

# Karol Tarkowski

---

## Wybrane metody optymalizacji stanu środków pieniężnych w przedsiębiorstwach

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 31,  
271-281

---

1997

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

---

A N N A L E S  
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA  
LUBLIN — POLONIA

VOL. XXXI

SECTIO H

1997

---

Zakład Gospodarki Rynkowej  
Wydziału Ekonomicznego UMCS

KAROL TARKOWSKI

*Wybrane metody optymalizacji stanu środków pieniężnych  
w przedsiębiorstwach*

---

Selected Methods of Optimalisation of the State of Financial Means in Enterprises

Większość polskich przedsiębiorstw ma, jak dotąd, dość „chaotyczne” podejście do zarządzania gotówką, wynikające zapewne z braku pieniędzy, a przejawem „niezorganizowania” może być choćby niechęć do tworzenia i wykorzystywania na potrzeby zarządzania zestawień z przepływów środków pieniężnych. Ekonomia wyróżnia wiele rodzajów pieniądza. W tym opracowaniu chodzić będzie o zarządzanie środkami pieniężnymi w wąskim znaczeniu rachunkowym, tj. pieniędzmi w kasie i na bieżącym rachunku bankowym. Stąd też terminy takie jak środki pieniężne, gotówka, środki płatnicze mogą być stosowane zamiennie. Niniejsza praca jest próbą pomocy w „zorganizowaniu” zarządzania gotówką poprzez przedstawienie kilku metod, które mogą być pomocne w tym procesie. Ważne jest, aby stosując jakieś rozwiązanie było ono logicznie powiązane z celami firmy, sposobami gospodarowania, wielkością, branżą itd. Zastosowanie współczesnych metod zarządzania gotówką skorelowanych z innymi działaniami firmy i jej celami nie spowoduje nadmiernych obciążeń pracowników i kosztów, a przyczyni się do poprawy płynności i zyskowności przedsiębiorstwa.

Środki pieniężne są najbardziej płynnym elementem majątku przedsiębiorstwa. Są one towarem zawsze wymiernym na inne dobra, mogącym posłużyć zarówno do spłaty zobowiązań, jak i do finansowania zakupów. Trzeba jednak

pamiętać, że środki pieniężne jako element aktywów wymagają odpowiednich źródeł finansowania, a to może powodować powstawanie kosztów. Stąd wynika konieczność skutecznego zarządzania gotówką tak, aby służyła ona nie tylko zachowaniu płynności, ale także powiększaniu dochodów. Zarządzanie środkami pieniężnymi powinno prowadzić do przechowywania ich w innych formach (np. bony skarbowe, weksle), które przy zachowaniu płynności pozwalają na uzyskiwanie dodatkowych zysków. Efektywne wykorzystanie gotówki wymaga wnikliwego spojrzenia na wiele istotnych aspektów zarządzania, takich jak:

- określenie i utrzymywanie potrzebnej wielkości środków pieniężnych w celu realizacji rozliczeń;
- zabezpieczenie środków przed utratą lub sprzeniewierzeniem;
- umożliwienie jak najszybszego przepływu gotówki przez przedsiębiorstwo;
- maksymalizowanie dochodów z posiadanych środków lub minimalizacja kosztów utrzymania zasobów pieniężnych.

Możliwość, a nawet konieczność stosowania różnych metod postępowania ze środkami pieniężnymi zależy od wielu elementów takich jak np. strategia firmy, konkurencja, regulacje prawne. Różne są także powody, dla których przedsiębiorstwa posiadają gotówkę. W działalności gospodarczej można wyróżnić trzy motywy utrzymywania środków płatniczych: transakcyjny, ostrożnościowy, spekulacyjny.

Wielkość stanu gotówki potrzebnej na cele transakcyjne zależy od rozmiarów działalności i przyjętych reguł płatności. W okresach wzrostu gospodarczego popyt na tego typu pieniądź bardzo wzrasta.

Zapotrzebowanie na środki płatnicze wyznaczone przez motyw przezorności zależy od podatności firmy na nieprzewidywalne zdarzenia, co najczęściej łatwo jest zaobserwować śledząc dotychczasowe wpływy i wydatki. Elementami pozwalającymi ograniczyć saldo gotówki będą na pewno stałe wpływy oraz możliwości zaciągnięcia kredytu w rachunku bieżącym.

Niepewność i zawirowania gospodarcze sprzyjają gromadzeniu środków w celach spekulacyjnych. Nagłe wzrosty cen w wypadku posiadania „wolnej” gotówki pozwalają na osiągnięcie znacznych zysków.

W procesie zarządzania mającym na celu określenie i utrzymywanie wypłacalności podmiotu gospodarczego oraz zabezpieczenie środków przed utratą lub sprzeniewierzeniem można wyróżnić trzy obszary działań obejmujących gotówkę<sup>1</sup>: zarządzanie i kontrola rachunków bankowych, zarządzanie i kontrola środków w kasie, zarządzanie i planowanie przepływów pieniężnych.

<sup>1</sup> Por. *Zarządzanie gmin, Fundusz Współpracy*, Warszawa 1993, s. X-2, X-3.

Zasady zarządzania rachunkami bankowymi, pieniężnymi w kasie i ich kontrola powinny zostać określone przez szefa służb finansowych (skarbnika). Wśród tych zasad powinny znaleźć się:

1. Zasady zakładania rachunków, tak aby zapewnić niezależność finansową działom przedsiębiorstwa. Rachunki należy otwierać w jednym lub kilku ściśle określonych bankach, co powinno zapewnić minimalizację kosztów usług finansowych, uproszczenie operacji bankowych i ułatwić kontrolę systemu finansowo-księgowego.

2. Zasady prowadzenia operacji bezgotówkowych, w sposób wymagany przez prawo.<sup>2</sup> Obrót taki pozwala obniżyć koszty realizacji rozliczeń, przyśpiesza ich wykonanie, zmniejsza ryzyko straty pieniędzy i dobrze wpływa na wzajemne stosunki przedsiębiorstwo-bank.

3. Zasady prowadzenia operacji gotówkowych zmierzające do minimalizacji takich obrotów. Zasady te określają ilość kas, sytuacje zezwalające na obrót gotówkowy.

4. Zasady prowadzenia ewidencji księgowej, zapewniające ciągłą kontrolę nad pieniędzmi. Ponadto informacje z zapisów księgowych mogą posłużyć do sporządzenia zestawienia z przepływów środków pieniężnych.

Tworzenie procedur związanych z zarządzaniem środkami płatniczymi daje także możliwość poznania rozmiarów działalności, które zapewnią odpowiednie wpływy. Do określenia tego należy posłużyć się „pieniężnym punktem równowagi” (cash breakeven point). Wielkość ta obliczana jest następująco:

$$\text{pieniężny punkt równowagi} = \frac{\text{koszty stałe} - \text{amortyzacja}}{\text{cena} - \text{jedn. koszt zmienny}}$$

Miernik ten wyprowadzony jest ze wzoru na punkt równowagi<sup>3</sup> i pozwala określić poziom sprzedaży, przy jakim firma będzie mogła pokrywać stałe wydatki (np. płace, czynsze). Z wzoru wynika, że podmioty gospodarcze, u których duży jest udział kosztów niepieniężnych w kosztach stałych mają niski „pieniężny punkt równowagi”, co pozwala im przetrwać okresy zatorów płatniczych łatwiej niż przedsiębiorstwom, które mają małe koszty niepieniężne.

Umożliwienie szybkiego przepływu gotówki przez przedsiębiorstwo często jest najprostszym sposobem poprawy płynności i przetrwania zatorów płatniczych. Jest to także droga do polepszenia dochodowości. Zwiększenie szybkości

<sup>2</sup> Patrz: Ustawa z 23 XII 1988 o działalności gospodarczej, (D.U. 41, poz. 324 z późniejszymi zmianami).

<sup>3</sup> Punkt równowagi to taki wolumen sprzedaży, przy którym przychody są równe kosztom, czyli nie ma zysku ani straty. Sprzedaż przekraczająca punkt równowagi zapewnia zyski.

ci krążenia pieniądza wymaga zharmonizowania wpływów i wydatków. W tym celu sporządza się planowane zestawienie z przepływów gotówki (*cash flow*) lub budżet z takim sprawozdaniem. Przyspieszenie prowadzenia transakcji pozwala na minimalizację stanu gotówki, to zaś oznacza możliwość zaangażowania wolnych środków tak, aby zmaksymalizować dochody z nich. W przypadku dużych kwot dochody z ich wykorzystania będą bardzo znaczne nawet przy operacjach krótkoterminowych (np. lokaty *over night*). Mniejsze firmy także mogą powiększać dochody przez lokaty terminowe lub składanie środków na rachunkach depozytowych typu „call”.<sup>4</sup>

Zwiększenie szybkości krążenia pieniądza w firmie opiera się na dwóch technikach:

- a) przyspieszenie poboru należności
- b) opóźnieniu regulowania zobowiązań wobec dostawców.<sup>5</sup>

Przyspieszenie spływu należności jest możliwe przez właściwy dobór form płatności (np. czek, przedpłata) oraz sprawność działania banku (home banking, elektroniczne systemy przekazu pieniędzy). Wprowadzenie nowych technik wymaga jednak analizy kosztów i korzyści, jakie one przyniosą. Można tego dokonać stosując formułę porównującą dodatkowe koszty  $\Delta K$  i nowe dochody  $\Delta d$ . Dodatkowe dochody oblicza się stosując wzór:

$$\Delta d = \Delta Dt \cdot Rt \cdot I \cdot (1 - p)$$

gdzie:

$\Delta t$  – zmiana okresu czasu potrzebnego do otrzymania należności

$Rt$  – rozmiary transakcji

$I$  – stopa procentowa

$p$  – stopa podatku dochodowego.

Wykonując stosowne obliczenia można następnie porównać korzyści z kosztami i jeżeli:

$\Delta K > \Delta d$ , to należy pozostać przy dotychczasowych technikach poboru należności;

$\Delta K < \Delta d$ , to należy wdrożyć nową technikę poboru należności;

<sup>4</sup> Są to rachunki podobne do zwykłych rachunków rozliczeniowych, na których operacje można wykonywać po zapowiedzeniu ich 1-2 dni wcześniej, są one jednak wyżej oprocentowane w porównaniu do rachunków bieżących.

<sup>5</sup> M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie gotówką w przedsiębiorstwie jako podstawa maksymalizacji jego dochodów*, „Bank i Kredyt” 1995, nr 7-8, s. 43.

$\Delta K = \Delta d$  to efekt podjętych działań jest zerowy i aby nie wywoływać zbędnych zmian należy pozostać raczej przy dotychczasowych technikach.

Łatwo zauważyć, że pokazana powyżej formuła to wartość bieżąca netto (NPV-net present value), ale bez zastosowania dyskonta ze względu na krótki czas, jaki zwykle dzieli moment sprzedaży i inkaso należności. Zaprezentowany sposób analizy jest bardzo elastyczny i pozwala policzyć m.in. korzyści zarówno z jednej transakcji, jak i ze wszystkich w danym roku. Powyższe rozważania można zilustrować następującym przykładem.

Przeciętny czas realizacji przelewu wynosi 3 dni, zaś zastosowanie elektronicznego systemu przekazu pieniędzy pozwala wykonać tę czynność w ciągu sekundy. Oprocentowanie kredytów wynosi 30%, stopa podatkowa 40%, zaś wielkość transakcji 1000 PLN. Stąd korzyści z jednej transakcji wyniosą:  $\Delta d = 3 \cdot 1000 \cdot (0,3/360) \cdot (1 - 0,4) = 1,5$  PLN.

Nawet przy pojedynczej transakcji korzyści są zauważalne, a w skali roku przy tysiącach przelewów dodatkowe zyski mogą być znaczne. Należy jednak pamiętać, że w miarę ograniczania inflacji i oprocentowania korzyści z tego typu działań będą maleć. W przykładzie pominięto koszty (bank nie pobiera specjalnej prowizji za „szybki” przelew), które mogą okazać się duże w przypadku firm mających siedzibę w miejscowościach, nie będących siedzibą oddziałów banków oferujących natychmiastowe przelewy pieniędzy (np. BRE, PBI).

Śród innych zasad, których należałoby przestrzegać w celu przyspieszenia wpływu gotówki do firmy trzeba wymienić<sup>6</sup>:

- tryb inkasowania należności powinien być rygorystycznie przestrzegany,
- gotówka zainkasowana przez przedstawiciela przedsiębiorstwa powinna być wpłacona do kasy, a nie zatrzymana do końca tygodnia,
- całość środków płatniczych oraz czeków powinny być codziennie deponowane na rachunku bankowym,
- dla dużych transakcji (czeków) trzeba zawrzeć specjalne umowy clearin-gowe, aby na rachunku bankowym uzyskać gotówkę jak najszybciej,
- konieczność zachęcania klientów do uiszczenia opłat bezpośrednio na rachunek przedsiębiorstwa w najefektywniejszy sposób,
- potrzebę korzystania z usług różnych banków, aby przyspieszyć przepływy gotówki z rachunku bankowego klienta na rachunek przedsiębiorstwa.

Znaczne korzyści może też przynieść wydłużanie terminów spłaty zobowiązań przez firmę. Opóźnienia w płaceniu rachunków pozwalają na ograniczenie zapotrzebowania na gotówkę, ale jednocześnie mogą one powodować powstanie

<sup>6</sup> H. Hough, *Zarządzanie*, Wyd. Margib. Warszawa 1991, s. 71.

kosztów finansowych a nawet narażać na ryzyko niewypłacalności. Aby tego uniknąć należy:

- płacąc wybierać takie formy, które pozwalają maksymalnie długo przechowywać środki na własnym rachunku,
- połączyć rachunki bieżący i depozyty (np. tworząc rachunek typu „call”) oraz skonsolidować płatności na nich, by zmaksymalizować korzyści firmy z tranzytów.

Dobre wykorzystanie środków pieniężnych wymaga, poza przyspieszeniem szybkości obrotu, także optymalizacji zasobów gotówki w firmie. Można tego dokonać różnymi metodami, wykorzystując w tym celu na przykład model Baumola lub Millera-Orra. Model Baumola, zwany też modelem zapasów gotówki, został stworzony przy zastosowaniu reguł odnoszących się do poszukiwania najbardziej racjonalnego ze względu na koszty zapasu materiałowego. Z tego punktu widzenia należy określić potrzebne środki pieniężne i koszty utrzymania zasobów pieniężnych. Przedsiębiorstwo posiadając pewien dochód ( $Y$ ) może przechowywać go w gotówce lub w formie bezgotówkowej. Aby uniknąć nadmiernego zgromadzenia wydatków gotówkowych w jednym terminie, należałoby rozłożyć je (o ile to możliwe) na cały miesiąc. Nowe płatności powinny również być tak umieszczone w cyklu operacyjnym, aby uniknąć swoistego kryzysu gotówkowego. Wymaga to jednak doskonałej znajomości spodziewanych wpływów i wydatków pieniężnych, co najłatwiej prognozować w przypadku, gdy są one stałe. Jest to niestety poważne ograniczenie w możliwości stosowania tej metody.

Posiadanie gotówki zapewnia wysoką płynność, ale kosztem utraconych korzyści w postaci oprocentowania (model wymaga założenia stałego oprocentowania i stosowania stałych kosztów transferu pieniędzy), stąd najrozsądniej przechowywać część pieniędzy w oprocentowanych aktywach i wymieniać je w miarę potrzeb ( $C$  – jednorazowo uruchamiana kwota na płatności). Minimalne koszty utrzymania płynnych zasobów osiąga się ograniczając całkowite koszty transakcji oraz alternatywne koszty utraconych odsetek, co można wyrazić formułą:

$$k = \frac{by}{C} + \frac{rC}{2}$$

gdzie:

- $r$  – nadwyżka oprocentowana lokaty nad wkładem a'vista,
- $b$  – koszty transakcji polegającej na podjęciu pieniędzy z banku.

Stąd optymalna wielkość  $C = \sqrt{\frac{2by}{r}}$

Powyższe rozważania można zilustrować przykładem:

Przedsiębiorstwo posiada stały dochód ( $Y$ ) z wynajmu powierzchni biurowych w wysokości 30 000 PLN tygodniowo, czyli 120 000 w skali miesiąca. Jeżeli miesięczna stopa procentowa wynosi 2,5%, zaś koszt transakcji 240 PLN, to  $C$  – jednorazowo uruchamiana kwota na płatności wynosi:

$$\text{optymalna wielkość } C = \sqrt{\frac{2 \cdot 120\,000 \cdot 240}{0,025}} = 48\,000 \text{ PLN}$$

Oznacza to, że gdy każdorazowo stan kasy osiąga kwotę 48 000 PLN, należy dokonać wymiany gotówki na papiery wartościowe lub dokonać lokaty, w analizowanym przypadku taka czynność powinna być wykonywana 2,5 raza w miesiącu.

Parametr  $C$ , jak wynika ze wzoru i przykładu, jest wprost zależny od kosztów transakcji, a więc ich obniżka spowoduje zmniejszenie kwoty, przy której należy dokonywać wymiany gotówki. Obniżenie stopy procentowej wpływa na podwyższenie optymalnej wielkości, przy której należy dokonać odpowiednich działań.<sup>7</sup>

Kolejną stosowaną metodą optymalizacji zasobów gotówki w firmie jest model Millera-Orra.<sup>8</sup> Model ten oparty jest na założeniu, że zmiany stanu gotówki mają charakter losowy, czyli uznaje się, że zarówno wpływ, jak i wydatki są nieprzewidywalne. Należy uznać, że założenie to bardzo dobrze przystaje do rzeczywistych warunków, w jakich funkcjonują podmioty gospodarcze. Podstawą do podejmowania optymalnych decyzji jest w tym modelu określenie takiego zakresu posiadanych przez przedsiębiorstwo stanów gotówki, które pozwolą na utrzymanie założonej płynności. Dlatego konieczne jest wskazanie granicznych wielkości stanu środków pieniężnych, przy których niezbędne będzie podjęcie stosownych działań korygujących. Graniczne wielkości to:

- limit dolny (DL),
- limit górny (GL),
- optymalny stan gotówki (OS).

Limit dolny to stan środków pieniężnych (empirycznie określany przez firmę), którego przekroczenie może spowodować czasową lub stałą utratę płynności. Limit górny z kolei to wielkość, powyżej której nie ma sensu z przyczyn organizacyjnych i finansowych przechowywać pieniądze. Optymalny stan gotówki (OS) określa zaś kwotę środków płatniczych, wokół której powinny oscylować salda wpływów i wydatków. Parametr OS wraz z limitem górnym i do-

<sup>7</sup> V. Jog, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, CIM, Warszawa 1993, s. 193.

<sup>8</sup> Por. Sierpińska, Wędzki, *op. cit.*, s. 43–50.



Inym wyznacza też wielkość interwencyjnego zakupu lub sprzedaży papierów wartościowych (lokaty). Wartość stanu OS wyznaczana jest ze wzoru<sup>9</sup>:

$$OS = \sqrt{\frac{3 \cdot b \cdot S^2}{4 \cdot r}} + DL$$

gdzie:

$r$  – nadwyżka oprocentowania lokaty nad wkładem a'vista;

$b$  – koszty interwencyjnego zakupu lub sprzedaży papierów wartościowych (lokaty);

DL – limit dolny;

$S^2$  – wariancja zmiany stanu środków pieniężnych.<sup>10</sup>

Obliczenie parametru OS i określenie dolnego limitu pozwala na ustalenie limitu górnego, według wzoru:

$$GL = 3 \cdot OS - 2 \cdot DL$$

Po wyznaczeniu tych trzech wielkości zarządzanie gotówką polega na dążeniu do utrzymania gotówki na poziomie zbliżonym do wartości parametru OS, poprzez interwencyjne zakupy lub sprzedaż papierów wartościowych, jeśli zostanie przekroczony dolny lub górny limit.

Utrudnieniem w stosowaniu zarówno modelu Millera-Orra, jak i Baumola jest konieczność określenia stałych kosztów interwencyjnego zakupu lub sprzedaży papierów wartościowych ( $b$ ). Koszty te są w obecnych warunkach zmienne i określane jako procent przeprowadzonej transakcji. W związku z tym należy przyjąć uproszczoną procedurę szacowania tych kosztów jako pewnej stałej kwoty opłat odnoszącej się np. do transakcji zbliżonych rozmiarami do optymalnego stanu gotówki. Z praktycznego punktu widzenia nie ma to jednak zbyt dużego znaczenia, gdyż dla obliczania zyskowności całej metody zarządzania gotówką należy przyjąć rzeczywiste koszty transakcji.

Zastosowanie wspomnianego modelu nie jest sprawą prostą, ale na pewno jest to ważne narzędzie pomocne w gospodarce środkami pieniężnymi. Dla lepszego naświetlenia problemu zilustruję powyższe rozważania przykładem. Zestawienie stanu gotówki na koniec kolejnych 13 miesięcy ilustruje tab. 1.

<sup>9</sup> J. Martin, J. Petty, A. Keown, D. Scott, *Basic Financial Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1991, s. 593.

<sup>10</sup> Por., M. Sobczyk, *Statystyka*, Wyd. UMCS, Lublin 1993, s. 230–236.

Tab. 1. Stany gotówki firmy X (w mln zł)  
States of the cash of firm X (in millions zloty)

Data	Stan gotówki	$Y'$	$(Y-Y')^2$
31.12.93	925,01	881,49	1894,26
31.01.94	1206,21	886,74	102060,59
28.02.94	1106,21	891,99	45888,23
31.03.94	606,21	897,25	84703,39
30.04.94	616,21	902,50	81963,29
31.05.94	804,46	907,76	10670,10
30.06.94	922,06	913,01	81,90
31.07.94	1203,26	918,26	81222,81
31.08.94	803,26	923,52	14461,91
30.09.94	603,26	928,77	105957,76
31.10.94	813,26	934,03	14584,28
30.11.94	613,26	939,28	106288,54
31.12.94	1646,46	944,53	492701,41

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 oszacowano metodą najmniejszych kwadratów funkcję trendu, o postaci:  $Y' = 5,25 \cdot t + 876,23$  zaś błędy tego szacunku wyrażone wariancją i odchyleniem standardowym wynoszą odpowiednio (wyliczenia pomocnicze zawiera tabela 1):  $s^2 = 114247,85$ ;  $s = 338,01$

Ponadto zakłada się, że:

– nadwyżka oprocentowania lokaty nad wkładem a'vista ( $r$ ) wynosiła 3% miesięcznie;

– koszty interwencyjnego zakupu lub sprzedaży papierów wartościowych ( $b$ ) wynoszą 2% (łącznie zakup i sprzedaż), zaś przeciętna transakcja 550 mln zł, co daje stały koszt transferu gotówki w wysokości 11 mln zł;

– dolny limit ustalono na 200 mln zł.

Wówczas optymalny stan gotówki (OS) wyniesie 515,54 mln zł, zaś limit górny (GL) 1146,63 mln zł. Przy tak określonych parametrach (DL, GL, OS) można obliczyć korzyści z zastosowania modelu Millera-Orra dla firmy X w 1994 roku. Przedstawia je tab. 2.

Jak wynika z obliczeń zysk wyniesie ponad 110 mln zł rocznie, przy stale bardzo dobrej płynności firmy. W praktycznym wykorzystaniu tego modelu wielkie znaczenie ma świadomość wpływu zmian poszczególnych parametrów na optymalną wielkość środków pieniężnych i na położenie obu limitów. Największe znaczenie ma określenie dolnego limitu i wariancji zmienności stanów gotówki, które zależą głównie od stopnia zmienności otoczenia, stabilności wpływów i wydatków, a co zatem idzie możliwości przewidywania stanu środków pieniężnych. Pozostałe elementy, takie jak koszty transferu czy stopa procentowa mają w praktyce mniejsze znaczenie.

Tab. 2. Korzyści z zamiany gotówki na papiery wartościowe w firmie X (w mln zł)  
 Advantages from exchanging cash for securities in firm X (in millions zloty)

Data	Stan gotówki	Stan gotówki z korektą	Stan papierów wartościowych	Zyski	Koszty transakcji	Dochód netto
31.12.93	925,01	925,01	0,00	0,00	0,00	0
31.01.94	1206,21	515,5	690,71	20,72	6,91	13,81
28.02.94	1106,21	415,5	690,71	20,72	0,00	20,72
31.03.94	606,21	515,5	90,71	2,72	6,00	-3,28
30.04.94	616,21	525,5	90,71	2,72	0,00	2,72
31.05.94	804,46	713,75	90,71	2,72	0,00	2,72
30.06.94	922,06	831,35	90,71	2,72	0,00	2,72
31.07.94	203,26	515,5	687,76	20,63	5,97	14,66
31.08.94	803,26	515,5	287,76	8,63	4,00	4,63
30.09.94	603,26	315,5	287,76	8,63	0,00	8,63
31.10.94	813,26	525,5	287,76	8,63	0,00	8,63
30.11.94	613,26	325,5	287,76	8,63	0,00	8,63
31.12.94	1646,46	515,5	1130,96	33,93	8,43	25,50
					Razem	110,1

Polskie przedsiębiorstwa, zarówno te państwowe, jak i prywatne, wciąż borykają się z problemem nadmiaru lub częściej braku pieniędzy. Przedstawione w niniejszej pracy, wybrane spośród wielu, metody zarządzania gotówką powinny w miarę prosty sposób pomóc firmom w utrzymywaniu właściwej płynności i poprawy zyskowności. Właściwa gospodarka środkami pieniężnymi, oparta na wykorzystaniu różnych usług sektora finansowego, powinna polepszyć kontakty z bankami.

#### SUMMARY

Financial means are the most liquid element of the property of an enterprise which can be used both for paying off the debts and for financing the purchase. One must remember, however, that financial means as an element of assets require proper sources of financing, which can bring about certain costs. Therefore, there is a necessity to manage the cash efficiently so that it will serve this liquid character and the increase of incomes. The present paper is an attempt to provide help in organizing the management of the cash through putting forward a few methods which can be useful in this process. The paper discusses the ways of optimization of the money resources with the use of the models of Baumol and Miller-Orr. Another way to improve the financial situation is to enable fast flow of the cash through the enterprise. Faster flow of the money in a firm is based on faster collection of the amount due or on delaying the regulation of obligations towards the suppliers. The formation of procedures connected with the management of the means of payment also requires the knowledge of the dimensions of activity which secure adequate

---

earnings making it possible to cover the permanent expenses. In order to define this level of earnings one can use the term of cash breakeven point. Besides keeping up credit solvency it is necessary to pay attention in the process of managing the cash to the protection of the means against a loss or misappropriation of funds. The latter can be protected by means of management and control of bank accounts, the money in the receipts and through the planning of money flows. The methods chosen for the management of the cash should help the firms in keeping up the proper liquid character and in improving the profitability. The proper management of the financial means, based on the use of different services of the financial sector, should improve the contacts with the banks.