

Jak uporządkować finanse w **Software House?**

Controlling finansowy jako źródło przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym

Wprowadzenie

Polska słynie z doskonałych usług software house, a nasza branża zdobywa uznanie na całym świecie. Niestety, po latach hossy większość firm zaczęła odczuwać spowolnienie, sygnalizujące zmiany na horyzoncie. **Kryzys nie wybiera, lecz jego skutki najbardziej odczują te software house, które opierają się na wąskim portfolio klientów, nie zwracają uwagi na efektywność swoich zespołów lub nie potrafią panować nad kosztami.**

Rynek software house nie jest jednolity i charakteryzuje się dużym rozdrobieniem – od kilku-, kilkunastoosobowych zespołów, po firmy zatrudniające setki programistów. Do tej pory jako Value Finance współpracowaliśmy z ponad setką firm z branży. Na podstawie naszych doświadczeń wiemy, że bez względu na wielkość organizacji, wyzwania właścicieli i najczęściej popełniane błędy w obszarze finansów są takie same. **A w dobie niepewności to właśnie solidne zarządzanie finansami nie tylko ostrzeże nas przed kłopotami, ale przyczyni się do biznesowego sukcesu firmy.**

Właśnie dlatego stworzyliśmy tego ebooka – aby zaoferować wiedzę, która jest esencją naszej ponad pięcioletniej pracy z różnymi firmami IT. Znajdziecie tu praktyczne porady, jak uporządkować



finanse w Software House, nawet jeśli nie jesteście finansistami. **Bo wiedza finansowa nie musi być ani nudna, ani skomplikowana – może być narzędziem, które pomoże Wam przetrwać i rosnąć nawet w trudnym otoczeniu biznesowym.**

Życzę udanej lektury!



Adam Zagala

Partner Zarządzający,
Value Finance

 [Poznaj mnie](#)

W swojej historii pracowałam z dziesiątkami firm IT i po prostu „lubię tą branżę”. Tutaj etyka łączy się z pasją, a otwarty zespół zawsze szuka nowych horyzontów. To ambitne osoby, które nie tylko chcą się rozwijać technologicznie, ale i zrozumieć skomplikowany świat finansów i podatków. Wspólnie tworzymy nowoczesny model współpracy, gdzie automatyzacja procesów to nie przyszłość, a teraźniejszość.

Specyfika IT wymaga jednak unikalnego podejścia księgowego. **Zwykłe biuro rachunkowe może nie sprostać szczegółowym księgowaniom na projekty, skomplikowanym transakcjom zagranicznym, czy rozliczaniu ulg lub praw**

autorskich. Dlatego w Value Finance stawiamy na nowoczesne narzędzia, które nie tylko upraszczają, ale i usprawniają codzienną pracę.

Rozumiemy niuanse podatkowe branży IT, a nasza responsywność i znajomość języka IT sprawiają, że jesteśmy więcej niż księgowymi – jesteśmy partnerami w biznesie. Dzięki temu, współpraca z nami to nie tylko rozliczenia z fiskusem, ale również inwestycja w rzetelne źródło danych na potrzeby controllingu.



Małgorzata Mazur

Partner Zarządzający,
Value Finance

 [Poznaj mnie](#)

W Value Finance, naszym zadaniem jest ułatwianie zarządzania finansami w firmach IT. **Jesteśmy liderem w tworzeniu standardów controllingu dla branży software house, czyniąc finanse prostsze i bardziej przystępne.**

Kluczem do naszego podejścia jest standaryzacja. Ujednolicamy nazewnictwo, metodologię i wskaźniki specyficzne dla branży, co umożliwia klarowną i efektywną komunikację między wszystkimi zainteresowanymi. To jak wspólny język, który każdy w branży rozumie i docenia.

Nasza praca nie ogranicza się jednak tylko do teorii. Stworzyliśmy praktyczny raport zarządczy, który dostarcza jasnych i zrozumiałych informacji finansowych, ułatwiając podejmowanie decyzji. Opracowaliśmy narzędzie do kontroli rentowności projektów i zespołów,

które pomaga w optymalnym wykorzystaniu zasobów. Do tego budżetujemy i prognozujemy cashflow, zapewniając stabilność prowadzenia biznesu.

Nasze działania nie kończą się na firmach, z którymi współpracujemy bezpośrednio. Tworzymy materiały edukacyjne, a dodatkowo chcemy dzielić się danymi rynkowymi, by każdy w branży mógł zrozumieć swoją pozycję na rynku.

Wierzmy, że nasze działania nie tylko pomagają pojedynczym firmom, ale przyczyniają się do rozwoju całej branży software house, zwiększając jej konkurencyjność na całym świecie.



Artur Kasiewicz

Dyrektor Finansowy,
Szef Grupy Eksperckiej
ds. Software House

 [Poznaj mnie](#)

SPIS TREŚCI

01

WYZWANIA WŁAŚCICIELI
SOFTWARE HOUSE
W OBSZARZE ZARZĄDZANIA
FINANSAMI
str. 08

02

BUDOWANIE
CONTROLLINGU
str. 11

03

CO POWINNO ZNALEŹĆ
SIĘ W DOBRYM
RAPORCIE?
str. 18

04

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY
W ZARZĄDZANIU
FINANSAMI
str. 23

05

PODSUMOWANIE
str. 26

O Grupie

str. 29

**Jak
uporządkować
finanse
w Software House?**

Czy prowadząc Software House, kiedykolwiek zdarzyło Ci się czuć, że finanse Twojej firmy są w chaosie?

Czy często zastanawiasz się, jak przygotować i interpretować raporty finansowe, albo jak poprawić płynność finansową?



Jeśli tak, to nie jesteś sam. Brak wiedzy finansowej oraz doświadczenia w tym zakresie to częste problemy, z którymi borykają się właściciele software house'ów. Powoduje to nieefektywne zarządzanie pracownikami, utrzymywanie nierentownych projektów i nierzadko prowadzi do poważnych problemów z płynnością finansową. **Z tego powodu uporządkowanie finansów jest kluczowe dla utrzymania stabilności i rozwoju przedsiębiorstwa.**

W branży software house'ów często brakuje wiedzy finansowej oraz doświadczenia w tym zakresie. Niedoświadczeni właściciele kierują się w tej kwestii intuicją, która nie jest niezawodna. Ponieważ jesteśmy CFO i jednocześnie przedsiębiorcami, to mamy dużo szacunku dla właścicielskiej intuicji. Jest ona nierzadko pierwszym impulsem, który sprawia, że przedsiębiorcy angażują się w jakiś projekt albo otwierają firmę.



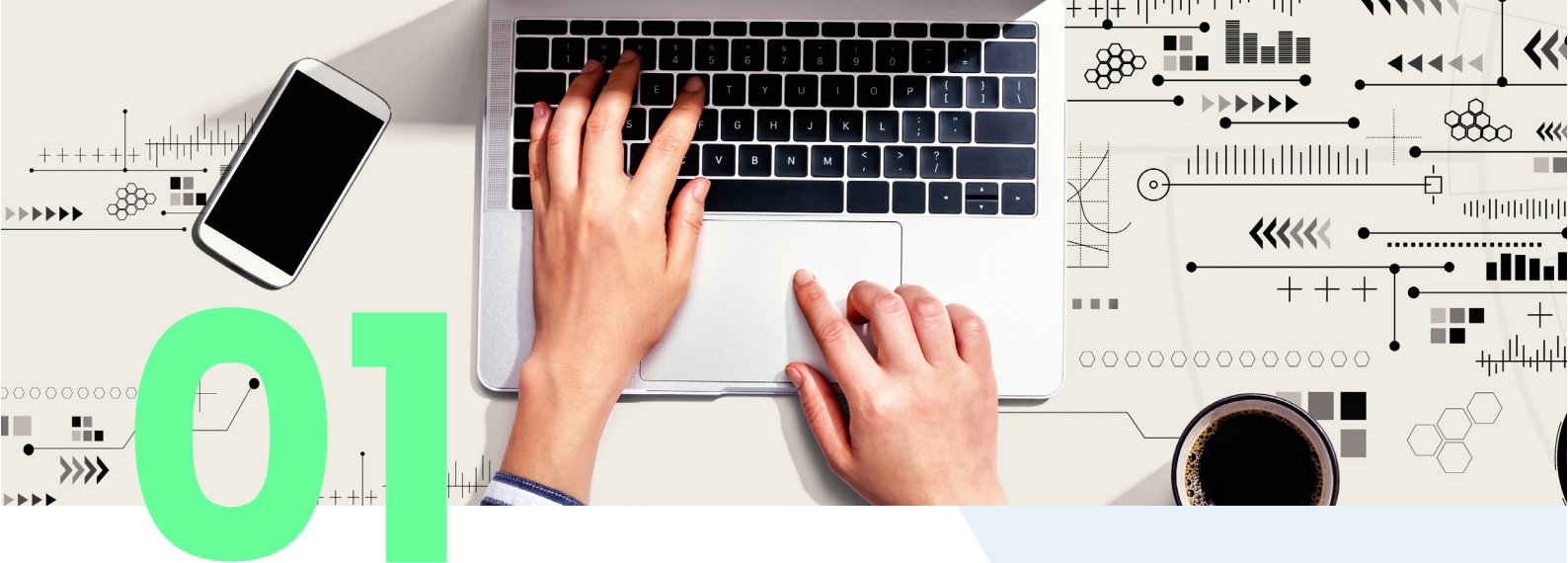
Wiemy jak jest cenna i że należy umieć w odpowiednim momencie jej zaufać.

Jednak, aby rozwijać firmę w długim terminie, w sposób bezpieczny i stabilny, sama intuicja nie wystarczy. W naszej ocenie konieczne jest do tego **regularne analizowanie odpowiednich danych**.

Chcemy podzielić się z Tobą naszymi najlepszymi praktykami oraz wskazówkami, które pozwolą Ci osiągnąć sukces finansowy. Nasi eksperci posiadają wieloletnie doświadczenie w pracy z firmami z branży IT i wiedzą, jak poradzić sobie z największymi wyzwaniami związanymi z zarządzaniem finansami.

W tym ebooku przedstawimy kilka ważnych kwestii, które warto wziąć pod uwagę, aby skutecznie uporządkować finanse software house'u. **Omówimy m.in. wyzwania właścicieli w sferze finansowej i proces budowania controllingu. Pokażemy również, jakie wskaźniki mogą pomóc w utrzymaniu kontroli nad finansami.**

Jeśli prowadzisz software house lub jesteś częścią zespołu IT, to ten ebook **jest dla Ciebie!** Dowiesz się jakie kroki podjąć, aby skutecznie uporządkować finanse i zapewnić stabilność swojego przedsiębiorstwa.



01 WYZWANIA WŁAŚCICIELI SOFTWARE HOUSE W OBSZARZE ZARZĄDZANIA FINANSAMI

Podczas nawiązywania kontaktu spotykamy klientów na różnym etapie rozwoju świadomości finansowej. W tej części chcielibyśmy wyjaśnić, przed jakimi wyzwaniami stoją przedsiębiorcy w różnych momentach rozwoju firmy.

Wyodrębniliśmy 7 największych wyzwań i problemów naszych klientów. Do każdego etapu przygotowaliśmy, krótki jego opis i dla lepszego zobrazowania wymieniliśmy stwierdzenia, którymi Klienci sami określają swoje potrzeby.

1. W WYNIKU SZYBKIEGO WZROSTU FIRMY OBECNE RAPORTY PRZESTAJĄ BYĆ WYSTARCZAJĄCE

Firma dzięki wiedzy, którą posiada, doświadczeniu i pozycji rynkowej zaczęła szybko rosnąć. Spowodowało to nowe wyzwania w zarządzaniu finansami, których właściciel się wcześniej nie spodziewał. Dotychczasowe rozwiązania nie są wystarczające.

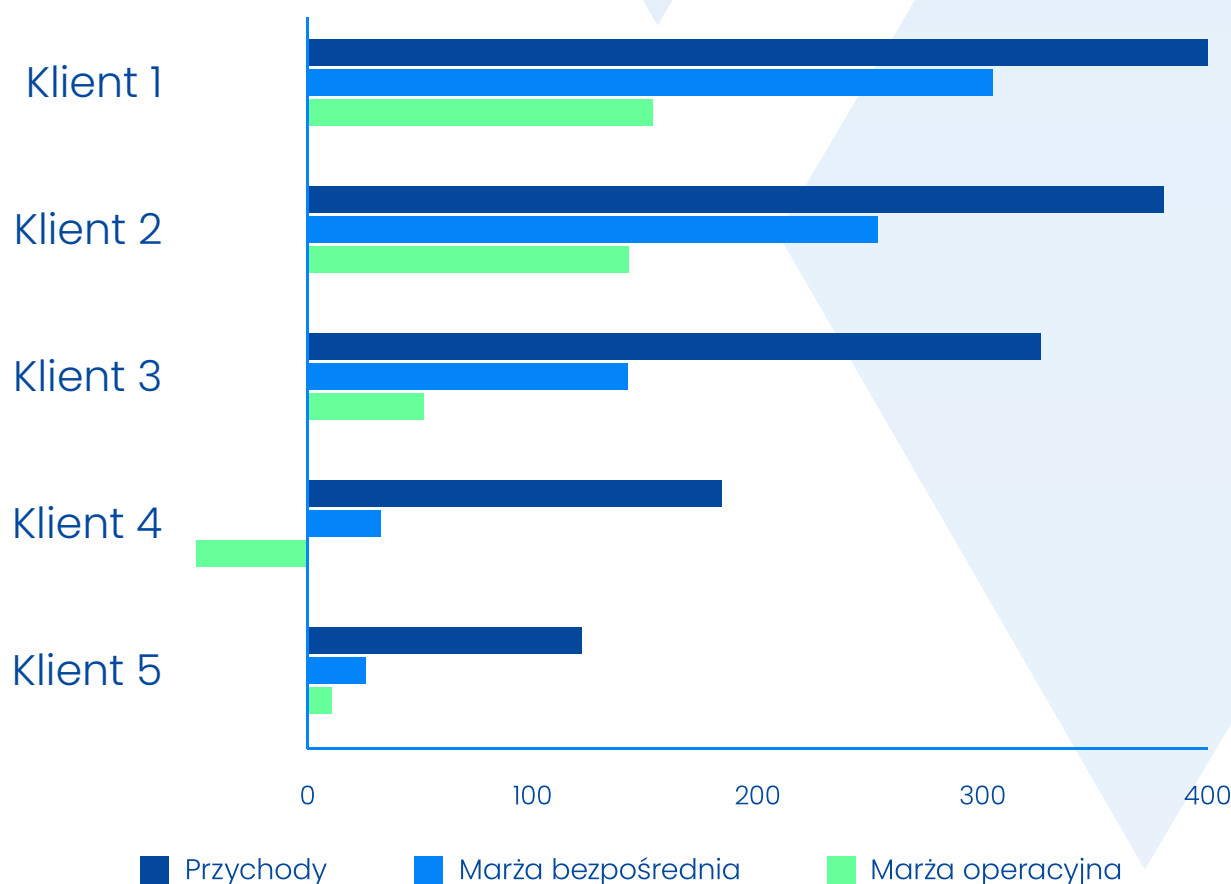
„W wyniku wzrostu rozmiaru firmy mam poczucie, że obecne tabelki już nie wystarczają. Mam poczucie, że tracę kontrolę nad finansami”.

2. WIDZĄ JEDYNIĘ OGÓLNA RENTOWNOŚĆ FIRMY BEZ MOŻLIWOŚCI PRZEANALIZOWANIA RENTOWNOŚCI NA POZIOMIE KLIENTÓW, PROJEKTÓW, DEWELOPERÓW

Brak rozbicia rentowności na poszczególne projekty/klientów/deweloperów. Uniemożliwia to podejmowanie decyzji opartych na liczbach. Rentowność projektów pomaga przy negocjacji stawek z klientem. Obliczenie rentowności deweloperów jest pomocne przy negocjacjach z pracownikami.

„Nie znam rentowności projektów, deweloperów. Nie wiem ile, na czym zarabiam”.

Top 5 klientów według poziomu sprzedaży [tys. pln]



3. ALTERNATYWNIE W JAKIŚ SPOSÓB JUŻ PATRZĄ NA RENTOWNOŚĆ, ALE W WYNIKACH POJAWIAJĄ SIĘ BŁĘDY

Próbują liczyć rentowność, ale brakuje im wiedzy na temat poprawnej metody, dane na których bazują zawierają błędy. Ewidencja czasu pracy nie jest prawidłowo prowadzona. Raporty nie są oparte na danych z księgowości, tylko na przykład na wyciągach bankowych. Nie pozwala to na wyciąganie poprawnych wniosków.

„Excel mówi jedno, życie mówi drugie”.

4. STAN KONTA NIE ZGADZA SIĘ Z DANymi Z RAPORTÓW

Niektórzy właściciele nie rozumieją różnicy między rentownością a płynnością, wpływami a przychodami, i wydatkami a kosztami. Nie monitorują płynności. Według raportu na koncie powinno być 200 tys. zł, jednak nie zgadza się to z rzeczywistością. Różnica może wynikać z wielu czynników, m. in. spłaty zobowiązań czy wpływu należności.

„Pomimo generowania zysku przez firmę, stan konta oscyluje w okolicach zera”.

„Wartość gotówki w raportach i na rachunku bankowym kompletnie się nie zgadzają”.

5. KSIĘGOWOŚĆ JEST NIEKOMUNIKATYWNA, A DANE OD NIEJ POCHODZĄCE BEZUŻYTECZNE

Wiarygodne raporty powstają przy pomocy rzetelnych danych od księgowości. Jeśli komunikacja pomiędzy firmą, a księgowością nie przebiega płynnie, a jakość uzyskiwanych informacji jest niska, nie może powstać raport, któremu można ufać. Właściciele Software House'ów często nie wiedzą jak powinna wyglądać dobra księgowość i czego można od niej oczekiwać.

Księgowość jest traktowana jedynie jako źródło informacji o podatkach do zapłacenia, a ewidencja księgowa nie jest wykorzystywana do zarządczego raportowania finansowego.

„Mam problemy we współpracy z księgowością:

- księgowość przesyła wyniki za późno;
- księgowość przesyła dane z błędami, brakami, dziurami;
- raporty księgowe nie wnoszą nic do zarządzania firmą;
- księgowość często mówi, że się nie da (np. przygotować jakiegoś zestawienia, w określonym terminie)”.

„Nie wiem jak powinna wyglądać dobra księgowość”.

6. BRAKUJE PLANOWANIA I BUDŻETOWANIA PRZYSZŁOŚCI FIRMY I JEJ FINANSÓW

Brak wiarygodnych danych historycznych rzutuje na budżetowanie. Zawsze pierwszym praktycznym krokiem w obszarze budżetowania powinna być analiza historii, która stanowi punkt wyj-

ścia do planowania najbliższych miesięcy. Jeżeli historia nie jest dobrze przeanalizowana i w sposób odpowiedni przełożona na narzędzie do planowania, to planowanie jest wyzwaniem.

W efekcie braku budżetu właściciel albo musi samodzielnie podejmować decyzje nawet o drobnych wydatkach, albo traci kontrolę nad rozchodzeniem się pieniędzy firmowych.

„Chcę urosnąć, zatrudnić więcej osób, ale nie wiem, czy nas na to stać i w jakim tempie te osoby powinny być zatrudniane”.

„Nie wiem, czy stać mnie na inwestycje. Ile mogę inwestować?”

7. BRAKUJE ZARZĄDZANIA PŁYNNOŚCIĄ FIRMY

Brak monitorowania należności oraz zobowiązań, krótkoterminowej prognozy cashflow. Gdy nie prognozujemy wpływów i wydatków, rośnie ryzyko utraty płynności. Komfort psychiczny właściciela również cierpi, ponieważ nie jest pewny czy np. starczy mu na wypłatę pensji swoim pracownikom. Właściciele często nie wiedzą też ile powinni mieć poduszki finansowej, żeby czuć się bezpiecznie.

„Potrzebuje zbudować poduszkę finansową, ale nie wiem jak to zrobić”.

Zdarzają się też nadpłynność, zarządzający zaciągają kosztowne kredyty obrotowe czy leasingują sprzęty w sytuacji, gdy nie jest to niezbędne w efekcie posiadania dużych nadwyżek gotówki.



02

BUDOWANIE CONTROLLINGU

Pamiętacie, kiedy pierwszy raz próbowaliście zbudować raport dla swojego software house'u? Prawdopodobnie zaczęliście od poszukiwania gotowego szablonu w internecie lub próbowaliście stworzyć raport od zera przy pomocy wykorzystywanych już w firmie arkuszy kalkulacyjnych. I wtedy zaczęły się problemy.

Szablon, który znaleźliście w sieci, nie był dostosowany do potrzeb Waszej firmy. Brakowało w nim istotnych dla Was wskaźników, a niektóre informacje zawarte w nim nie były dla Was użyteczne. Co ważniejsze, nie byliście pewni, jakimi danymi je uzupełnić.

Z kolei Wasz firmowy arkusz kalkulacyjny, wydawał się tak skomplikowany i rozbudowany, że nie wiedzieliście, od czego zacząć. To powszechny problem – nie jesteście jedyni.

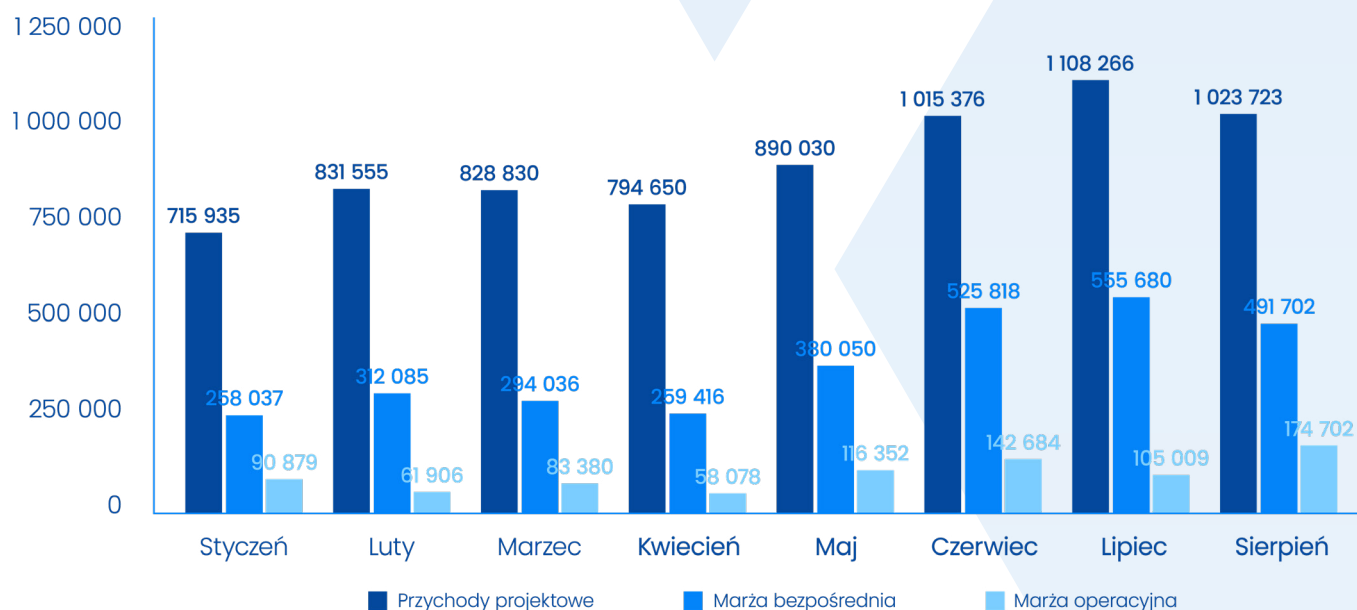
Aby raport był dobry, trzeba najpierw zrozumieć, jakie informacje są dla nas najważniejsze i jakie dane musimy zebrać, by odpowiedzieć sobie na kluczowe z biznesowego punktu widzenia pytania.

Dopiero potem można zacząć myśleć o tym, w jaki sposób będziemy zbierać niezbędne dane i jak będziemy je prezentować. Raport nie będzie niósł za sobą wartości biznesowej, jeśli nie zasilimy go prawidłowymi danymi i nie zaprezentujemy ich w logiczny, przemyślany sposób.

Budowanie skutecznego raportowania finansowego to złożony proces, który wymaga zaangażowania całego zespołu i ścisłej współpracy z księgowością.

Co ważne, kluczem do sukcesu jest przy tym zadbanie o właściwe poukładanie wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa.

Fragment raportu finansowego Value Finance



Wyszczególnienie	YTD 2022	YTD 2023	Budżet 2023	Styczeń 2023	Luty 2023	Marzec 2023	Kwiecień 2023	Maj 2023	Czerwiec 2023	...
Przychody projektowe	8 776 138	7 208 366	10 710 000	715 935	831 555	828 830	794 650	890 030	1 015 376	...
Koszty bezpośrednie	4 806 075	4 131 450	5 905 000	457 898	519 470	534 795	535 234	509 980	489 558	...
Marża bezpośrednia [%]	3 970 063 45,2%	3 076 826 42,7%	4 805 000 44,9%	258 037 36,0%	312 085 37,5%	294 036 35,5%	259 416 32,6%	380 050 42,7%	525 818 51,8%	...
Pozostałe przychody projektowe	-	-	14 300	-	-	-	-	-	-	...
Pozostałe koszty projektowe	-	-	7 200	-	-	-	-	-	-	...
Marża projektowa [%]	3 970 063 45,2%	3 076 826 42,7%	4 797 800 44,7%	258 037 36,0%	312 085 37,5%	294 036 35,5%	259 416 32,6%	380 050 42,7%	525 818 51,8%	...
Koszty ogólne	3 118 671	2 243 835	3 420 000	167 158	250 179	210 656	201 338	263 698	383 134	...
IT	734 214	594 981	782 000	72 817	112 458	90 639	65 173	70 006	69 637	...
Sprzedaż	40 014	901	108 000	145	208	548	-	-	-	...
Marketing	85 997	24 315	60 000	1 376	-	0	21 250	75	1 613	...
Administracja	1 724 957	1 097 143	1 588 000	28 813	74 888	58 536	58 557	126 812	241 882	...
HR	132 996	-	18 000	-	-	-	-	-	-	...
Zarząd	400 493	526 495	864 000	64 007	62 626	60 933	56 358	66 805	70 002	...
Marża operacyjna [%]	851 392 9,7%	76 493	76 493	76 493	76 493	76 493	76 493	76 493	76 493	...

Jednym z podstawowych elementów każdego raportu finansowego jest **rachunek zysków i strat, zwany też rachunkiem wyników** (patrz tabela i wykres powyżej). Jakie informacje niesie dla Was jako zarządzających? Pisząc najogólniej, informuje on o bieżącej kondycji finansowej przedsiębiorstwa oraz jej zmianach w czasie. Pokazuje, jakie przychody generuje firma oraz jakie

koszty w związku z tą działalnością ponieście. Pozwoli Wam również zidentyfikować obszary czy kategorie kosztów, które potencjalnie można zoptymalizować, a także **szybko obliczyć realizowaną marżę**:

- **bezpośrednią** – ustalicie ją, pomniejszając przychody projektowe o koszty bezpośrednio wynagrodzeń dotyczące tych projektów;

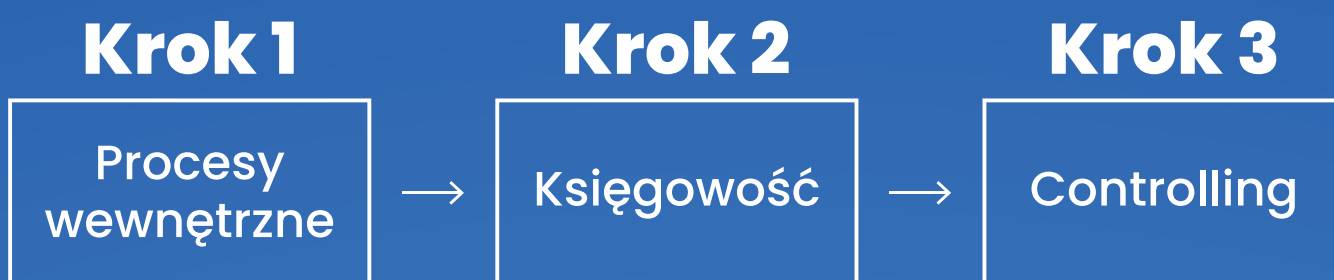
- **projektową** – uwzględniającą dodatkowo pozostałe przychody i koszty projektowe, np. koszty serwerów;
- **operacyjną** – uwzględniającą również pozostałe koszty ogólne firmy.

Mimo że ustawodawca wymaga, by rachunek wyników był sporządzany za rok obrotowy, na własne potrzeby najlepiej monitorować przychody i koszty w ujęciu miesięcznym, kwartalnym, półrocznym czy narastająco. **Sposób agregacji kategorii kosztów zależy od struktury firmy.** Raport powinien być maksymalnie dopasowany do Waszych

potrzeb, by ułatwiać Wam podejmowanie decyzji i odpowiadać na kluczowe pytania: **w jakim kierunku zmierzacie, jak skutecznie realizujecie strategię, co przynosi Wam zyski, a gdzie są obszary newralgiczne.**

By szybciej i skuteczniej dostrzegać w raportowanych danych pewne prawidłowości czy trendy, uzupełnijcie swój raport przejrzystą wizualizacją. Prosty wykres słupkowy, prezentujący w ujęciu miesięcznym przychody projektowe, marżę bezpośrednią i operacyjną, pozwoli Wam szybko ocenić dynamikę zmian, ich kierunek, sezonowość itd.

Controlling to proces, którego sukces jest uzależniony od wcześniejszych kroków. Luki w procesach wewnętrznych bądź niskiej jakości księgowość będą rzutować na jego jakość.



Raporty controllingowe są pochodną procesów wewnętrznych i księgowości. Jeśli dwa pierwsze kroki nie są odpowiednio ułożone, raporty nie będą wiarygodne, a co za tym idzie, podejmowane na ich podstawie decyzje biznesowe nie będą optymalne.

KROK 1. PROCESY WEWNĘTRZNE

Najważniejsze kwestie:

- **Poprawne zliczanie czasu pracy w projektach przez wszystkich pracowników**

Rozliczając godzinowo czas pracy nad projektami, zadbajcie o dokładną ewidencję z uwzględnieniem alokacji, czyli rozkładu zaangażowania pracowników w poszczególne części projektu. Wszelkie nieprawidłowości w tym obszarze mogą skutecznie zniekształcić ostateczny wynik i prowadzić do podejmowania nierozsądnych decyzji, np. kontynuowania projektów, które przestały być rentowne. Analiza godzin pracy i ich kosztów ułatwi Wam też inne decyzje dotyczące umów z klientami lub pracownikami.

- **Ustalony proces obiegu dokumentów oraz checklista do weryfikacji ich kompletności i poprawności**

Sprawnie działający obieg dokumentów w firmie uchroni Was przed ryzykiem zalegania ich w „wąskich gardłach”. Pozwoli również szybciej identyfikować ewentualne problemy z dokumentami, wyjaśniać błędy i podejmować inne kroki zaradcze.

- **Terminowe przekazywanie kompletnych dokumentów do biura rachunkowego**

Ten proces nie tylko uchroni Was przed zbędnymi podatkami lub karami, ale również zmniejszy ryzyko błędnych wniosków podczas analizowania rachunku zysków i strat.

- **Prawidłowe opisywanie dokumentów przekazywanych do księgowości**

By prawidłowo budżetować projekty, a także właściwie interpretować bieżące wyniki, konieczne jest precyzyjne ujmowanie operacji w księgach. Brak dokładnych opisów dokumentów utrudnia pracę księgowym i bardzo często prowadzi do błędnego przypisania ich do kategorii kosztowych.

- **Sprawne reagowanie na prośby zwrotne z księgowości**

Błędy i nieprecyzyjne opisy zdarzają się bardzo często i nie zawsze można ich uniknąć. Ważne jest jednak, by nie ignorować pytań z księgowości i dostarczać niezbędnych wyjaśnień w rozsądnym czasie.



Komentarz specjalisty

Z pozoru nieistotne zasady... Czy aby na pewno?

W software house'ach często spotykam się z problemem braku przestrzegania podstawowych zasad fakturowania.

Wiele osób nie zdaje sobie sprawy z tego jak istotne są daty na fakturze. **Faktura powinna zostać wystawiona z datą sprzedaży zgodną z miesiącem w którym została wykonana praca.** Jeśli tak się nie stanie, patrzmy na wyniki gdzie deweloper w jednym miesiącu zarabia 250 zł/h, a w drugim 0. Warto też wspomnieć o wyższym podatku dochodowym, przy przesuniętej fakturze na 20.000 zł to aż 3.800 zł więcej trafi do Urzędu Skarbowego.

Powtarzają się też sytuacje w których deweloperzy wystawiają faktury późno (10-12 dnia miesiąca), co przesuwają finansowe zamknięcie miesiąca.


Problemy zdarzają się przy wystawianiu faktur sprzedaży na klientów. Czasami są one wystawiane z datą sprzedaży niezgodną z realizowanymi pracami, przez co nie mamy dokładnej informacji o przychodzie w danym miesiącu.

W Value Finance oczywiście wyłapujemy takie przypadki i wspieramy naszych klientów we wdrażaniu najlepszych praktyk z różnych aspektów prowadzenia software house.



Wojciech Krasnodębski

Analitik Finansowy,
Grupa Ekspertka
ds. Software House

 Poznaj mnie



Komentarz specjalisty

Czy dokładność w ewidencjonowaniu czasu pracy ma znaczenie dla rentowności firmy?

W pracy z dziesiątkami software house'ów obserwuję ten sam problem: godziny na fakturach i w ewidencji pracy się nie zgadzają. Co to oznacza? Zakłócony obraz rentowności projektów!

Przykłady z życia wzięte.

Przykład 1: Deweloper Jarek wystawia fakturę ryczałtową. W trakcie miesiąca, przepracował ok. 168 godzin, a ewidencjonuje tylko 130. Skutek? W controllingu jego stawka kosztowa rośnie z 150 zł do 180 zł, a w comiesięcznym rozliczeniu T&M z klientem ucieka 38h.

Przykład 2: Adam w trakcie miesiąca rejestruje 80 godzin bezpłatnej niedostępności. Efekt? Jego stawka kosztowa spada z ~200 zł do 125 zł, co fałszywie podnosi rentowność projektu na którym pracował.

Prawidłowa ewidencja czasu pracy i urlopów to więcej niż formalność – to klucz do dokładnego zrozumienia rentowności projektów, a w efekcie rentowności całej firmy.



Sandra Jasińska

Analitik Finansowy,
Grupa Ekspercka
ds. Software House

 [Poznaj mnie](#)

KROK 2. KSIĘGOWOŚĆ

Najważniejsze kwestie:

- **Rozbudowa zakładowego planu kont**
Plan kont umożliwia sporządzenie rachunku zysków i strat, a także bilansu. Powinien tym samym rozróżniać koszty i przychody, które mają zostać uwzględnione w raporcie finansowym.
- **Regularne dostarczanie RZiS (Rachunku Zysków i Strat), Bilansu i Obrotówki**
Stworzenie raportu finansowego wymaga danych z księgowości. Konieczne jest tym samym nie tylko zadbanie o właściwą ich struktu-

rę, ale również terminowe udostępnianie danych księgowych wszystkim zainteresowanym – m.in. osobom odpowiedzialnym za raportowanie.

- **Ustalenie harmonogramu umożliwiającego szybkie zamknięcie miesiąca**

Zamknięcie miesiąca to proces, który w wielu firmach często się przedłuża. By usprawnić raportowanie, warto w miarę możliwości zadbać o automatyzację tego procesu i ustalenie oraz wdrożenie harmonogramu. Usprawni to pracę na wszystkich szczeblach i pozwoli uniknąć nieporozumień. Księgowe zamknięcie miesiąca „do 10-go” naprawdę jest

możliwe i to bez nadmiernych wysiłków.

- **Niewłoczne przekazywanie informacji zwrotnej o brakach/niezgodnościach**

Błędy w księgowaniach, mimo licznych kontroli, zdarzają się dość często. Odpowiednio zaprojektowany proces zgłaszania błędów z pewnością pozwoli ograniczyć je do minimum i skrócić czas koniecznych korekt.

- **Terminowe przekazywanie kompletu informacji na potrzeby controllingu**

Mając na uwadze znaczenie danych księgowych w procesie raportowania finansowego, niezwykle istotne jest to, by wyznaczyć osoby odpowiedzialne za terminowe dostarczanie kompletu

informacji do działu controllingu.

- **Utrzymywanie porządku w trakcie roku obrotowego we wszystkich obszarach (np. bieżące parowanie rozrachunków)**

W celu zapewnienia wysokiej jakości tworzonych raportów, rozsądnym działaniem będzie zaprojektowanie stosownych kontroli i bieżące monitorowanie poprawności księgowania.

- **Księgowanie „na bieżąco”**

Operacje gospodarcze powinny być ewidencjonowane w księgach terminowo. Niepotrzebne opóźnienia w tym zakresie będą tylko zniekształcały finalny obraz finansowy i utrudniały podejmowanie właściwych decyzji.

Krok 1 ✓

Procesy
wewnętrzne



Krok 2 ✓

Księgowość



Krok 3

Controlling



Pamiętajmy, że raportowanie finansowe to kluczowe źródło informacji na temat kondycji przedsiębiorstwa. Dlatego warto poświęcić czas i zasoby na zbudowanie poukładanych procesów wewnętrznych i dobrą współpracę z księgowością, co pozwoli na uzyskanie wiarygodnych danych do raportowania. To pozwoli na lepsze zrozumienie finansowej sytuacji przedsiębiorstwa i podejmowanie trafnych decyzji biznesowych, które przyczynią się do jego rozwoju i sukcesu.



03

CO POWINNO ZNALEŹĆ SIĘ W DOBRYM RAPORCIE?

Jeśli procesy i współpraca z księgowością są odpowiednio ułożone, możemy przejść do budowania raportu.

Co warto zawrzeć w raporcie? Na rynku jest dużo książek opisujących zarządzanie finansami, jednak dla osoby, która nie ma doświadczenia mogą być one ciężkie do zrozumienia i mało przydatne. Często koncepcje w nich przedstawione dostosowane są do dużych firm, takich które mają ERP albo inne zaawansowane systemy.

Zawarte w książkach wskaźniki są pomocnym narzędziem w zarządzaniu firmą, niestety bez odpowiedniej wiedzy jak je interpretować, są bezużyteczne. To właśnie **umiejętność właściwego odczytania i zrozumienia danych z raportu pozwala na trafne wnioski i podejmowanie skutecznych decyzji biznesowych.** Dlatego partner

biznesowy, który wytłumaczy właściwą metodę, oraz cel i korzyści z obliczenia wskaźników jest **nieocenioną pomocą.**

Problemem jest też brak odniesienia, możliwości porównania z konkurencją. Bez tego nie można prawidłowo ocenić kondycji finansowej firmy. Dlatego wspólnie z naszą wewnętrzną Grupą Ekspertką ds. Software House przygotowaliśmy bazę benchmarków, która pozwala na kontrolę wskaźników w porównaniu do branży.

Wybór odpowiednich wskaźników jest bardzo ważny i powinien być uzależniony od specyfiki działalności przedsiębiorstwa. Jednak niezależnie od specjalizacji, każdy software house powinien w raporcie uwzględnić kilka podstawowych wskaźników, które wymieniamy poniżej.

Wskaźniki rentowności

Rentowność całej firmy

Wskaźniki rentowności pokazują ile marży bezpośredniej (czyli przychody pomniejszone o koszty pracy deweloperów) generuje firma, ile z tego zostaje po pozostałych kosztach projektowych i kosztach ogólnych. Pozwala to na łatwe zrozumienie gdzie przedsiębiorstwo „gubi” pieniądze, co może to być spowodowane na przykład wysokimi kosztami ogólnymi lub wysokimi kosztami pracy. Dzięki temu osoby zarządzające mogą podjąć ukierunkowane działania pozwalające zmniejszyć koszty. Przełoży się to na wyższą rentowność firmy.

Przykładowy rachunek wyników dla Software House w ujęciu zarządczym

Przychody projektowe	8 776 138
Koszty bezpośrednie	4 806 075
Marża bezpośrednia [%]	3 970 063 45,2%
Pozostałe przychody projektowe	-
Pozostałe koszty projektowe	-
Marża projektowa [%]	3 970 063 45,2%
Koszty ogólne	3 118 671
IT	734 214
Sprzedaż	40 014
Marketing	85 997
Administracja	1 724 957
HR	132 996
Zarząd	400 493
Marża operacyjna [%]	851 392 9,7%

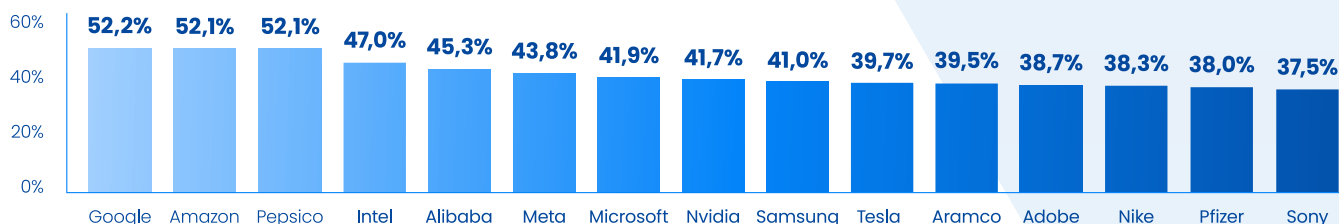
Wydatki na R&D/rozwój/ inwestycje	2 141
Marża operacyjna po R&D [%]	849 917 9,7%
Wynik na poz. dział. operacyjnej	666
Wynik na działalności operacyjnej [%]	849 917 9,7%
Wynik na dział. finansowej	-
Wynik Brutto [%]	849 917 9,7%
Podatek	76 493
Wynik Netto [%]	773 424 8,8%

Odpowiedni układ zarządczy rachunku wyników ze wskazaniem różnych poziomów marż, funkcyjnymi MPKami (miejscami powstawania kosztu) oraz wydzielonym nakładami na R&D - daje kompleksowy obraz finansowy firmy od przychodów aż po zysk netto.

Rentowność projektów/klientów

Dzięki temu wskaźnikowi można zauważyć, który klient przynosi najwięcej marży i podejmować decyzje dotyczące dalszej współpracy. Jest to pomocne przy negocjacji stawek. Wskaźnik powinien być liczony zarówno dla rentowności bezpośredniej, jak i dociążonej (z loadem). Może się okazać, że pozornie rentowny klient po alokacji kosztów ogólnych, przynosi stratę.

Marżowość bezpośrednia projektów [%]



Rentowność deweloperów

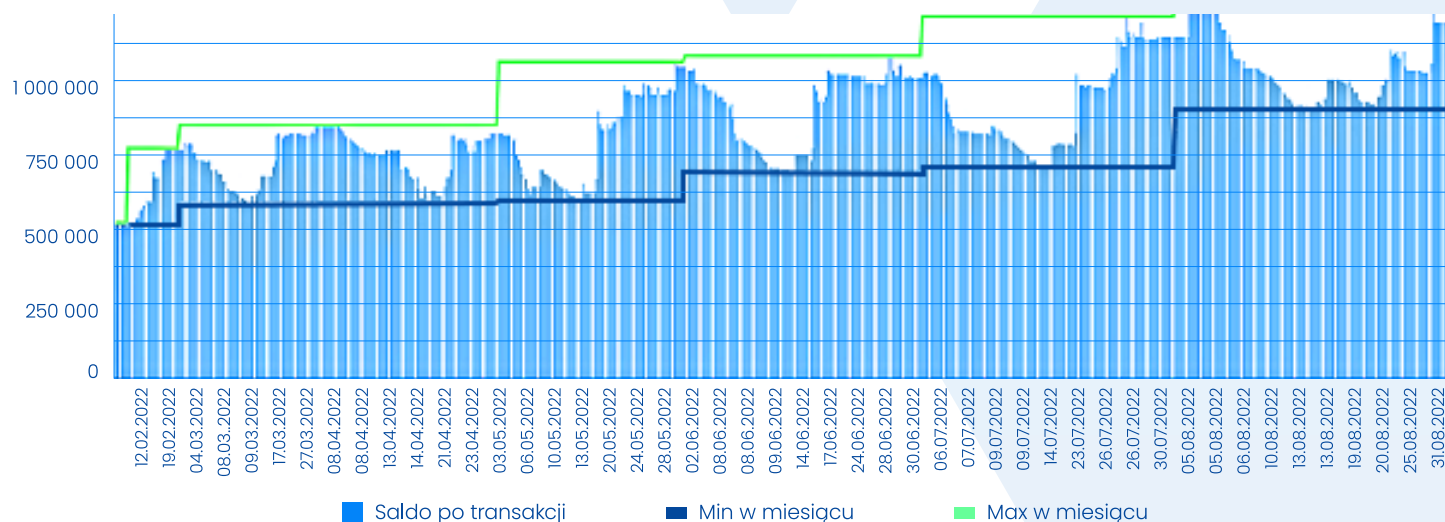
Rentowność deweloperów pozwala na zrozumienie ile marży wnoszą poszczególni deweloperzy. Przydaje się to przy decyzjach kadrowych (podwyżki, zwolnienia). Trzeba tu mieć na uwadze, że analiza ta jest najbardziej użyteczna w przypadku, gdy ceny dla klientów są zindywidualizowane per deweloper. W innym przypadku jest to informacja statystyczna, więc należy ją interpretować mając to na uwadze.

Wskaźniki płynności

Poziom gotówki w miesiącu.

Dzięki temu wskaźnikowi można dowiedzieć się, kiedy stan gotówki jest najmniejszy i ile wynosi. Dzieje się tak najczęściej w pierwszej połowie miesiąca, gdy wypłacane są wynagrodzenia. Ta wiedza jest kluczowa przy zarządzaniu płynnością, ponieważ właściciel wie kiedy mogą się pojawić problemy i powinien być bardziej czujny.

Stan konta



KPI

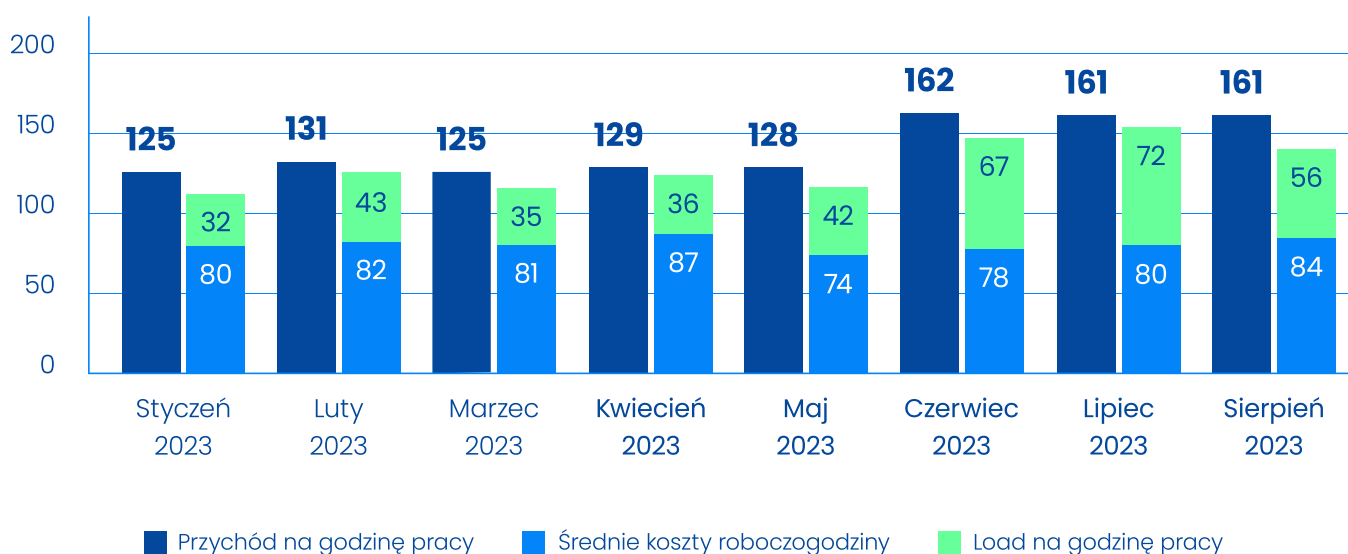
Chargeability/Utylizacja zespołu produkcyjnego

Dzięki temu wskaźnikowi właściciel może dowiedzieć się ile % godzin pracy zespołu jest sprzedawane do klienta. Niskie chargeability świadczy o niewystarczającym wykorzystaniu mocy zespołu, co negatywnie wpływa na marżę.

Średnie stawki deweloperów

Analiza średnich stawek kosztowych i przychodowych pozwala zauważyć trendy w przychodach i kosztach bezpośrednich, wykluczając wpływ ilości przepracowanych przez deweloperów godzin.

Średnie stawki projektowe



Komentarz specjalisty

Automatyzacja w raportowaniu

Jako Kontroler Finansowy, który ma za sobą lata pracy w Excelu, widzę rewolucję jaką przynosi automatyzacja raportowania. Zamiast wertować komórki i borykać się z formułami, teraz więcej czasu można przeznaczyć na analizowanie gotowych wyników. Raportowanie, dostępne niemalże od ręki, pozwala na błyskawiczne zmiany w biznesie.

Doceniam jak automatyzacja znacznie ogranicza ryzyko błędów w porównaniu do ręcznego wprowadzania danych. Takie raportowanie nie tylko zwiększa precyzję danych, ale też zapewnia ich

aktualność bez konieczności ciągłego śledzenia i wprowadzania zmian.

Narzędzia Business Intelligence takie jak np. Power BI, przenoszą analizę danych na zupełnie nowy poziom wizualizacji i dostępności, daleko wykraczający poza możliwości arkuszy kalkulacyjnych. Dane są nie tylko bardziej czytelne, ale dynamiczne i interaktywne, umożliwiając inny wymiar analizy.

Automatyzacja raportowania to już nie trend - to must-have dla liderów, którzy chcą być o krok przed konkurencją.



Bartłomiej Michałek

Kontroler Finansowy,
Specjalista BI

 Poznaj mnie



04

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY W ZARZĄDZANIU FINANSAMI

Co nie działa w raportowaniu przygotowanym własnoręcznie przez software house? Na bazie naszych doświadczeń z klientami wyróżniliśmy 10 najczęstszych błędów w raportach i zarządzaniu finansami.

1. DUŻO PRACY RĘCZNEJ

W branży IT może być to zaskoczeniem, ale wiele raportów opiera się na pracy ręcznej. Zwiększa ona nakłady potrzebne do aktualizacji raportów, co zostawia mało czasu na analizę. Zwiększa także ryzyko popełnienia błędu. Często zdarza się również dublowanie pracy księgowości (spisywanie danych z faktur do wewnętrznych zestawień).

2. NIEEFEKTYWNA KOSZTOWO AUTOMATYZACJA

Działa to również w drugą stronę, automatyzacja może być kosztowna i mało opłacalna biorąc pod uwagę ile czasu oszczędza - szczególnie w zadaniach, które nie zajmują wiele czasu i mogą być wykonane przez niedoświadczone osoby.

3. DUŻO DANYCH I SZCZEGÓŁÓW, MAŁO WSPARCIA DLA DECYZJI BIZNESOWYCH

Raporty zawierają dużo szczegółowych danych,

brakuje jednak podstawowych informacji: brak rentowności projektów/zespołów/klientów, nie widać powodów wzrostu/spadku zysków, nie jest jasne gdzie i dlaczego wzrosły koszty – przykładowo czy to trend czy sytuacja jednorazowa.

4. BRAK WIZUALIZACJI DANYCH

Wykresy są pomocne przy interpretacji danych. Ich brak lub niewłaściwe przygotowanie może znacząco utrudnić zrozumienie informacji, zwłaszcza przez niedoświadczone osoby.

5. BRAK WIDOCZNOŚCI NA WYNIKI NARASTAJĄCO

Analiza trendów pozwala spojrzeć na finanse z szerszej perspektywy. Jeżeli np. każdy miesiąc jest przygotowany w osobnym arkuszu, albo wręcz w osobnym pliku, utrudnia to wyłapanie trendów.

6. NIE SĄ OBLICZANE WSKAŹNIKI

Wskaźniki można porównać do lampek kontrolnych w samochodzie, jeśli się zapalą, oznacza to że gdzieś jest problem. Jeśli wskaźnik wykroczy poza akceptowalną wartość będzie to sygnał ostrzegawczy dla właściciela. Kluczowa jest jednak wiedza ile ta akceptowalna wartość powinna wynosić.

7. BRAK ZROZUMIENIA I WIEDZY FINANSOWEJ

Nawet jeśli raport przygotowany jest w prawidłowy sposób, osoby które go oglądają i podejmują na jego podstawie decyzje, muszą mieć odpowiednią wiedzę. Umiejętność poprawnego interpretowania i rozumienia informacji zawartych w raporcie jest kluczowa dla skutecznego

podejmowania decyzji biznesowych.

8. NIEPOPRAWNE PRZYPISYWANIE KOSZTÓW I PRZYCHODÓW DO POSZCZEGÓLNYCH MIESIĘCY

Współmierność przychodów i kosztów jest niezwykle istotna. Ma to duże znaczenie przy kontraktach fixed price. Jeżeli przychody i koszty nie są poprawnie przypisane, zniekształca to wyniki co może doprowadzić do podejmowania błędnych decyzji.

9. NIEZGODNE WYNIKI

Raporty powinny opierać się między innymi na danych z księgowości i uzgadniać z nimi. Jeżeli wyniki z raportów zarządczych nie zgadzają się z liczbami z księgowości (lub nie można ich uzgodnić), oznacza to, że raport został błędnie przygotowany. Kompletnie i wiarygodne źródła to podstawa każdego raportu.

10. BRAK BUDŻETOWANIA

Planowanie jest jedną z głównych funkcji zarządzania. Jeśli plan nie jest poparty liczbami, tylko marzeniami i wizjami właściciela, jest trudny do przekazania zespołowi i zrealizowania.

Masz podobne wyzwania?

Skontaktuj się z nami i umów się na bezpłatną godzinną konsultację z jednym z naszych Dyrektorów Finansowych.

Bezpłatna konsultacja

KIEDY AUTOMATYZACJA NIE ZADZIAŁA?

Panuje powszechne przekonanie, że automatyzacja (w tym automatyzacja raportowania finansowego) przynosi same korzyści. Trzeba jednak robić to z głową, bo wejście w automatyzację zbyt wcześnie oznacza chaos. **Poniżej 5 przypadków, kiedy automatyzacja może nie przynieść oczekiwanych korzyści:**

- **Niska jakość danych** - jeśli Twoje dane są nieprecyzyjne i wymagają ręcznych poprawek, automatyzacja zgodnie z podstawową zasadą „garbage in, garbage out”, nie odda faktycznego stanu finansów firmy.
- **Niedopracowane procesy** - gdy brakuje instrukcji dotyczących opisywania faktur (sprzedażowych i kosztowych) lub jasnych zasad ewidencjonowania czasu pracy, przekłada się to na trudności we wdrożeniu i niską jakość raportów.

- **Skomplikowane raporty** - niestandardowe i złożone raporty mogą być trudne i kosztowne do zautomatyzowania. Warto zastanowić się czy na pewno ten poziom komplikacji jest niezbędny.
- **Duże zmiany w firmie** - jeśli firma przechodzi przez istotne zmiany w procesach biznesowych, lepiej poczekać z automatyzacją, aż wszystko się ustabilizuje. W przeciwnym wypadku na marne pójdą prace nad automatyzacją czegoś co za chwilę ulegnie gruntownej zmianie.
- **Brak korzyści ekonomicznych** - w przypadku małych firm z niewielką ilością danych, koszty wdrożenia mogą przewyższać korzyści. Im więcej danych, tym większa opłacalność automatyzacji.





05

PODSUMOWANIE

Skąd mam wiedzieć, czy finanse mojej firmy są dobrze ułożone? To pytanie często zadają nam nasi klienci. Wyszczególniliśmy 3 poziomy, które powinniście kontrolować.

1. POZIOM TECHNICZNY

Na tym poziomie najważniejsza jest spójność i wiarygodność danych, a także przystępność raportów.

Czy:

- dane zgadzają się ze sobą a w przypadku odchyleń, wiadomo z czego one wynikają?
- raporty powstają regularnie?
- raporty powstają szybko, po zamknięciu miesiąca?
- dane są przejrzyste, czytelne, dobrze zobrazowane?
- można szybko zejść do poziomu poszczególnych faktury, operacji?

2. POZIOM BIZNESOWY

Dostosowanie do specyfiki przedsiębiorstwa jest istotnym elementem dobrego raportu. Osoby z niego korzystające powinny wyciągać z niego wartościowe informacje.

Czy:


- raporty są dostosowane do działalności operacyjnej firmy?
- pokazują rzeczy od poziomu księgowego do poziomu KPI operacyjnych?
- dane wynikają z siebie nawzajem, stanowią ciąg logiczny?

3. POZIOM WŁAŚCICIELSKI

Raporty nie są celem samym w sobie, służą do kontroli sytuacji finansowej i wspierają podejmowanie decyzji.

Czy:

- raporty wspierają w podejmowaniu decyzji operacyjnych?
- łatwo z raportów wyciągać wnioski?
- dają poczucie spokoju?
- dają poczucie bezpieczeństwa?
- dają poczucie przewidywalności biznesu?



Przed właścicielami Software House'ów stoi wiele wyzwań, takich jak rozwój w niepewnych czasach, zatory płatnicze czy wahania kursów walut.

Nieocenioną pomocą w tych kwestiach są raporty finansowe, które dostarczą cennych informacji. Jednak wdrożenie skutecznego raportowania w Software House wymaga **dokładności, zrozumienia i właściwych danych.**

Należy odpowiednio ułożyć wewnętrzne procesy i współpracę z księgowością, aby raporty były zasilane **szybko i przy pomocy wiarygodnych źródeł.**

Bez liczb nie ma biznesu, dlatego tak ważne jest **regularne analizowanie danych i wyciąganie z nich wniosków.** Mamy nadzieję, że ten ebook przybliżył Ci proces wdrożenia raportowania i zwiększył Twoją świadomość finansową.

Zespół Value Finance



Value Finance

Jesteś przedsiębiorcą? Prowadzisz software house lub jesteś częścią zespołu IT? Twoja firma szybko się rozwija, finanse wymykają się spod kontroli i zauważasz, że:

- obecne raporty nie są już wystarczające,
- potrzebujesz analizy rentowności,
- obawiasz się o swoją płynność,
- brakuje Ci wiedzy finansowej.

Jeśli choć raz odpowiedziałeś twierdząco, umów się na bezpłatną konsultację z Dyrektorem Finansowy.

Bezpłatna konsultacja

Zawsze umawiamy dogodny termin dla obydwu stron i dbamy o najwyższy poziom udzielanych odpowiedzi.

Bezpłatna konsultacja z Dyrektorem Finansowym to godzina podczas, której możesz zapytać nas o wszystko co jest związane z zarządzaniem finansami w Twoim biznesie.

Podzielimy się swoją wiedzą i wskażemy najważniejsze metryki, na które warto patrzeć w Twojej branży.



Zapraszamy do odwiedzenia naszego kanału „Nowoczesne Finanse Firmy” na YT gdzie znajdują się materiały dotyczące układania finansów w Software House.

#ValueFinanceTuSięLiczy

O Grupie Value Finance

VALUE FINANCE

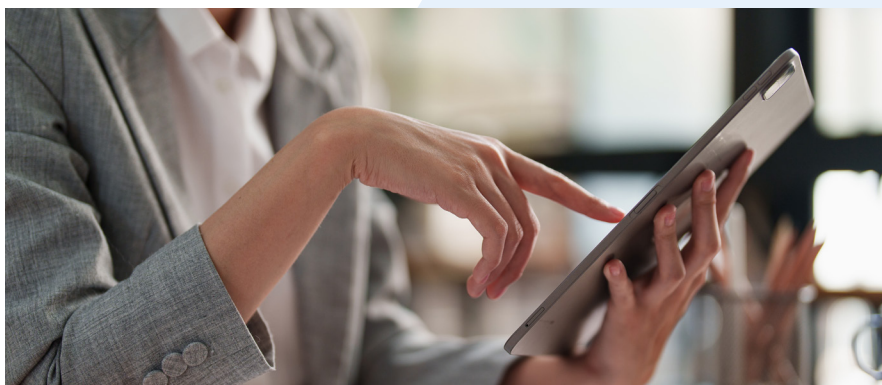


- **Firmy mogą korzystać z każdej usługi osobno lub zdecydować się na współpracę kompleksową** - jako jedyni w Polsce możemy zaoferować „możliwości, jakość i terminy wewnętrznego działu finansowego”. Rozwiązanie do tej pory dostępne jedynie dla dużych firm, jest już w zasięgu ręki również dla sektora MŚP -> w ramach outsourcingu, bez zatrudniania osób in-house.
- **Do codziennej pracy z każdym klientem oddelegowujemy dedykowany Zespół** - w którego skład, w zależności od potrzeb, mogą wchodzić Dyrektor Finansowy/Analityk/Kontroler/Samodzielna Księgową czy Specjalista BI.
- **Nasz Zespół to osoby które pracują wyłącznie dla Value Finance** - Dbając o jakość naszych usług i ich dostępność dla klientów -> nie świadczymy usług freelancerami lub osobami dostępnymi „po godzinach”, pracującymi na stałe w innych firmach.
- **Specjalizujemy się w pracy z szeroko rozumianą branżą IT** - software house, SaaS, platformy IT, itp. W sposób ponad przeciętny rozumiemy specyfikę branży.
- **Posiadamy wielobranżowe doświadczenie w innych sektorach** - agencje marketingowe, e-commerce, handel B2B czy produkcja. Nasza autorska metodyka pracy, dzięki swojej uniwersalności z powodzeniem sprawdza się również w innych branżach.
- **Kluczową usługą jaką świadczymy jest tzw. „Zewnętrzny Dyrektor Finansowy”** - W elastycznej formule, w zależności od indywidualnych potrzeb, w cenie kilkukrotnie niższej niż koszt zatrudnienia na etacie -> zapewniamy firmom z sektora MŚP dostęp do wiedzy i doświadczeń dyrektorów finansowych.
- **Diagnostujemy, rekomendujemy a następnie wdrażamy** - Nasi dyrektorzy w codziennej pracy są wspierani analitykami lub kontrolerami finansowymi, którzy przygotowują dla nich niezbędne narzędzia controllingowe, a następnie dbają o ich aktualność i rozwijają w miarę potrzeb.
- **Uzupełnieniem naszej podstawowej działalności są usługi „Księgowości i Kadr” oraz „Automatyzacja Raportowania” z wykorzystaniem narzędzia PowerBI.**

Value Finance w liczbach

Wspieramy Przedsiębiorców
w porządkowaniu finansów
ich firm od ponad

5 lat



Pomogliśmy ułożyć finanse ponad

200 klientom

Przeprowadziliśmy ponad

**160 warsztatów
zerowych**

diagnozując stan finansów
firm na różnych etapach



40% przychodu Grupy

pochodzi z usługi kompleksowej czyli zewnętrznego dyrektora finansowego w połączeniu z księgowością i automatyzacją raportowania



Zbudowaliśmy zespół ponad

50 specjalistów



Na dzisiaj, w formule regularnej współpracy – obsługujemy ponad

100 firm





Jesteś przedsiębiorcą? Prowadzisz software house lub jesteś częścią zespołu IT? Twoja firma szybko się rozwija, finanse wymykają się spod kontroli i zauważasz, że:

- obecne raporty nie są już wystarczające,
- potrzebujesz analizy rentowności,
- obawiasz się o swoją płynność,
- brakuje Ci wiedzy finansowej.

Jeśli choć raz odpowiedziałeś twierdząco, umów się na bezpłatną konsultację z Dyrektorem Finansowy.

Bezpłatna konsultacja

Zawsze umawiamy dogodny termin dla obydwu stron i dbamy o najwyższy poziom udzielanych odpowiedzi.

Bezpłatna konsultacja z Dyrektorem Finansowym to godzina podczas, której możesz zapytać nas o wszystko co jest związane z zarządzaniem finansami w Twoim biznesie.

Podzielimy się swoją wiedzą i wskażemy najważniejsze metryki, na które warto patrzeć w Twojej branży.



Zapraszamy do odwiedzenia naszego kanału „Nowoczesne Finanse Firmy” na YT gdzie znajdują się materiały dotyczące układania finansów w Software House.

#ValueFinanceTuSięLiczy