

DAVID FRODSHAM & HEINRICH LIECHTENSTEIN

Przedsiębiorca, dyrektor generalny,  
konsultant i członek rady nadzorczej

Profesor nadzwyczajny  
IESE Business School w Barcelonie,  
specjalista w dziedzinie zarządzania finansami

# BILANS

## W FIRMIE

---

CZTERY RZECZY,  
KTÓRE PRZEDSIĘBIORCA  
POWINIEN  
WIEDZIEĆ O FINANSACH

---

Tytuł oryginału: Getting Between the Balance Sheets: The Four Things Every Entrepreneur Should Know About Finance

Tłumaczenie: Aleksandra Podsiadlik  
Projekt okładki: Jan Paluch

ISBN: 978-83-246-3746-1

© David Frodsham and Heinrich Liechtenstein 2011  
All rights reserved. No reproduction, copy or transmission of this publication may be made without written permission.

Polish edition copyright © 2013 by Helion S.A.  
All rights reserved.

Palgrave® and Macmillan® are registered trademarks in the United States, the United Kingdom, Europe and other countries.

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title Getting Between the Balance Sheets by David Frodsham and Heinrich Liechtenstein. This edition has been translated and published under license from Palgrave Macmillan. The author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

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.

Wydawnictwo HELION dołożyło wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Wydawnictwo HELION nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/bilans>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<i>Przedmowa</i>		5
<i>Nota od wydawcy polskiego</i>		9
<i>Podziękowania</i>		10
Odcinek 1	Zwycięzcą zostaje... Dom Mody MissInge!	11
Rozdział 1	Pieniądze to jednak wszystko	15
Odcinek 2	Bilans Domu Mody MissInge	17
Rozdział 2	Piękno bilansu	21
Odcinek 3	Kryzys i zakłopotanie	29
Rozdział 3	NFO i kapitał obrotowy	31
Odcinek 4	Marta otrzymuje pomoc	39
Rozdział 4	Możliwie szybki wzrost bez nowych inwestycji	41
Odcinek 5	Pomoc banku	47
Rozdział 5	Budowanie firmy ze szczupłymi środkami pieniężnymi	61
Odcinek 6	Z powrotem w banku	73
Rozdział 6	Struktury udziałów oraz udziałowcy	83
Odcinek 7	Problem z kapitałem zakładowym MissInge	97
Rozdział 7	Opcje i udziały	105
Odcinek 8	Zatrzymać Jakuba	111
Rozdział 8	Wycena firmy	115
Odcinek 9	Kłopoty z umową	127
Rozdział 9	Przygotowanie firmy do sprzedaży	135
Odcinek 10	Sprzedaż MissInge Fashions	147
Rozdział 10	Lekcja Domu Mody MissInge	155
Załącznik 1	Rachunek zysków i strat oraz bilans MissInge	159
Załącznik 2	Wyniki ankiety	167
Załącznik 3	Rachunek zysków i strat oraz bilans — okiem księgowego	201



# Odcinek 2

## Bilans Domu Mody MissInge

Definicja szczęścia: solidny rachunek w banku, dobry kucharz i brak problemów z trawieniem.

Jean-Jacques Rousseau

**Od:** Hubert Kotowski  
**Wysłane:** 11 września 2009 roku 09:20  
**Do:** Marta Inger  
**Temat:** Bilans

Witaj, Marto,

Bardzo mi przykro, że zepsułem wczoraj moment Twojego triumfu — pewnie pomyślałaś sobie w tamtej chwili, że wszystkie stereotypy dotyczące okropnych bankierów są jak najbardziej prawdziwe. Niestety, musiałem poinformować Cię o decyzji komisji ds. przyznawania kredytów.

Nasze zaniepokojenie wywołał alarmujący wzrost aktywów, zwłaszcza powierzchni magazynowych. Oczywiście jest to związane ze spadkiem rezerw finansowych firmy. Ponieważ ostatnio podzieliłaś się ze mną swoimi ambitnymi planami dotyczącymi wzrostu, w głowie od razu zapaliło mi się czerwone światełko. Postanowiłem bliżej przyjrzeć się bilansowi MissInge.

Szczerze mówiąc, jestem naprawdę przerażony i dlatego musiałem Cię natychmiast powstrzymać. Moim zdaniem firma musi się radykalnie zmienić, i to natychmiast, inaczej będziesz miała do czynienia (no i bank oczywiście również) z poważnym kryzysem.

Udało mi się wstrzymać na krótko wykonanie decyzji. Mój dyrektor regionalny zgodził się jeszcze raz przyjrzeć wszystkiemu za miesiąc — pod warunkiem, że uda się nam rozwiązać problemy i że stworzymy efektywny plan działania. (Prawdopodobnie pomogło nam to, że w ostatnim numerze naszego wewnętrznego biuletynu opisywaliśmy Twoją firmę. Poza tym nasz bank lubi współpracować z ludźmi znajdującymi się w centrum publicznej uwagi. Pamiętaj jednak, że musi się to wszystkim opłacać).

Niestety, nie mamy zbyt wiele czasu, dlatego zapoznaj się z dołączoną analizą (podkreśliłem najważniejsze fragmenty). Musimy szybko się spotkać, trzeba znaleźć jakieś sensowne rozwiązanie.

Z poważaniem,

Hubert Kotowski, dyrektor strategiczny ds. klientów korporacyjnych  
Bank Przedsiębiorczości

\*\* „Najlepszy Bank Roku”: zwycięzca 2008, finalista 2009 \*\*

## Dom Mody MissInge

Rachunek zysków i strat w tys. zł	Lata 2007 – 2009			Prognoza					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
<b>Sprzedaż</b>	(1)	720	5400	10368	42612	64089	77493	92992	
Koszty własne sprzedanych produktów		-552	-4072	-7237	-28380	-41017	-49596	-59515	
Materiały (mikrofibra)		-259	-1890	-3421	-13636	-19227	-23248	-27898	
Materiały (inne)		-164	-1220	-2281	-9204	-13459	-16274	-19528	
Produkcja		-108	-810	-1244	-4346	-6537	-7904	-9485	
Transport (jako odsetek sprzedaży)	2,8%	-20	-151	-290	-1193	-1794	-2170	-2604	
<b>Zysk ze sprzedaży</b>		168	1328	3131	14233	23072	27898	33477	
Koszty wynagrodzeń	(2)	-1120	-2240	-8680	-10080	-12320	-13720	-16520	
Koszty operacyjne jako odsetek kosztów wynagrodzeń	40%	(3)	-448	-896	-3472	-4032	-4928	-5488	-6608
<b>Zysk przed odsetkami, opodatkowaniem, deprecjacją i amortyzacją (EBITDA)</b>		-1400	-1808	-9021	121	5824	8690	10349	
Amortyzacja	25%	(4)	0	-20	-135	-2071	-3853	-3830	-3459
<b>Zysk operacyjny</b>		-1400	-1828	-9156	-1951	1971	4860	6890	
Koszty finansowe	13%	(5)	0	0	0	-1839	-2654	-2709	
<b>Zysk brutto</b>		-1400	-1828	-9156	-1951	132	2205	4181	
<b>Marża brutto</b>		23%	25%	30%	34%	36%	36%	36%	

Bilans (tys. zł)	Lata 2007 – 2009			Prognoza				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Środki pieniężne	(6)	1685	7710	5620	0	0	0	0
Zapasy		161	1190	2127	8380	12067	14591	17509
Surowce	(7)	31	224	409	1633	2323	2809	3371
Półprodukty i produkcja w toku	<span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">12d</span> (8)	16	117	211	834	1198	1449	1739
Produkty gotowe		115	848	1508	5912	8545	10332	12399
Należności		120	900	1728	7102	10682	12916	15499
<b>Aktywa obrotowe</b>		1967	9800	9475	15482	22748	27506	33008
<b>Aktywa trwałe</b>		80	540	8285	15414	15319	13835	13088
<b>AKTYWA RAZEM</b>		2047	10340	17760	30896	38067	41341	46096
Linia kredytowa		0	0	0	14146	20419	20839	20659
Zobowiązania wobec dostawców	(9)	14	102	190	767	1122	1356	1627
Rozliczenia międzyokresowe	<span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">35%</span> (10)	33	65	253	294	359	400	482
<b>Zobowiązania bieżące</b>		46	167	443	15207	21900	22596	22769
<b>Kredyt preferencyjny</b>	<span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">7,5%</span> (11)	2000	4000	4300	4623	4969	5342	5743
Kapitał zakładowy (założyciele i aniołowie biznesu)		1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400
Kapitał venture		0	8000	24000	24000	24000	24000	24000
<b>Kapitał własny</b>		0	6172	13017	11066	11198	13404	17585
<b>PASYWA RAZEM</b>		2047	10340	17760	30896	38067	41341	46096

Finansowanie bieżącej działalności	Lata 2007 – 2009			Prognoza				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
NFO		235	1922	3412	14421	21268	25750	30898
Kapitał obrotowy		1920	9633	9032	275	849	4911	10239
Nadwyżka (+), niedobór (-) gotówki		1685	7710	5620	-14146	-20419	-20839	-20659





# Rozdział 2

## Piękno bilansu

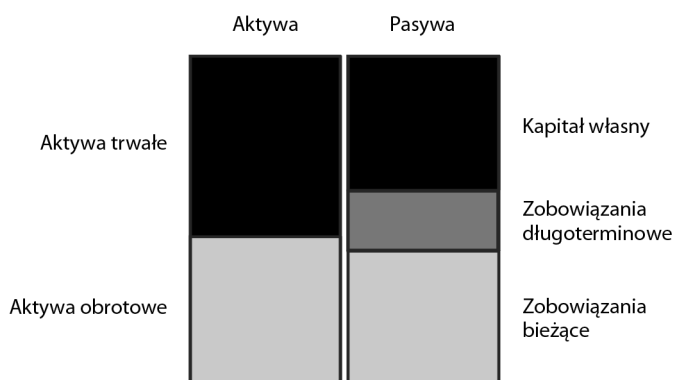
To, o czym marzę, to sztuka równowagi.

Henri Matisse

Elegancja bilansu bierze się z prostej zasady, która mówi, że wartość przedsiębiorstwa (jego „kapitał własny”) jest tym, co owo przedsiębiorstwo posiada („aktywa”), minus to, co jest ono dłużne („zobowiązania”). Mówiąc językiem bilansu, wartość aktywów równa jest wartości pasywów, czyli zobowiązań plus kapitał własny. Jest to nie tylko prosta, ale również — jak będzie się można przekonać — niezwykle ważna zasada.

Bilans może wyglądać różnie, w zależności od kraju pochodzenia firmy, od systemu księgowania i sposobu, w jaki firma przedstawia dane. Jednak sama idea bilansu oraz informacje w nim zawarte są uniwersalne i różnią się tylko sposobem przedstawienia. Tak więc przyglądając się jakiegokolwiek bilansowi z któregośkolwiek kraju, przy niewielkim wysiłku uda się nam zrozumieć jego zawartość.

Oto sposób prezentacji bilansu preferowany przez nas (w Dodatku 3. znajduje się wyjaśnienie wszystkich terminów w bilansie):



Bilans — przedstawiający aktywa po lewej, a pasywa po prawej stronie — jest często wykorzystywany do oceny tego, jak silna jest dana organizacja. Firma ma „dobry bilans”. To proste, prawda? Aktywa to „coś pozytywnego”, podczas gdy zobowiązania to „coś negatywnego”. Żeby pozycja firmy była dobra, potrzeba wielu aktywów i niewielu zobowiązań.

W rzeczywistości powinno być jednak na odwrót. Aktywa muszą być w jakiś sposób finansowane: jeśli w powyższym bilansie poziom pasywów pozostanie bez zmian, wzrost ilości aktywów może mieć miejsce jedynie za cenę zmniejszenia ilości środków pieniężnych. Z kolei zobowiązania zmniejszają ilość potrzebnego finansowania lub zwiększają zasoby środków pieniężnych firmy. Mówiąc jeszcze prościej: aktywa wymagają finansowania, a pasywa są jego źródłem.

Jeżeli ktoś jest nam winny pieniądze za pracę, którą dla niego wykonaliśmy, lub produkty, które mu dostarczyliśmy, powstaje „należność”, którą wpisujemy do aktywów. Jednak oznacza to również, że nasza firma pozbyła się w tej sytuacji jakichś środków finansowych: poczyniliśmy nakłady (również pieniężne), ale nie otrzymaliśmy jeszcze z tego tytułu żadnego wynagrodzenia. Z drugiej strony, jeżeli nie zapłaciliśmy jeszcze dostawcy, tworzymy „zobowiązanie”, które należy do pasywów. Oznacza to, że otrzymaliśmy jakieś produkty „za darmo” na pewien okres, co pomaga finansować naszą działalność.

Aktywa mogą być finansowane albo poprzez wzrost zobowiązań, albo poprzez większą ilość kapitału zainwestowanego przez udziałowców. Spośród tych dwóch możliwości bardziej atrakcyjny jest wzrost zobowiązań, jednak firma przede wszystkim musi być w takiej sytuacji, by było ją stać na takie rozwiązanie.

Niedawny globalny kryzys finansowy pokazał, że posiadanie zbyt wielu zobowiązań może brutalnie sprowadzić na ziemię nawet duże firmy, tak więc nie polecamy nadmiernego zwiększania zobowiązań. Jest to kwestia zachowania należytej równowagi.

Zobowiązania naprawdę mogą być czymś pozytywnym, oczywiście pod warunkiem że firma jest dobrze przygotowana, aby przetrzymać kryzys, a ryzyko bankructwa jest niewielkie. Aby zniechęcić klientów do nadużywania przywileju kredytu, dostawcy często oferują zniżkę za szybką zapłatę faktury, dając klientowi wybór pomiędzy zaplaceniem mniejszej kwoty wcześniej lub większej w późniejszym terminie. Czyli, zgodnie z tokiem naszych rozważań, wybór pomiędzy większą ilością dostępnych środków pieniężnych a większym zyskiem.

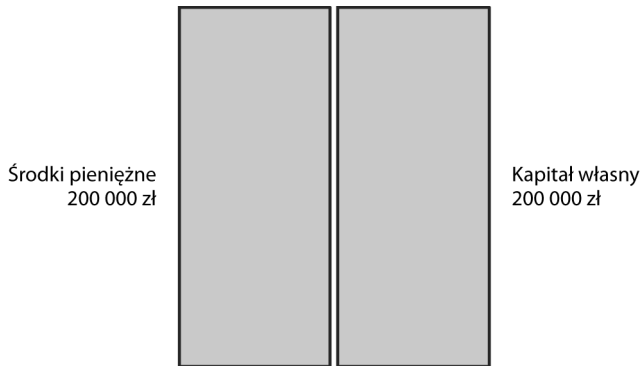
Nawet o gotówce nie powinniśmy myśleć jako o czymś bezdyskusyjnie „pozytywnym”, ponieważ ona również musi pochodzić ze wzrostu zobowiązań lub kapitału własnego. Jeżeli dodatkowe środki pieniężne (ponad to, co można nazwać buforem bezpieczeństwa) będą ulokowane w banku, przynosząc niewielki zwrot na lokacie, powstaje pytanie, dlaczego są one w dyspozycji firmy, a nie udziałowców? Inwestorzy z pewnością woleliby, by znajdowały się one na ich własnych rachunkach.

I znowu, ponieważ bilans musi się „bilansować”, firma, której udziałowcy dostarczają zbyt wiele kapitału w postaci gotówki, ma problem. Zyski bowiem rozkładają się na więcej udziałów, zmniejszając na przykład wskaźnik zysku na akcję. Z tego powodu firmy czasami wykorzystują nadwyżkę środków pieniężnych do wykupywania swoich własnych udziałów.

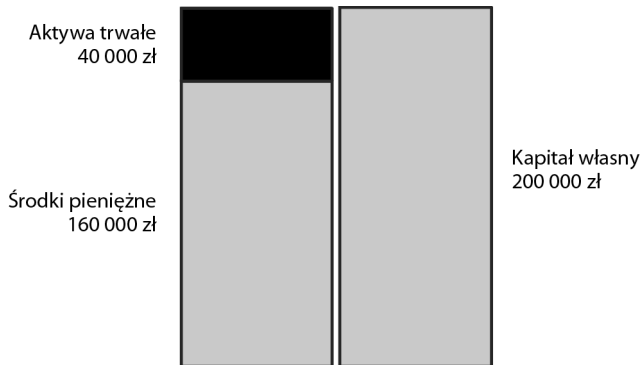
Mając do dyspozycji mniejszą ilość środków pieniężnych i aktywów (pod warunkiem że nie osłabia to zbyt bilansu), firma ma szansę odnieść większy sukces finansowy, a udziałowcy mogą stać się bogatsi.

Wróćmy do momentu, kiedy powstawał Dom Mody MissInge, oraz do tego, jak kształtował się jego bilans aż do chwili obecnej.

Marta założyła swoją firmę, Dom Mody MissInge, z kapitałem zakładowym wynoszącym 200 000 złotych. Otworzyła konto w banku i wpłaciła na nie 200 000 złotych gotówką jako równowartość swoich udziałów. Bilans wyglądał wtedy następująco: 200 000 złotych środków pieniężnych po lewej stronie oraz 200 000 złotych kapitału własnego po prawej:



Następnie Marta wykorzystwała część gotówki, aby kupić maszyny (środki trwałe) o wartości 40 000 złotych:

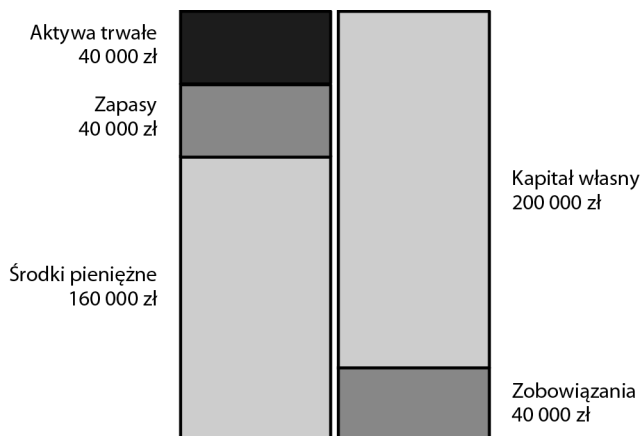


Potem Marta rozpoczęła działalność.

By postawić firmę na nogi, kupowała produkty innych firm i sprzedawała je z 50-procentową marżą. Dostawcy godzili się na spłatę należności w terminie 30 dni.

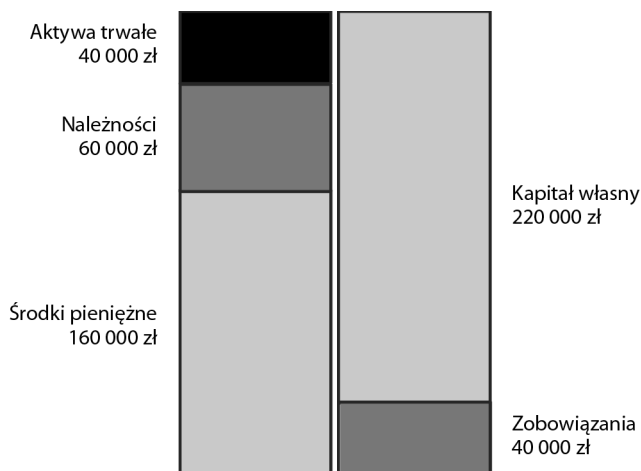
Pierwszym krokiem był zakup towaru za 40 000 złotych, co spowodowało pojawienie się dwóch nowych pozycji w bilansie (po jednej z każdej strony). Po stronie aktywów pojawiły się „zapasy”, a po stronie pasywów „zobowiązania”, które muszą zostać zapłacone dostawcom.

Oto jak wygląda bilans:



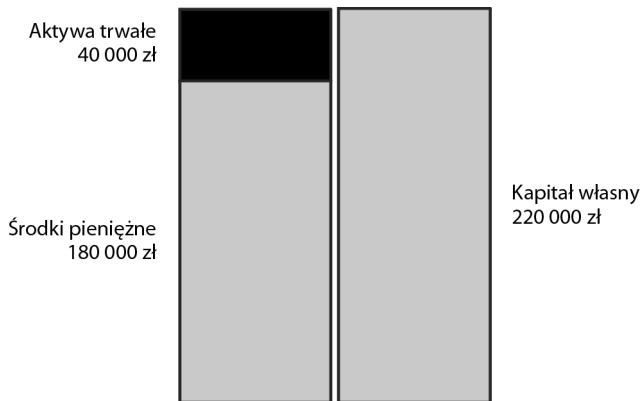
Jak do tej pory, nic nie zmieniło się w pozycji „kapitał własny” ani też nie zmieniła się ilość środków pieniężnych, z wyjątkiem tych wydanych wcześniej na zakup środka trwałego. Bilans powiększył się, co jest jednak bez znaczenia dla wyników firmy, a jedynie pokazuje istnienie większej liczby pozycji będących źródłem finansowania (zobowiązania) oraz identycznej pozycji wymagającej finansowania (zapasy).

Następnie Marta sprzedawała towar z zyskiem klientowi, który zapłaci jej w późniejszym terminie. Pozycja zapasów zniknęła, a zamiast niej pojawiła się większa kwota 60 000 złotych należności po stronie aktywów (pamiętajmy, że Marta sprzedawała towar z 50-procentową marżą, czyli za 150% wartości zapasów):



Kapitał własny również wzrósł — to tu właśnie następuje kumulacja zysków. Na naszym rysunku przedstawiliśmy to jako pojedynczą pozycję, chociaż zwykle rozróżnia się kapitał zakładowy, wyłożony przez inwestorów, i zysk zatrzymany, który jest skumulowanym zyskiem firmy pomniejszonym o wypłacone dywidendy.

W stosownym czasie reguluje się zobowiązania wobec dostawcy i odbiera należności od klienta. Bilans powraca teraz do pierwotnego stanu, z tym że po lewej stronie jest już trochę więcej środków pieniężnych, a po prawej trochę więcej kapitału własnego, który powiększył się o wypracowany zysk.

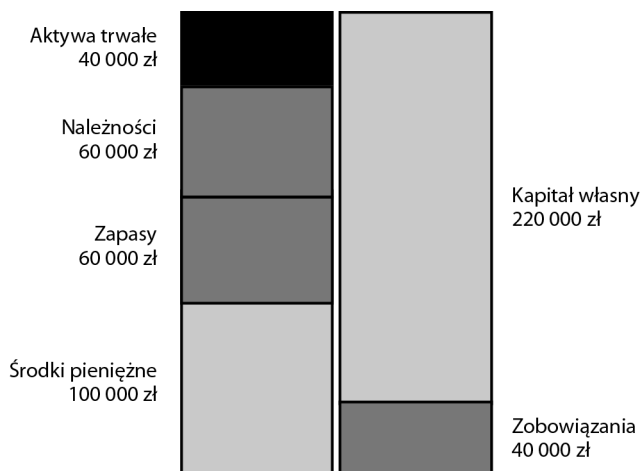


Ale to wcale nie pomaga Marcie w zbudowaniu firmy, która byłaby w stanie prowadzić regularną sprzedaż. Marta potrzebuje produktów, które można by na bieżąco oferować klientom, dlatego postanawia, że najlepszym rozwiązaniem będzie zgromadzenie zapasów mogących pokryć półtoramiesięczne zapotrzebowanie na sprzedaż. W ten sposób Marta przygotowuje się na spodziewane nierównomierne zamówienia. Wydaje się, że jest to dużo, ale zakładając, że Marta chce zacząć sprzedawać 100 kurtek w miesiącu, całkiem rozsądnie byłoby mieć w zapasie 150 sztuk, biorąc pod uwagę różne rozmiary, a być może i kolory. (Zakładamy, że wszystkie kurtki kosztują tyle samo).

Rozważmy, o jakiej ilości środków pieniężnych jest mowa w przypadku miesięcznej sprzedaży wartej 60 000 złotych przy kosztach własnych sprzedanych produktów wynoszących 40 000 złotych i marży 20 000 złotych:

- Marta płaci dostawcy równowartość za towar sprzedawany w ciągu 30 dni, tak więc zobowiązania wynoszą 40 000 złotych.
- Zapasy o wartości 60 000 złotych przewidziane są na 45 dni.
- Należności wyniosą 60 000 złotych, stanowiąc równowartość miesięcznej sprzedaży.

Oto bilans, który powstał przy uwzględnieniu powyższych elementów:



Fundusze potrzebne na prowadzenie działalności to po prostu pozycje po lewej stronie bilansu, które wymagają finansowania, minus pozycje po prawej, które są jego źródłem, tak więc:

$$60\ 000 \text{ złotych zapasów} + 60\ 000 \text{ złotych należności} - 40\ 000 \text{ złotych zobowiązań} = 80\ 000 \text{ złotych środków pieniężnych potrzebnych na prowadzenie działalności.}$$

Saldo gotówkowe MissInge wynosi obecnie 100 000 złotych — 180 000 złotych po pierwszej transakcji pomniejszone o 80 000 złotych środków finansowych potrzebnych na dalsze prowadzenie działalności.

Wartość miesięcznej sprzedaży wynosi 60 000 złotych, a rocznej 720 000 złotych. Wymagane 80 000 złotych środków finansowania działalności jest równe 11% wartości rocznej sprzedaży.

Można spojrzeć na to również z innej perspektywy: jeżeli sprzedaż rośnie o każde 400 złotych, potrzebne jest dodatkowe finansowanie wynoszące 44 złote.

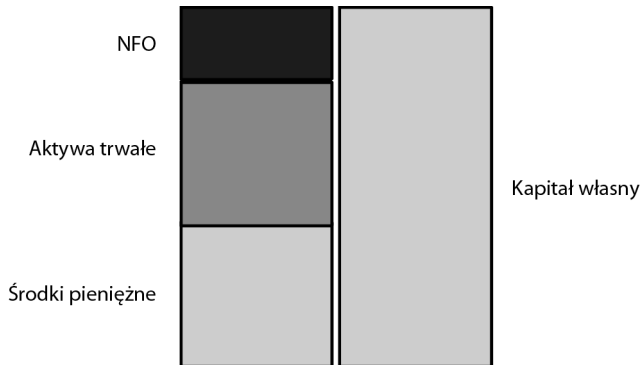
Fundusze potrzebne do zrealizowania każdej transakcji sprzedaży nazwiemy „Funduszami koniecznymi dla prowadzenia działalności” (*Necessary Funds for Operations* — NFO)<sup>1</sup>. NFO definiuje się jako niezbędne środki pieniężne plus zapasy plus należności minus zobowiązania oraz inne pozycje, które zależą od sprzedaży. To daje odpowiedź na pytanie, ile funduszy jest potrzebnych za każdym razem, gdy firma coś sprzedaje. W przypadku większości firm NFO jest istotną częścią bilansu.

<sup>1</sup> To, co my określamy pojęciem NFO, inni mogą nazywać kapitałem obrotowym (KO), kapitałem obrotowym netto (NKO), zapotrzebowaniem na kapitał obrotowy lub nawet operacyjnym kapitałem obrotowym. Jednak należy pamiętać, że za każdym z tych określeń kryje się wiele różnych rzeczy, tak więc dla zachowania przejrzystości my wybraliśmy pojęcie NFO — jest to podejście rozwinięte w IESE Business School.

Tak więc nasz bilans można uprościć do czterech kategorii:

- nadwyżka gotówki (pamiętamy, że niezbędne środki pieniężne są wliczone w NFO);
- NFO;
- aktywa trwałe;
- kapitał własny.

Oto uproszczona struktura majątku Domu Mody MissInge:



Każda firma, mała lub duża, stosująca najnowsze osiągnięcia techniki lub ich niestosująca, zlokalizowana w Polsce lub za granicą, może uprościć swój bilans w ten sposób. Środki pieniężne mogą oczywiście znaleźć się po którejkolwiek stronie bilansu, w zależności od tego, czy firma posiada ich nadwyżkę, czy linię kredytową. Finansowanie firmy może polegać na długoterminowym kredycie, który zakwalifikujemy jako część kapitału firmy. Ponieważ w tym momencie MissInge jest małą organizacją na wczesnym etapie rozwoju, na tym etapie jej aktywa są finansowane kapitałem własnym.

Spójrzmy na to z takiej strony: firmy potrzebują środków pieniężnych **wyłącznie** po to, by:

- inwestować w nieruchomości lub sprzęt (środki trwałe);
- pokrywać straty dopóty, dopóki firma nie stanie się na tyle zyskowna, aby inwestować lub płacić dywidendy swoim udziałowcom (kapitał własny);
- finansować bieżącą działalność (NFO).

W naszym uproszczonym bilansie oprócz nadwyżki gotówki znajdują się właśnie te trzy inne kategorie. Kategorie te nie zmieniają się wraz ze wzrostem firmy, lecz zmienia się sposób wykorzystania finansowania, niezależnie od tego, czy jest to kapitał pochodzący od inwestorów, czy pożyczka z banku lub linia kredytowa:

- Przed fazą uzyskiwania dochodu: zakup najbardziej podstawowego sprzętu (środki trwałe), finansowanie rozwoju produktu oraz początek budowania firmy (straty: pomniejszenie kapitału własnego).
- Z dochodem, ale przed fazą generowania zysków: finansowanie strat (kapitał własny) i zwiększanie sprzedaży (NFO).
- Z dochodem i wygenerowanymi zyskami: zwiększanie sprzedaży (NFO).

W miarę upływu czasu i krzepnięcia firmy NFO staje się niezwykle ważne. Organizacja, która ma bardzo mały dochód w okresie dłuższym, niż jest to spodziewane, może mieć mniej problemów ze środkami pieniężnymi niż firma, w której sprzedaż zwiększa się szybciej, niż to było planowane. W momencie kiedy firmie zaczyna dobrze się powodzić, inwestorzy mogą rozpocząć szczególnie twarde negocjacje dotyczące nowych środków finansowania. Jest to moment obciążony stosunkowo niewielkim ryzykiem dla inwestorów, a firma może nie mieć możliwości lub czasu, by szukać alternatywnych źródeł finansowania (wyższe NFO oznacza mniejszą dostępność wolnych środków pieniężnych).

Na przykład firma produkująca półprzewodniki wymaga olbrzymich inwestycji początkowych, aby zaprojektować i stworzyć prototyp nowego układu scalonego. Całe finansowanie skupia się w początkowej fazie życia firmy i ma na celu doprowadzenie jej do momentu, w którym układ scalony działa tak, że można zawrzeć kontrakt z pierwszym klientem. Ale kiedy to się stanie i zwiększa się popyt wśród klientów, okazuje się, że problemy z finansowaniem dopiero się rozpoczęły, ponieważ NFO może wymagać nawet większej ilości funduszy niż w fazie rozwoju produktu.

Zanim zastanowimy się, w jaki sposób NFO wiąże się z powszechnie używanym, lecz czasami mylącym pojęciem „kapitału obrotowego”, musimy najpierw wrócić do Marty i jej problemów.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA

 **Helion SA**

*Jedyna książka w przystępny sposób przedstawiająca przedsiębiorcom świat finansów.*

David Darsch,  
założyciel i dyrektor generalny  
Collaborative Forum, Hiszpania

*Obowiązkowa lektura dla wszystkich przedsiębiorców.*

Andrew Fisher,  
dyrektor generalny, Shazam  
Entertainment, Wielka Brytania

## **Prowadzić firmę i nie zwariować**

Jak sprawnie prowadzić firmę przy niewielkich nakładach pieniężnych? Jak szybciej się rozwijać, efektywniej pozyskiwać fundusze inwestycyjne i przyciągać do współpracy zdolnych pracowników? Jak zapewnić sobie większy zwrot z działalności?

Przedsiębiorcy z godnym podziwu zaangażowaniem samotnie stawiają czoła niezliczonym przeciwnościom losu, jakie stają przed każdą firmą. Tymczasem odrobina wiedzy o finansach, umiejętność wykorzystania tych informacji do podejmowania lepszych decyzji biznesowych, planowanie i podejmowanie działań we właściwym momencie może zagwarantować firmie dynamiczny rozwój.

O finansowym sukcesie Twojej firmy decydują zaledwie cztery czynniki. Jakież? Przeczytaj tę lekkostrawną książkę napisaną dla takich biznesmenów jak Ty przez międzynarodowych ekspertów praktyków i zapomnij, że kiedykolwiek samo myślenie o finansach wywoływało u Ciebie dreszcze.

**DAVID FRODSHAM** jako przedsiębiorca przez wiele lat pracował w start-upach i dynamicznie rozwijających się młodych firmach; członek zarządów i rad nadzorczych, dyrektor generalny i trener z doświadczeniem zdobytym w Stanach Zjednoczonych i Europie. W kręgu jego zainteresowań szczególne miejsce zajmują inwestycje funduszy VC oraz problematyka dotycząca przejęć i fuzji.

**HEINRICH LIECHTENSTEIN** jest profesorem nadzwyczajnym IESE Business School w Barcelonie, specjalistą w dziedzinie zarządzania finansami. Jego główne zainteresowania dotyczą tematyki finansowania przedsiębiorstw oraz rynku private equity. Jest członkiem rad nadzorczych wielu firm i fundacji.

**książkiklasybusiness**

Nr katalogowy: 8793



Księgarnia internetowa:

<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:

**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

🔗 <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

🔗 <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

🔗 <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel.: 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

<http://onepress.pl>

Cena 54,90 zł

ISBN 978-83-246-3746-1



9 788324 637461