finansów mają możliwość zabezpieczenia firmy przed wahaniami tych kursów. Mogą na przykład nabywać instrumenty finansowe umożliwiające kupno i sprzedaż walut po z góry ustalonej cenie. Tego rodzaju zabezpieczenie chroni firmę przed nieoczekiwanymi zmianami kursu wymiany. Oczywiście takie transakcje hedgingowe kosztują i nie zawsze działają dokładnie tak, jak powinny. Firma może zatem w znacznym stopniu ograniczyć wpływ wahań kursów wymiany walut na swoją rentowność, rzadko może jednak zupełnie ten czynnik wyeliminować.

CZĘŚĆ II

NARZĘDZIA

ZROZUMIENIE ISTOTY ODCHYLEŃ

Odchylenie to nic innego jak różnica. Możemy mieć zatem do czynienia z odchyleniem stanowiącym różnicę między dochodami i wydatkami rzeczywistymi a przewidywanymi w budżecie lub między saldem z bieżącego miesiąca a saldem miesiąca poprzedniego. Różnica ta może być przedstawiana jako wartość bezwzględna lub w ujęciu procentowym (bądź też w obu formach). Wartości procentowe są na ogół bardziej praktyczne, gdyż umożliwiają przeprowadzenie szybkiej i sprawnej analizy porównawczej dwóch wartości.

Jedynym problemem, jaki wiąże się z kwestią odchyłeń, jest rozstrzygnięcie, czy dana rozbieżność ma charakter pozytywny, czy też negatywny. Przychód wyższy od przewidywanego będzie oczywiście oceniony jako zjawisko korzystne, podczas gdy zwiększone w stosunku do prognoz wydatki będą postrzegane jako zjawisko szkodliwe. Niekiedy pracownicy działu finansów ułatwiają zadanie odbiorcom, zamieszczając informację, że niekorzystne odchylenia będą zapisywać w nawiasach lub poprzedzać znakiem „minus”. Często jednak jesteśmy zmuszeni sami dokonać stosownej oceny. Zaleca się przeprowadzenie własnej analizy danych liczbowych i sformułowanie oceny występujących odchyłeń, a następnie porównanie otrzymanego rezultatu z podsumowaniem sporządzonym przez dział finansów. Warto się upewnić, że odpowiednie kalkulacje zostały przeprowadzone zarówno dla wierszy poświęconych źródłom przychodu, jak i tych ujmujących wydatki. Należy podkreślić, że zapis w nawiasach lub

ze znakiem „minus” może mieć w pewnych przypadkach znaczenie czysto matematyczne i wówczas nie musi wyrażać oceny danego zjawiska. Może się zdarzyć, że zapisane w nawiasach odchylenie wartości przychodu będzie oceniane pozytywnie, a ujęte w podobny sposób odchylenie odnoszące się do wydatków zostanie potraktowane jako zjawisko negatywne.

ORGANIZACJE KOMERCYJNE I ORGANIZACJE NON PROFIT

Organizacje non profit korzystają z takich samych dokumentów finansowych jak organizacje nastawione na zysk. Dotyczy to również rachunku wyników. W ich dokumentach można także znaleźć informacje o zysku, czyli różnicy między przychodem a kosztami. Czasami pozycja ta nosi jakąś inną nazwę, nadal oznacza jednak zysk lub stratę. Co więcej, tak naprawdę organizacje typu non profit muszą generować zyski. Jak mogłyby przetrwać w długim okresie, gdyby nie pozyskiwały więcej środków pieniężnych, niż wydają? Organizacja non profit musi wypracować jakąś nadwyżkę, którą będzie mogła zainwestować we własną przyszłość. Jedyna różnica polega na tym, że organizacja non profit nie może dystrybuować zysku między swoich właścicieli, ponieważ takowych nie posiada. No i jeszcze jedno — organizacje non profit nie płacą podatków. Organizacje non profit bywają często nazywane organizacjami „nieopodatkowanymi”, ponieważ *de facto* do tego sprowadza się ich istota.

W minionych latach kilka organizacji non profit zdecydowało się zatrudnić naszą firmę, abyśmy przeszkolili ich pracowników w zagadnieniach finansowych. Dlaczego to zrobiły? Najczęściej było to związane z faktem, że dana organizacja nie zarabiała wystarczająco dużo, aby przetrwać, dlatego jej kierownictwo postanowiło wzmocnić inteligencję finansową swoich podwładnych. Zapewniamy, że w tym kontekście jest ona równie istotna jak w przypadku podmiotów nastawionych na zysk.

PROCENT PROCENTOWI NIERÓWNY

Dwie podstawowe metody analizy rachunku wyników sprowadzają się do „wartości procentowej” i „zmiany procentowej”. Tego rodzaju obliczeń uczymy się w szkole, niewykluczone jednak, że część z nas zapomniała, na czym one polegają. Na wypadek gdyby ktoś musiał odświeżyć sobie pamięć, przedstawiamy poniższy tekst.

Obliczenia *wartości procentowej* informują o tym, jaki odsetek jednej liczby stanowi druga liczba. Załóżmy, że w zeszłym roku wydaliśmy 60 tysięcy złotych na materiały, natomiast całkowity przychód w tamtym roku sięgnął 500 tysięcy złotych. Możemy chcieć się dowiedzieć, jaki procent przychodu przeznaczaliśmy na materiały. Wartość tę oblicza się następująco:

$$\frac{60000 \text{ zł}}{500000 \text{ zł}} = 0,12 = 12\%$$

Zmiana procentowa to natomiast wartość, o jaką kwota zmieniła się między jednym a drugim okresem. Wzór obliczania zmiany procentowej kształtuje się następująco:

$$\frac{\text{rok bieżący} - \text{rok ubiegły}}{\text{rok ubiegły}}$$

Jeżeli na przykład ubiegłoroczny przychód wyniósł 300 tysięcy złotych, a tegoroczny sięgnął 375 tysięcy złotych, wówczas zmianę procentową oblicza się następująco:

$$\frac{375000 \text{ zł} - 300000 \text{ zł}}{300000 \text{ zł}} = \frac{75000 \text{ zł}}{300000 \text{ zł}} = 0,25 = 25\%$$

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

Sztuka poskramiania finansów

Bez zadęcia, bez pouczenia i bez branżowego żargonu. Oto, jak powstało pierwsze wydanie tej praktycznej książki, dającej tym menedżerom i liderom, którzy nie mają na co dzień styczności z zagadnieniami finansowymi, możliwość nabrania pewności siebie w interpretacji danych liczbowych. Rozwinięcie inteligencji finansowej umożliwiło im zrozumienie procesów, w których biorą udział, celów organizacji oraz swojego wpływu na ostateczny rezultat działań. Nic więc dziwnego, że od momentu publikacji książka jest ulubionym podręcznikiem wszystkich osób, które muszą umieć poruszać się po świecie danych i analiz finansowych.

Jeśli poszukujesz informacji o finansach, podanych w jasny i przystępny sposób, wydanie drugie tej znakomitej książki będzie Twoim bezcennym przewodnikiem. Pomoże Ci zdobyć konkretną wiedzę na temat posługiwania się rachunkiem wyników, bilansem i rachunkiem przepływu środków pieniężnych. Wyjaśni także, dlaczego te liczby są tak istotne. Dodatkowo dostarczy Ci aktualnych danych w takich kwestiach jak oddziaływanie kryzysu finansowego na biznes i zwrot z inwestycji oraz poszerzy Twoją świadomość finansową i rachunkową. Nie bój się zagadnień finansowych, niech to one boją się Ciebie!

Karen Berman i Joe Knight

są założycielami Business Literacy Institute z siedzibą w Los Angeles. Szkolą menedżerów i liderów takich organizacji jak Electronic Arts, Goodrich, Gulfstream czy Visa. Wielokrotnie wypowiedali się w mediach, w tym między innymi dla „Wall Street Journal”, „Inc.” i Businessweek.com.

Więcej informacji znajdziesz na stronie: financialintelligencebook.com.

onpress



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



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

ebookpoint



ISBN 978-83-283-7731-8



9 788328 377318

Cena: 69,00 zł