

SPIS TREŚCI

OD AUTORA	13
1. INTELIGENCJA FINANSOWA	19
1.1. Co to jest inteligencja finansowa?	19
1.2. Szkoła	24
1.3. Prawda i mity	25
1.4. Dlaczego jedni są bogaci, a inni nie?	29
1.5. Trzy sposoby na bogactwo	60
1.6. Inwestycje giełdowe	68
1.7. Dlaczego ludzie chcą być biedni?	72
1.8. Nagroda lub kara – nowy system emerytalny	73
1.9. Państwo	77
1.10. Inteligencja finansowa w biznesie	80
Reasumując	81
2. FINANSE W FIRMIE – CO TO TAKIEGO?	82
2.1. Finanse a rachunkowość – czy to aby na pewno to samo?	82
2.2. Cel zarządzania finansami, czyli po co tyle skomplikowanych cyferek	87
2.3. Rola finansisty, czyli czego możemy oczekiwać	90
2.4. Struktura organizacyjna firmy, czyli w którym pokoju stoi biurko finansisty	91
Reasumując	93
3. MODEL BIZNESOWY FIRMY	94
3.1. Co to takiego: model biznesowy firmy?	94
3.2. Wartość dodana	105
3.3. Key performance indicators (KPI)	107
3.4. Czynniki sukcesu firm	112

3.5. Model biznesowy a finanse	114
3.6. Pozornie właściwy, ale niewłaściwy model biznesowy	116
Reasumując	118
4. CZYNNIKI NIEPOWODZENIA – CZEMU FIRMY UPADAŁY?	120
4.1. Czynniki niepowodzenia	120
Reasumując	124
5. EWOLUCJA BIZNESU	125
5.1. Epoka agrarna	126
5.2. Epoka industrialna	128
5.3. Epoka informacyjna	130
Reasumując	136
6. ZROZUMIEĆ SPRAWOZDANIA FINANSOWE	138
6.1. Sprawozdania finansowe to nie cyfry – to decyzje	139
6.2. Bilans	141
6.3. Rachunek wyników	153
6.4. Wpływ bilansu na rachunek wyników	154
6.5. Cash flow	156
6.6. Jak się księguje?	158
Reasumując	163
7. ZARZĄDCZY RACHUNEK WYNIKÓW – MANAGEMENT ACCOUNTS	164
7.1. Marketing finansowy	164
7.2. Core business	166
7.3. Zarządczy rachunek wyników (management accounts)	167
7.4. Zarządczy rachunek wyników – case study	174
7.5. Złota zasada redukcji kosztów	178
Reasumując	180
8. ZARZĄDZANIE KOSZTAMI	181
8.1. Koszty stałe i koszty zmienne – co to za pomysł?	181
8.2. Wkład na pokrycie kosztów stałych, czyli marża (contribution margin)	183

8.3. Próg rentowności (breakeven point), czyli balansowanie w okolicy zera	191
8.4. Kupić czy zrobić samemu? Odwieczny dylemat	196
8.5. Próg rentowności dla wielu asortymentów	198
8.6. Wskaźnik narzutu na koszty zmienne, czyli coś, co pozwala ustalić cenę	199
8.7. Dźwignia operacyjna (operational leverage), która czasami nie podnosi, ale pogrąża	201
Reasumując	202

9. ZARZĄDZANIE PRZYCHODAMI I KOSZTAMI 203

9.1. Zarządzanie przychodami	203
9.2. Zarządzanie kosztami	206
9.3. Koszty procesu	207
9.4. Wysoka poprzeczka dla menedżera i koszt którego nie widać	222
Reasumując	226

10. KTO I DLACZEGO POŻYCZA? 227

10.1. Kto pożyczka	227
10.2. Rola finansisty	231
10.3. Współpraca z bankiem. Czynniki wykluczające i utrudniające udzielenie kredytu	235
10.4. Etapy oceny – podstawowe pytania – szukaj zmian i pytaj o nie	241
Reasumując	247

11. ZARZĄDZANIE AKTYWAMI I PASYWAMI 248

11.1. Zarządzanie bilansem	248
11.2. Ograniczenia w użyciu wskaźników finansowych	250
11.3. Wskaźniki finansowe	252
11.4. Rentowność a zyskowność	253
11.5. Wskaźniki zyskowności	255
11.6. Wskaźniki płynności	262
11.7. Zarządzanie długiem	265
11.8. Wskaźniki jakości aktywów	268
11.9. Dobry i zły dług	271
11.10. Interpretacja wskaźników, czyli numerologia finansowa	272
11.11. Piramidalny model Du Ponta	274
11.12. Analiza wskaźnikowa – case study	275
11.13. Analiza SWOT	290
11.14. Szybka analiza finansowa	293

11.15. Ostrożnie z dyrektorem finansowym	294
11.16. Analiza sprzedaży, kosztów i wyniku finansowego, czyli dlaczego nie zawsze należy się cieszyć ze wzrostu sprzedaży	296
11.17. Pierwsze symptomy problemów	298
11.18. Porównanie modelu biznesowego ze sprawozdaniami finansowymi	299
Reasumując	302

304

12. ZARZĄDZANIE CASH FLOW

12.1. Obieg pieniędzy w firmie	304
12.2. Cash flow	307
12.3. Zysk – przelotna myśl	308
12.4. Cash flow – po to, aby było więcej roboty	310
12.5. Rachunek wyników a cash flow	312
12.5.1. Cash flow – analiza przeszłości	313
12.5.2. Cash flow – analiza przyszłości	319
12.6. Próg rentowności na cash flow, czyli balansowanie w okolicach zera w gotówce	325
12.7. Etapy rozwoju firm	327
12.8. Zarządzanie firmą w trudnej sytuacji finansowej	328
12.9. Szybko rosnąca firma może zbankrutować	341
Reasumując	344

13. ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM – RENTOWNOŚĆ

345

13.1. Czas to pieniądz – podstawy matematyczne	345
13.2. Podstawowe narzędzia oceny rentowności	353
13.2.1. NPV (net present value) – przecież to takie proste	353
13.2.2. IRR (internal rate of return) – nie bardziej trudne niż NPV	355
13.3. Zaawansowane narzędzia oceny inwestycji	356
13.4. Współzależności pomiędzy NPV i IRR, czyli jak to razem działa	357
13.5. Ograniczenia w analizie NPV, czyli co jeszcze należy wziąć pod uwagę	362
13.6. IRR/MIRR/CRR	363
13.7. Okres zwrotu nakładów inwestycyjnych (payback period), czyli od kiedy zaczynamy zarabiać	365
13.8. Średni okres trwania inwestycji (macaloy duration), nieco lepszy okres zwrotu	367
13.9. Zarządzanie wartością firmy – wydatki, inwestycje a rentowność	374
Reasumując	376

14. KOSZT POSZCZEGÓLNEGO ŹRÓDŁA KAPITAŁU	377
14.1. Koszt kapitału własnego, czyli ile chce zarobić właściciel	378
14.2. Koszt kapitału obcego, czyli ile chce zarobić cała reszta	381
14.3. Efektywna stopa procentowa (effective annual rate) – czasami cieszy, czasami martwi	385
14.4. Kredyty złotowe	393
14.5. Kredyty dewizowe	398
14.6. Kredyty kupieckie	400
14.7. Papiery dłużne	402
14.8. Leasing/wynajem	405
14.9. Factoring/forfaiting/dyskonto weksli/sprzedaż wierzytelności	413
Reasumując	415
 15. ZARZĄDZANIE I OCENA PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH	 416
15.1. Proces podejmowania decyzji inwestycyjnych	416
15.2. Projekcje inwestycyjne – jak to się robi?	420
15.3. Stopa dyskontowa	422
15.4. Finansowanie inwestycji, czyli jak z małego zrobić duże i odwrotnie	424
15.5. Dźwignia finansowa a IRR	426
15.6. Analiza progu rentowności (breakeven point of financial leverage)	429
15.7. Sposób finansowania inwestycji	430
15.8. Testy wrażliwości, czyli „czułość” inwestycji	434
15.9. Wartość końcowa firmy (residual value), czyli ile wart jest ostatni cash flow prognozy	436
15.10. Prognozy finansowe a inflacja	438
Reasumując	440
 16. ZARZĄDZANIE STRUKTURĄ KAPITAŁU	 442
16.1. Przychody procentowe, czyli ile zarabiają aktywa	444
16.2. Średnioważony koszt kapitału (WACC), czyli jak zmierzyć WACKA	447
16.3. Zysk rezydualny, coś więcej niż klasyczny zysk	452
16.4. Krańcowy koszt kapitału (MCC), czyli jak zmierzyć MAĆKA	455
16.5. Struktura kapitału – co to takiego?	458
16.5.1. Struktura kapitału a rentowność	458
16.5.2. Struktura kapitału a ryzyko	459
16.5.3. Rentowność a płynność	461
16.5.4. Struktura finansowania a koszt kapitału	461

16.5.5. Struktura kapitału a zasada działania dźwigni operacyjnej	463
Reasumując	470
17. ZARZĄDZANIE I KALKULACJA RYZYKA	471
17.1. Wariancja, odchylenie standardowe czy współczynnik zmienności, czyli odrobina statystyki	472
17.2. Beta (β) miarą ryzyka – zaczyna być groźnie	475
17.3. Zadłużenie firmy a jej ryzyko	477
17.4. Prawdopodobieństwo w analizie ryzyka, czyli rzut monetą	479
17.5. Budowanie portfela inwestycji, czyli co możemy zrobić z dwiema inwestycjami naraz	481
17.6. Kryterium wartości pewnej NPV (PNPV)	485
Reasumując	486
18. WYCENA WARTOŚCI FIRMY	487
18.1. Model biznesowy	488
18.2. Metody majątkowe, czyli nierealna rzeczywistość	489
18.2.1. Metoda wartości księgowej (tzw. book value)	489
18.2.2. Metoda wartości odtworzeniowej firmy (replacement value)	490
18.2.3. Metoda likwidacyjna (liquidation value)	491
18.2.4. Metoda dochodowa (DCF), czyli coś, co już znamy	492
18.2.5. Metody rynkowe, czyli coś, co odpowiada rynek	493
18.3. Przykład wyceny	495
Reasumując	501
19. BUDOWANIE WARTOŚCI FIRMY	504