PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Mój Biznes Żyje Trzy Miesiące w Roku, Rachunki Dwanaście

Jak planować sezon, rezerwy i zobowiązania firmy, przygotowywać zasoby na szczyt popytu oraz oceniać rentowność całego roku bez brania udanego weekendu za trwały model biznesowy



Max Paradox

Mój Biznes Żyje Trzy Miesiące w Roku, Rachunki Dwanaście

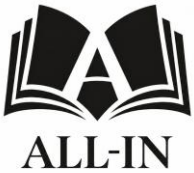
Jak planować sezon, rezerwy i zobowiązania firmy, przygotowywać zasoby na szczyt popytu oraz oceniać rentowność całego roku bez brania udanego weekendu za trwały model biznesowy

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839454

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Trzy miesiące sprzedaży, dwanaście miesięcy odpowiedzialności 10

Rozdział 2 - Kolejka klientów nie jest wynikiem finansowym 17

Rozdział 3 - Rekordowy weekend nie jest planem na cały rok 24

Rozdział 4 - Jak ratować sezon, żeby przypadkiem nie pogrążyć firmy 32

Rozdział 5 - Pieniądze na koncie, których tak naprawdę nie możesz wydać 41

Rozdział 6 - Umowy, które nie wiedzą, że sezon się skończył 49

Rozdział 7 - Pracownicy potrzebni na wczoraj, czyli jak nie przegrać sezonu przez grafik 57

Rozdział 8 - Magazyn pełen towaru, którego nikt nie chce 66

Rozdział 9 - Kalendarz gotówki, czyli jak nie zbankrutować tydzień przed wypłatą od klienta 75

Rozdział 10 - Sezon zaczyna się dużo wcześniej, niż pojawia się pierwszy klient 83

Rozdział 11 - Cena za godzinę pracy, koszty za cały rok 92

Rozdział 12 - Pełny kalendarz, pusty portfel, czyli którzy klienci naprawdę zarabiają na firmę 100

Rozdział 13 - Roczny rachunek prawdy, czyli ile naprawdę zarabiasz na sezonie 110

Rozdział 14 - Drugi samochód nie przywiezie drugiego sezonu 119

Rozdział 15 - Gdy pogoda odwołuje twój biznes, a rachunki nie dostają powiadomienia 128

Rozdział 16 - Kiedy sezon nie wystarcza, czyli odwaga zamknięcia złego modelu 137

Rozdział 17 - Kiedy wszystko psuje się naraz, nie ratuj wszystkiego naraz 146

Rozdział 18 - Sezon się skończył, ale wnioski nie mogą pójść na urlop 155

Rozdział 19 - Firma zarobiła, ale czy właściciel może wreszcie dostać wypłatę? 164

Rozdział 20 - Dwanaście miesięcy pod kontrolą, nawet jeśli zarabiasz tylko przez trzy 174

INTRO

Jest niedziela, połowa sierpnia, godzina dziewiętnasta. Ostatni klient właśnie oddał wypożyczony sprzęt, terminal płatniczy niemal prosi o urlop, a właściciel sezonowego biznesu patrzy na dzienny utarg z uczuciem, które najłatwiej opisać jako połączenie dumy, ulgi i chwilowego przekonania, że jednak jest finansowym geniuszem. Klienci dopisali, pogoda współpracowała, pracownicy jakoś przeżyli, a konkurencja po drugiej stronie ulicy wygląda na mniej zadowoloną. Doskonały weekend. Gdyby każdy dzień był taki, można byłoby kupić drugi lokal, zatrudnić kierownika i zacząć używać określenia „dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa" bez ironicznego uśmiechu. Problem w tym, że kalendarz ma jeszcze wrzesień, październik, listopad, grudzień i kilka kolejnych miesięcy, podczas których klienci zachowują się tak, jakby firma przestała istnieć. Niestety właściciel lokalu, bank i dostawca energii nie otrzymali tej informacji.

Właśnie na tym polega osobliwy urok biznesu sezonowego. Przez kilka tygodni jesteś przedsiębiorcą, sprzedawcą, logistykiem, specjalistą od kryzysów i człowiekiem, który potrafi jednocześnie odebrać telefon, wystawić fakturę oraz wyjaśnić klientowi, dlaczego deszcz nie podlega reklamacji. Potem przychodzi cisza. Telefon milknie, zamówienia znikają, a rachunki nadal pojawiają się z godną podziwu regularnością. Gdyby księgowość była równie sezonowa jak sprzedaż, życie przedsiębiorcy przypominałoby wakacje. Niestety obowiązki finansowe mają własny kalendarz i nie przewidują w nim przerwy na brak klientów. Możesz zamknąć punkt sprzedaży, ograniczyć godziny pracy albo wyłączyć reklamę. Nie zawsze możesz równie łatwo wyłączyć czynsz, ratę leasingu czy zobowiązania wynikające z podpisanych umów.

Wielu właścicieli sezonowych firm zaczyna od całkiem rozsądnego założenia: zarobię w sezonie tyle, żeby wystarczyło na

resztę roku. Brzmi prosto, dopóki nie trzeba odpowiedzieć na pytanie, ile dokładnie oznacza „tyle". Czy wystarczy pokryć koszty działalności? Czy również wynagrodzenie właściciela? A podatki, wymianę sprzętu, przyszłoroczne zatowarowanie i rezerwę na dwa tygodnie fatalnej pogody? W praktyce kwota, która w sierpniu wygląda imponująco, w listopadzie potrafi przypominać resztki tortu po firmowej imprezie. Niby było dużo, wszyscy byli zadowoleni, ale teraz trudno ustalić, gdzie się wszystko podziało. Szczególnie gdy właściciel pomylił pieniądze znajdujące się na koncie z pieniędzmi, które rzeczywiście może bezpiecznie wydać.

To rozróżnienie będzie jednym z ważniejszych w całej naszej podróży. Przychód nie jest zyskiem, zysk nie jest tym samym co gotówka, a dodatnie saldo rachunku bankowego nie oznacza automatycznie, że firma jest finansowo zdrowa. Pieniądze otrzymane dzisiaj mogą być potrzebne za trzy miesiące do opłacenia zobowiązania, które już istnieje. Znakomita sprzedaż może wymagać kosztownych zakupów, dodatkowego personelu i większego magazynu. Firma może wykazać roczny zysk, a mimo to mieć poważne trudności z terminowym regulowaniem płatności. Te różnice nie są księgowymi ciekawostkami dla ludzi, którzy z własnej woli czytają instrukcje do arkuszy kalkulacyjnych. To codzienna rzeczywistość przedsiębiorcy, który musi wiedzieć, czy może zamówić kolejny towar, naprawić urządzenie albo zwyczajnie wypłacić sobie pieniądze.

Sezonowość sama w sobie nie jest wadą biznesu. Restauracja nad morzem, wypożyczalnia sprzętu, firma ogrodnicza, organizator wydarzeń czy sklep żyjący ze świątecznego popytu mogą funkcjonować całkiem rozsądnie bez równomiernych przychodów przez dwanaście miesięcy. Wystarczy, że konstrukcja finansowa przedsiębiorstwa odpowiada rzeczywistemu rytmowi sprzedaży. Kłopoty zaczynają się wtedy, gdy koszty projektuje się dla firmy działającej przez cały rok, a przychody planuje na podstawie najbardziej optymistycznego fragmentu sezonu. To trochę tak,

jakby oceniać swoją kondycję po jednym szybkim spacerze do samochodu. Wynik może być doskonały, ale trudno na tej podstawie zapisywać się na maraton. W biznesie odpowiednikiem maratonu jest przetrwanie pełnych dwunastu miesięcy bez ratowania płynności kolejną desperacką promocją.

Najbardziej zdradliwa bywa właśnie dobra passa. Kiedy przez kilka dni wszystko się sprzedaje, pojawia się naturalna pokusa, żeby zwiększyć skalę działalności. Więcej sprzętu, większy lokal, dodatkowa obsługa, może kolejny punkt. Taki rozwój bywa uzasadniony, ale wymaga czegoś więcej niż pamięci o rekordowej sobocie. Trzeba sprawdzić, jak długo utrzyma się popyt, ile kosztuje dodatkowa zdolność obsługi klientów i co stanie się z nowymi zobowiązaniami po zakończeniu sezonu. Zakup kolejnych urządzeń może zwiększyć przychody w lipcu, a jednocześnie obciążać firmę przez całą zimę. Sam sprzęt nie będzie miał z tego powodu wyrzutów sumienia. Będzie spokojnie stał w magazynie i tracił na wartości, podczas gdy jego właściciel będzie zastanawiał się, czy prognoza pogody na przyszły czerwiec jest wystarczającym uzasadnieniem rat leasingowych.

Dlatego będziemy patrzeć na sezonowy biznes jak na jeden pełny cykl finansowy, a nie serię udanych i nieudanych miesięcy. Nauczysz się rozpoznawać okresy rzeczywistego zarabiania, momenty największych wydatków oraz miesiące, w których głównym zadaniem firmy jest zachowanie płynności. Zobaczysz, jak planować rezerwy, oceniać sens zatrudniania dodatkowych osób, przygotowywać zapasy i zasoby na szczyt popytu oraz podejmować decyzje o inwestycjach bez zgadywania przyszłości z sierpniowego paragonu. Zajmiemy się również sytuacjami, w których sezon okazuje się krótszy, pogoda zawodzi, klienci przychodzą później albo dostawca żąda zapłaty dokładnie wtedy, gdy sprzedaż postanawia udać się na urlop.

Nie będziemy jednak udawać, że każdą trudność można rozwiązać idealnym arkuszem. Mała firma nie zawsze ma

możliwość negocjowania czynszu, dowolnego przesuwania płatności czy zatrudniania ludzi wyłącznie na kilka najbardziej dochodowych dni. Czasami właściciel jest jednocześnie najważniejszym pracownikiem, magazynierem i człowiekiem odpowiedzialnym za naprawę drukarki, która psuje się wyłącznie w godzinach szczytu. Plan finansowy musi uwzględniać takie ograniczenia, zamiast zakładać nieograniczony dostęp do pieniędzy, personelu i cierpliwości. Będziemy szukać decyzji możliwych do wykonania w rzeczywistej firmie, nawet jeśli oznaczają one rezygnację z części sprzedaży, odłożenie inwestycji albo świadome utrzymywanie mniejszej skali działalności.

Możesz już teraz wykonać pierwszy użyteczny ruch. Weź dwanaście miesięcy poprzedniego roku i zestaw dla każdego z nich faktyczne wpływy oraz wypływy pieniężne, uwzględniając również te, które nie były bezpośrednio związane ze sprzedażą w danym miesiącu. Obok odnotuj stałe zobowiązania i większe płatności, których terminy znasz z wyprzedzeniem. Nie potrzebujesz efektownego oprogramowania ani wykresu wyglądającego jak pulpit sterowania rakietą. Zwykła tabela wystarczy, żeby zobaczyć, czy największe wpływy pojawiają się przed największymi wydatkami, czy firma potrzebuje gotówki na długo przed rozpoczęciem sprzedaży i w których momentach kończy się finansowy zapas bezpieczeństwa. Historyczne liczby nie przewidzą przyszłości, ale potrafią skutecznie zakończyć kilka kosztownych złudzeń.

Ważne będzie też uczciwe policzenie opłacalności całego roku. Jeśli przez trzy miesiące pracujesz po kilkanaście godzin dziennie, a przez pozostałe dziewięć utrzymujesz firmę z wypracowanych środków, roczny wynik powinien wynagradzać zarówno poniesione ryzyko, jak i własną pracę. W przeciwnym razie możesz posiadać przedsiębiorstwo, które zapewnia ogromną liczbę obowiązków i bardzo atrakcyjne zdjęcia z sezonu, ale niekoniecznie rozsądny dochód. Nie każda działalność musi rosnąć, otwierać

kolejne oddziały czy przekształcać się w imperium. Powinna jednak mieć ekonomiczny sens dla człowieka, który bierze za nią odpowiedzialność.

Ta książka nie zastąpi indywidualnej porady księgowej, podatkowej ani prawnej, szczególnie przy ustalaniu konkretnych obowiązków i terminów. Pomoże natomiast zadawać właściwe pytania, rozumieć finansowe konsekwencje decyzji i przygotowywać firmę na przewidywalne nierówności. Nie musisz zmieniać sezonowego biznesu w całoroczny, żeby prowadzić go lepiej. Potrzebujesz takiego modelu, w którym najlepsze miesiące pracują również na te spokojniejsze, a udany weekend jest powodem do zadowolenia, nie podstawą do podpisania pięcioletniej umowy najmu.

Bo prawdziwy sukces sezonowego przedsiębiorcy nie polega na tym, że w sierpniu nie nadąża liczyć pieniędzy. Polega na tym, że w lutym nadal wie, gdzie one są, na co zostały przeznaczone i dlaczego jego firma bez paniki doczeka kolejnego sezonu.

Rozdział 1 - Trzy miesiące sprzedaży, dwanaście miesięcy odpowiedzialności

Pierwszy naprawdę ciepły poniedziałek kwietnia. Telefon w firmie zajmującej się zakładaniem ogrodów dzwoni tak często, że właściciel zaczyna podejrzewać, iż operator telekomunikacyjny przypadkowo przekierował do niego połączenia z całego województwa. Jeden klient chce trawnik na przyszły tydzień, drugi przypomniał sobie o systemie nawadniania, trzeci potrzebuje projektu ogrodu przed majówką, chociaż działkę kupił wczoraj. W kalendarzu brakuje miejsca, pracownicy pytają o nadgodziny, a dostawca roślin właśnie poinformował, że część zamówienia dotrze z opóźnieniem. Właściciel jest zmęczony, ale zadowolony. Wreszcie zaczyna się zarabianie. Szkoda tylko, że firma nie rozpoczęła działalności w kwietniu. Istniała również w styczniu, lutym i marcu, gdy telefon dzwonił głównie z propozycjami zmiany operatora, a pieniądze znikały z konta zdecydowanie szybciej niż śnieg z chodnika.

W tym właśnie kryje się pierwsza pułapka sezonowego przedsiębiorstwa. Właściciel intuicyjnie dzieli rok na czas, kiedy firma działa, oraz czas, kiedy właściwie nic się nie dzieje. Tyle że brak klientów nie oznacza braku działalności. Zobowiązania nadal istnieją, sprzęt wymaga konserwacji, dokumenty trzeba obsługiwać, a część przygotowań musi nastąpić znacznie wcześniej niż pierwsza sprzedaż. Firma może mieć intensywny sezon handlowy trwający trzy miesiące, ale jej cykl ekonomiczny obejmuje pełne dwanaście. Jeśli zaplanujesz finanse wyłącznie wokół okresu największego ruchu, pozostałe miesiące będą przypominały nieprzyjemną niespodziankę. I to wyjątkowo uporczywą, ponieważ pojawiającą się co roku mniej więcej w tym samym terminie.

Sezonowość nie jest przecież zjawiskiem losowym. Owszem, dokładna pogoda, zachowanie klientów czy terminy zamówień bywają trudne do przewidzenia. Jednak fakt, że popyt na określone usługi wyraźnie rośnie w konkretnych okresach, najczęściej nie powinien nikogo zaskakiwać. Jeżeli prowadzisz działalność zależną od wakacji, świąt, cyklu szkolnego albo warunków atmosferycznych, musisz zaakceptować, że rozkład przychodów będzie nierównomierny. Największym błędem nie jest prowadzenie takiej firmy. Błędem jest oczekiwanie, że będzie zachowywała się finansowo jak przedsiębiorstwo otrzymujące podobne wpływy każdego miesiąca. Sezonowy biznes potrzebuje własnej logiki planowania. Inaczej przez kilka tygodni właściciel czuje się jak prezes giełdowej korporacji, a później przez kilka miesięcy analizuje cenę papieru do drukarki z dokładnością godną laboratorium.

Kalendarz nie jest prognozą sprzedaży

Zacznijmy od rozróżnienia trzech okresów, które przedsiębiorcy często traktują jak jeden. Pierwszy to sezon popytu, czyli czas, gdy klienci najintensywniej poszukują produktu lub usługi. Drugi to sezon operacyjny, obejmujący przygotowania, zakupy, realizację zamówień, zatrudnienie i późniejsze zakończenie prac. Trzeci to cykl finansowy, w którym pojawiają się wpływy, wydatki i terminy spłaty zobowiązań. Te okresy mogą częściowo się pokrywać, ale rzadko zaczynają się i kończą dokładnie tego samego dnia. Klient może zamówić usługę w lutym, skorzystać z niej w czerwcu, a zapłacić końcową część należności w lipcu. Firma tymczasem mogła kupić materiały w marcu i podpisać umowę na dodatkowy sprzęt jeszcze wcześniej.

Wyobraź sobie przedsiębiorstwo, którego największa sprzedaż przypada od maja do lipca. Patrząc wyłącznie na przychody, można uznać, że pozostałe dziewięć miesięcy mają niewielkie znaczenie. Tymczasem w lutym firma zaczyna kupować materiały, w marcu zatrudnia dodatkowe osoby, w kwietniu ponosi koszty

przygotowania stanowisk, a w sierpniu reguluje ostatnie faktury związane z realizacją zamówień. Jesienią sprzęt trafia do przeglądu, zimą pojawiają się opłaty za magazyn oraz pierwsze zamówienia na przyszły sezon. Trzy miesiące intensywnej sprzedaży okazują się centrum znacznie dłuższego procesu. Gdy spojrzysz na niego w całości, przestaniesz zadawać wyłącznie pytanie, ile firma zarobi w sezonie. Zaczniesz również pytać, ile musi wydać przed nim, ile po nim oraz jak długo powinna utrzymywać się z wcześniej zgromadzonych pieniędzy.

To zmienia sposób myślenia o dobrym roku. Rekordowa liczba zamówień w czerwcu może oznaczać znakomity sezon, ale nie musi oznaczać znakomitego wyniku rocznego. Jeżeli wcześniejsze przygotowania były szczególnie kosztowne, a późniejsze zobowiązania wysokie, dodatkowa sprzedaż może jedynie poprawić sytuację, która wcześniej została niepotrzebnie obciążona. Podobnie spokojniejszy sezon nie zawsze kończy się katastrofą, jeśli firma rozsądnie dostosowała zakupy, zatrudnienie i stałe koszty. Z punktu widzenia właściciela ważny jest nie tylko rozmiar szczytu sprzedaży, lecz także to, ile przedsiębiorstwo kosztuje pomiędzy kolejnymi szczytami. Góra przychodów wygląda efektownie na wykresie. Niestety rachunków nie opłaca się wysokością góry, tylko pieniędzmi, które po rozliczeniu całego cyklu rzeczywiście pozostają do dyspozycji.

Właśnie dlatego warto stworzyć kalendarz działalności oparty na rzeczywistych zdarzeniach, a nie na nazwach miesięcy. Zamiast wpisywać przy czerwcu „duża sprzedaż", zaznacz, kiedy klienci zaczynają pytać o ofertę, kiedy dokonują rezerwacji, kiedy płacą zaliczki, kiedy usługa jest realizowana i kiedy trafia ostatnia płatność. Obok uwzględnij okresy zakupu towaru, przygotowania sprzętu i większych kosztów personelu. Takie uporządkowanie nie wymaga skomplikowanego systemu informatycznego. Wystarczy arkusz z dwunastoma miesiącami oraz kilkoma wierszami opisującymi najważniejsze zdarzenia. Celem nie jest stworzenie

dzieła sztuki, którym można zaimponować księgowej. Chodzi o zobaczenie zależności, których nie widać, gdy każdy miesiąc analizujesz osobno.

Kiedy firma pracuje, chociaż nie sprzedaje

Jednym z najbardziej niedocenianych kosztów sezonowości jest praca wykonywana poza okresem największych przychodów. Często nie pojawia się ona jako osobna pozycja w rachunkach, szczególnie gdy wykonuje ją sam właściciel. Przygotowanie cennika, rozmowy z dostawcami, naprawa wyposażenia, aktualizacja strony internetowej i planowanie zatrudnienia nie stają się darmowe tylko dlatego, że nikt nie wystawił za nie faktury. Właściciel może poświęcić na te zadania kilkaset godzin rocznie, a następnie uznać, że firma jest bardzo rentowna, ponieważ jej formalne koszty pozostają stosunkowo niskie. Taki rachunek pomija wartość pracy człowieka, który organizuje całe przedsięwzięcie.

Rozważ prostą sytuację. Przez trzy miesiące prowadzisz punkt sezonowej sprzedaży, w którym codziennie pracujesz po dziesięć godzin. Wcześniej przez sześć tygodni przygotowujesz ofertę, zamawiasz produkty, negocjujesz warunki i rozwiązujesz problemy organizacyjne. Po zakończeniu sezonu przez kolejne tygodnie zajmujesz się rozliczeniami oraz przechowywaniem wyposażenia. Kiedy podliczasz działalność, okazuje się, że po odjęciu udokumentowanych kosztów pozostała całkiem przyjemna kwota. Dopiero gdy zestawiasz ją z faktycznym czasem poświęconym firmie, zaczynasz rozumieć, że część tego sukcesu została sfinansowana własną nieodpłatną pracą. Nie oznacza to automatycznie, że biznes jest zły. Oznacza jedynie, że jego wynik powinien być interpretowany uczciwie.

Podobne nieporozumienie dotyczy odpoczynku poza sezonem. Z zewnątrz sezonowy przedsiębiorca może wyglądać na człowieka, który pracuje przez jedną czwartą roku, a przez resztę prowadzi życie godne bohatera folderu turystycznego. W praktyce okres

mniejszej sprzedaży bywa przeznaczony na odrabianie zaległości, przygotowanie nowej oferty oraz szukanie finansowania kolejnego cyklu. Jeżeli dodatkowo właściciel musi podejmować inne zlecenia, żeby utrzymać prywatny budżet, okres pozornego spokoju może być równie wymagający jak szczyt sezonu. Dlatego w planowaniu warto oddzielać faktyczne miesiące odpoczynku od miesięcy, w których firma nadal korzysta z czasu i pracy właściciela, mimo że nie generuje znaczących wpływów.

Istotne jest również rozpoznanie kosztów, które rzeczywiście można wyłączyć. Nie wszystkie wydatki zachowują się jednakowo. Zakupy produktów przeznaczonych do bieżącej sprzedaży zwykle można ograniczyć, gdy popyt spada. Natomiast czynsz za lokal, określone opłaty abonamentowe, ubezpieczenia, raty finansowania czy koszty przechowywania wyposażenia mogą występować również wtedy, gdy nie obsługujesz żadnego klienta. Niektóre umowy dopuszczają sezonowe zawieszenie usług albo zmianę zakresu, inne nie. Sprawdzenie ich warunków przed podpisaniem jest znacznie łatwiejsze niż próba przekonania kontrahenta w listopadzie, że skoro nie ma turystów, to jego należność również powinna wyjechać na wakacje.

Przyjrzyj się więc każdemu większemu kosztowi i ustal, co naprawdę decyduje o jego wystąpieniu. Czy płacisz za gotowość do obsługi klientów, za faktyczne wykorzystanie zasobu, za liczbę zamówień, czy po prostu za upływ czasu? To pytanie pozwala zauważyć, że dwa podobne przedsiębiorstwa mogą mieć zupełnie inną odporność na słabszy sezon. Firma posiadająca rozbudowaną infrastrukturę może obsługiwać duży popyt, ale ponosić wysokie koszty nawet podczas przestoju. Mniejszy podmiot korzystający z elastycznych dostawców może zarabiać mniej w szczycie, lecz łatwiej ograniczać wydatki po jego zakończeniu. Żaden model nie wygrywa automatycznie. Znaczenie ma relacja pomiędzy potencjalnym zarobkiem, kosztami utrzymania gotowości oraz ryzykiem, że sprzedaż okaże się słabsza od oczekiwanej.

Zobacz cały rok, zanim ocenisz sezon

Dobrym punktem wyjścia jest przeanalizowanie przynajmniej jednego pełnego cyklu działalności, a jeśli posiadasz wiarygodne dane, również kilku poprzednich. Nie porównuj jedynie łącznej sprzedaży. Zobacz, kiedy rozpoczynały się przygotowania, jak szybko narastał popyt, kiedy występowały największe wydatki i jak długo trwało wygaszanie działalności. Zwróć uwagę na wyjątkowe okoliczności: remont drogi utrudniający dojazd, nietypową pogodę, wydarzenie przyciągające klientów czy opóźnienie ważnej dostawy. Jeden bardzo dobry rok nie powinien stać się jedynym wzorcem planowania. Historia sprzedaży nie jest przepowiednią, ale pomaga odróżnić naturalny rytm biznesu od zdarzeń, których powtórzenie byłoby raczej miłą niespodzianką.

Jeżeli dopiero rozpoczynasz działalność i nie masz własnych danych, nie musisz udawać, że znasz przyszłość z dokładnością do ostatniego zamówienia. Możesz przygotować realistyczne założenia na podstawie dostępnych informacji o zainteresowaniu klientów, liczbie możliwych realizacji, cenach i ograniczeniach operacyjnych. Ważne, żeby odróżnić potwierdzone zamówienia od prognoz, a prognozy od zwykłych nadziei. Rozmowa z dziesięcioma zainteresowanymi osobami nie oznacza dziesięciu przyszłych transakcji. Szczególnie jeśli każda z nich zapewnia, że „na pewno się odezwie". W biznesie to zdanie potrafi mieć podobną wartość prognostyczną jak obietnica rozpoczęcia diety od poniedziałku.

Nie próbuj też sztucznie wygładzać sezonowości, dzieląc prognozowaną roczną sprzedaż przez dwanaście i traktując wynik jak miesięczny dochód. Średnia może pomagać w ogólnej ocenie skali działalności, ale nie opisuje rzeczywistych przepływów. Jeśli większość pieniędzy wpływa przez kilka miesięcy, firma musi dysponować nimi na odpowiednio długi okres. Dotyczy to również sytuacji, gdy roczny wynik wygląda rozsądnie. Przedsiębiorstwo może być opłacalne w skali roku, a jednocześnie znaleźć się w trudnej sytuacji w konkretnym miesiącu, ponieważ termin

płatności przypada wcześniej niż spodziewane wpływy. Kalendarz pozwala zobaczyć takie napięcia, zanim konieczne stanie się poszukiwanie pieniędzy na szybko i zwykle na niezbyt przyjemnych warunkach.

Ostatecznie najważniejsza zmiana polega na przyjęciu odpowiedniej jednostki oceny. Dla firmy silnie sezonowej pojedynczy dzień pokazuje intensywność sprzedaży, miesiąc pomaga obserwować przebieg sezonu, ale dopiero pełny cykl pozwala sensownie ocenić stabilność działalności. Nie oznacza to rezygnacji z krótkoterminowej kontroli. Wręcz przeciwnie: bieżące decyzje stają się trafniejsze, gdy wiadomo, jak wpływają na kolejne miesiące. Możesz wtedy odróżnić wydatek potrzebny do obsługi szczytu popytu od zobowiązania, które będzie ciążyć na firmie długo po odejściu ostatniego klienta.

Sezonowe przedsiębiorstwo przypomina organizację, która musi w krótkim czasie wykonać znaczną część swojej rocznej pracy zarobkowej. To wymaga przygotowania, odpowiedniej rezerwy i świadomości, że koniec sprzedaży nie jest końcem odpowiedzialności. Kiedy zaczniesz patrzeć na firmę przez pełne dwanaście miesięcy, spokojniejszy okres przestanie być finansową czarną dziurą, a stanie się przewidywalną częścią modelu działalności. I właśnie wtedy można naprawdę powiedzieć, że sezon się udał: nie tylko dlatego, że klienci dopisali, ale również dlatego, że przedsiębiorstwo potrafi wykorzystać uzyskane pieniądze, by bezpiecznie funkcjonować do następnego szczytu popytu.

Rozdział 2 - Kolejka klientów nie jest wynikiem finansowym

W małej pracowni produkującej świąteczne zestawy prezentowe listopad zaczyna się od zapachu cynamonu, niekończących się zamówień i właścicielki, która od tygodnia nie pamięta, jak wygląda spokojne śniadanie. Paczki zajmują każdy wolny fragment podłogi, kurier przyjeżdża dwa razy dziennie, a sklep internetowy wyświetla kolejne powiadomienia o sprzedaży. Właścicielka sprawdza raport i widzi kwotę znacznie wyższą niż w poprzednim roku. Jest zachwycona. Wysyła znajomym wiadomość, że interes wreszcie nabiera rozpędu. Kiedy jednak pod koniec stycznia próbuje ustalić, ile naprawdę zarobiła, entuzjazm zaczyna słabnąć. Okazuje się, że materiały kosztowały więcej, niż zakładała, dodatkowa pomoc pochłonęła sporą część przychodów, a koszt przesyłek i reklamacji jakoś nie chciał zmieścić się w pięknym listopadowym podsumowaniu. Sprzedaż rosła. Pieniądze znikały. Matematyka najwyraźniej nie została poinformowana o sukcesie.

Takie sytuacje są szczególnie niebezpieczne w działalności sezonowej, ponieważ duże obroty występują w krótkim czasie. Kiedy przez kilka tygodni codziennie pojawiają się nowe zamówienia, trudno zachować dystans do kwot, które przepływają przez firmowe konto. Każda kolejna transakcja wygląda jak potwierdzenie, że model biznesowy działa. Problem w tym, że sprzedaż jest jedynie początkiem rachunku. Informuje, ile klienci zapłacili lub ile sprzedaży zostało zrealizowane, zależnie od przyjętego sposobu raportowania. Nie odpowiada natomiast na pytanie, ile kosztowało dostarczenie produktów, ile pieniędzy wymagało przygotowanie sezonu i jaką część rocznego utrzymania przedsiębiorstwa musi sfinansować ten krótki okres. Właściciel, który ocenia firmę wyłącznie po obrotach, przypomina człowieka zachwyconego wysokością własnego wynagrodzenia przed

sprawdzeniem wszystkich potrąceń. Różnica potrafi być pouczająca, choć rzadko przyjemna.

Najpierw trzeba oddzielić przychód od marży oraz wynik finansowy od stanu gotówki. W codziennych rozmowach przedsiębiorcy często używają tych pojęć zamiennie, co prowadzi do błędnych decyzji. Możesz sprzedać produkty za sto tysięcy złotych i pozostawić w firmie bardzo niewiele pieniędzy po pokryciu ich kosztu. Możesz również osiągnąć dodatni wynik księgowy, chociaż na rachunku brakuje środków do opłacenia najbliższej faktury. Te zjawiska nie przeczą sobie, ponieważ dotyczą różnych części działalności. Jedno opisuje rentowność, drugie płynność. W firmie sezonowej obie są ważne, ale odpowiadają na inne pytania. Rentowność mówi, czy prowadzenie biznesu ma ekonomiczny sens. Płynność pokazuje, czy możesz regulować zobowiązania w terminie, zanim spodziewane pieniądze rzeczywiście do ciebie trafią.

Od pięknego obrotu do prawdziwego wyniku

Posłużmy się przykładem fikcyjnej firmy przygotowującej zestawy upominkowe. Załóżmy, że jej roczna sprzedaż wynosi 240 tysięcy złotych, z czego zdecydowana większość przypada na listopad i grudzień. Dla uproszczenia wszystkie kwoty potraktujemy jako wartości porównywalne, bez rozliczania podatków, i skupimy się na ekonomicznym sensie działalności. Produkty oraz materiały wykorzystane do sprzedanych zestawów kosztowały 105 tysięcy złotych. Dodatkowi pracownicy pochłonęli 30 tysięcy, wysyłka i prowizje sprzedażowe 12 tysięcy, reklama 9 tysięcy, a całoroczne koszty stałe 36 tysięcy. Do tego doszło 8 tysięcy wydatków związanych z naprawami i utrzymaniem wyposażenia. Po uwzględnieniu tych pozycji pozostaje 40 tysięcy złotych przed wynagrodzeniem właścicielki i pozostałymi obciążeniami, których w przykładzie nie liczymy.

Na pierwszy rzut oka czterdzieści tysięcy może wyglądać całkiem dobrze. Tyle że właścicielka również musi z czegoś żyć, a

przygotowanie sezonu kosztowało ją wiele tygodni pracy. Jeżeli uzna, że rozsądne wynagrodzenie za jej zaangażowanie wynosi 30 tysięcy złotych w skali analizowanego roku, ekonomiczna nadwyżka spada do 10 tysięcy. Jest to uproszczona kalkulacja opłacalności, a nie formalny rachunek podatkowy. Sposób rozliczania wynagrodzenia właściciela zależy od formy prowadzenia działalności. Sens pozostaje jednak ten sam: praca przedsiębiorcy ma wartość i powinna zostać uwzględniona przy ocenie, czy biznes rzeczywiście się opłaca. Jeśli firma angażuje kapitał, pochłania czas i wymaga ponoszenia ryzyka przez cały rok, dziesięć tysięcy nadwyżki nie daje jeszcze podstaw do triumfalnego zamawiania nowego samochodu służbowego.

Podany przykład pokazuje również, dlaczego warto obserwować marżę na konkretnych produktach. Jeśli zestaw sprzedajesz za 150 złotych, a same wykorzystane materiały kosztują 90 złotych, pozostaje 60 złotych różnicy przed pozostałymi kosztami. Nie jest to jeszcze czysty zarobek. Z tej kwoty mogą być finansowane opakowanie, prowizja platformy, transport, praca przy kompletowaniu zamówienia oraz część kosztów utrzymania działalności. Przy okazji warto pamiętać, że marża procentowa i narzut procentowy to różne miary. Marża odnosi zysk ze sprzedaży produktu, po odjęciu określonych kosztów, do ceny sprzedaży, natomiast narzut odnosi go do kosztu. Pomylenie tych pojęć potrafi prowadzić do ustalania cen, które wyglądają rozsądnie wyłącznie do momentu otrzymania zestawienia kosztów.

Szczególnie zdradliwe bywają produkty popularne, ale mało rentowne. Właściciel widzi, że określony zestaw sprzedaje się znakomicie, więc zwiększa jego dostępność, uruchamia dodatkową promocję i zamawia więcej materiałów. Liczba zamówień rośnie, lecz każda sprzedaż pozostawia niewielką kwotę na pokrycie kosztów wspólnych. Jeżeli dodatkowo rabat zmniejsza jednostkowy zarobek, można doprowadzić do sytuacji, w której firma obsługuje rekordową liczbę klientów, a finansowo osiąga wynik gorszy niż