PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Sprzedaję Dużo, Ale Na Koncie Mam Mało

Jak odróżniać obrót, marżę i dostępne pieniądze, porządkować koszty oraz planować płynność małej firmy bez uznawania każdego wpływu za kwotę do wydania



Max Paradox

Sprzedaję Dużo, Ale Na Koncie Mam Mało

Jak odróżniać obrót, marżę i dostępne pieniądze, porządkować koszty oraz planować płynność małej firmy bez uznawania każdego wpływu za kwotę do wydania

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839751

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Sprzedaż rośnie, a pieniądze gdzieś znikają 10

Rozdział 2 - Obrót, marża i zysk: trzy liczby, trzy różne historie 18

Rozdział 3 - Pieniądze są na koncie, ale czy naprawdę należą do Ciebie? 26

Rozdział 4 - Więcej zamówień nie ugasi każdego pożaru 35

Rozdział 5 - Koszty, które po cichu zjadają Twoje pieniądze 44

Rozdział 6 - Faktura wysłana, pieniędzy brak: jak nie finansować cudzych opóźnień 52

Rozdział 7 - Magazyn pełny, konto puste: kiedy zapasy pożerają płynność 60

Rozdział 8 - Firma zarabia, właściciel czeka na wypłatę 69

Rozdział 9 - Prognoza gotówki: zobacz finansową przyszłość, zanim ona zobaczy Ciebie 78

Rozdział 10 - Poduszka finansowa firmy: ile pieniędzy powinno czekać na czarną godzinę? 86

Rozdział 11 - Cennik, który zarabia: przestań sprzedawać własną pracę za półdarmo 95

Rozdział 12 - Zlecenie pod lupą: policz gotówkę, zanim powiesz „tak” 103

Rozdział 13 - Sezonowość bez paniki: jak przetrwać chude miesiące, nie przejadając tłustych 112

Rozdział 14 - Inwestycja czy kosztowna zabawka? Jak rozwijać firmę bez opróżniania konta 121

Rozdział 15 - Gdy zaczyna brakować pieniędzy: jak opanować kryzys, zanim opanuje firmę 130

Rozdział 16 - Firma pracuje, ale model się nie spina: kiedy trzeba zmienić zasady gry 138

Rozdział 17 - Kiedy liczby się nie zgadzają: jak zarządzać pieniędzmi mimo chaosu w danych 147

Rozdział 18 - Finansowy kokpit firmy: mniej raportów, więcej dobrych decyzji 156

Rozdział 19 - Pierwsze oznaki kłopotów: jak nie wrócić do finansowego chaosu 165

Rozdział 20 - Firma pod kontrolą, życie odzyskane: jak samodzielnie zarządzać pieniędzmi na dłuższą metę 174

INTRO

Jest piątek, godzina siedemnasta czterdzieści dwie. Właśnie zamknąłeś kolejny udany tydzień. Zamówienia wpadały, klienci płacili, telefon dzwonił, a system sprzedażowy pokazywał wyniki, które spokojnie nadawałyby się na motywacyjny plakat. Zadowolony otwierasz aplikację bankową, żeby sprawdzić, ile pieniędzy możesz wreszcie przeznaczyć na siebie. Patrzysz na saldo. Odświeżasz ekran. Sprawdzasz, czy przypadkiem nie zalogowałeś się na konto oszczędnościowe swojego kota. Niestety, wszystko się zgadza. Sprzedaż wygląda znakomicie, a pieniędzy jest mniej, niż sugerowałby zdrowy rozsądek. Co gorsza, w poniedziałek trzeba zapłacić dostawcy, za kilka dni przyjdą kolejne rachunki, a księgowa właśnie przysłała wiadomość zaczynającą się od niewinnie brzmiącego „Przypominam o...".

Witaj w jednym z najbardziej frustrujących paradoksów prowadzenia małej firmy. Możesz mieć mnóstwo klientów, pełny kalendarz zamówień i naprawdę przyzwoity obrót, a jednocześnie zastanawiać się, czy wystarczy na wszystkie najbliższe płatności. Możesz pracować więcej niż kiedykolwiek, rozwijać działalność i regularnie słyszeć gratulacje, podczas gdy Twoje konto bankowe zachowuje się tak, jakby nie dostało informacji o sukcesie. Najbardziej irytujące jest to, że problem nie zawsze wynika ze złej sprzedaży. Czasem sprzedajesz całkiem dobrze. Po prostu pieniądze, które przepływają przez firmę, mają już wyznaczone zadania. Ty widzisz wpływ. One widzą dostawcę, podatki, wynagrodzenia, raty i termin płatności przypadający zdecydowanie za wcześnie.

Właściciele małych firm często słyszą, że najważniejsze jest zwiększanie sprzedaży. Więcej klientów, więcej zamówień, większy obrót. Brzmi logicznie, dopóki większa sprzedaż nie zaczyna wymagać większych zakupów, dodatkowych ludzi,

intensywniejszej reklamy i finansowania kolejnych tygodni działalności. Nagle okazuje się, że firma rośnie, ale właściciel musi coraz uważniej pilnować każdego przelewu. To trochę tak, jakbyś kupił większą wannę, ponieważ chciałeś mieć więcej wody, a dopiero później zauważył, że odpływ również został odpowiednio powiększony. Sam rozmiar wanny nie rozwiązuje problemu. Trzeba jeszcze zrozumieć, którędy i kiedy znika woda.

Właśnie dlatego warto rozdzielić trzy pojęcia, które w codziennym pośpiechu lubią występować jako jedna szczęśliwa rodzina: obrót, marżę i dostępne pieniądze. Obrót mówi o skali sprzedaży, ale sam nie pokazuje, ile na niej zarabiasz. Marża pomaga ocenić, jaka część wartości sprzedaży pozostaje po uwzględnieniu określonych kosztów, lecz jej dokładny sens zależy od tego, jakie koszty bierzesz pod uwagę. Dostępne pieniądze to jeszcze inna historia. Nawet jeśli środki znajdują się na rachunku, część może być potrzebna na zobowiązania, których termin dopiero nadchodzi. Bank pokazuje saldo, nie przedstawia natomiast pełnej listy finansowych obowiązków Twojej firmy. Gdyby potrafił, niektóre powiadomienia o wpływach wyglądałyby znacznie mniej romantycznie.

Wyobraź sobie, że w ciągu miesiąca sprzedajesz towary za dwadzieścia tysięcy złotych. Już sam wynik może cieszyć. Jednak towary trzeba było wcześniej kupić, zamówienia zapakować, przesyłki opłacić, a klientów jakoś przyciągnąć. Do tego dochodzą koszty prowadzenia działalności i zobowiązania zależne od konkretnej sytuacji firmy. Nie wszystkie wydatki pojawiają się w tym samym dniu, w którym następuje sprzedaż. Nie każdy klient płaci od razu. Nie każda faktura kosztowa zostaje uregulowana natychmiast. Dlatego nawet dodatni wynik ekonomiczny nie gwarantuje, że akurat dzisiaj dysponujesz odpowiednią gotówką. Firma może być rentowna i równocześnie przeżywać trudności z płynnością. To dwa różne pytania, choć konto bankowe potrafi udzielić na oba równie nieprzyjemnej odpowiedzi.

Prawdziwe zamieszanie zaczyna się wtedy, gdy pieniądze przychodzą nieregularnie, a rachunki są wyjątkowo punktualne. Klient może zapłacić za trzy tygodnie, dostawca oczekuje przelewu w piątek, a wynagrodzenia trzeba wypłacić w ustalonym terminie. Niczego nie zmienia fakt, że w systemie widnieją znakomite wyniki sprzedaży. Zobowiązania nie akceptują argumentu „ale przecież mam wystawione faktury" jako formy płatności. Możesz posiadać należności, zapasy i zamówienia, a mimo to potrzebować pieniędzy na bieżące wydatki. Zrozumienie tego rozdźwięku jest jednym z ważniejszych kroków do spokojniejszego zarządzania firmą. Nie zapewni Ci nieograniczonych środków, ale pozwoli wcześniej zauważyć sytuacje, które dotychczas pojawiały się jak niezaproszeni goście.

Co ciekawe, wiele prób naprawienia problemu zupełnie nie dotyka jego przyczyny. Jedni postanawiają sprzedawać jeszcze więcej. Inni tną wydatki na oślep, rezygnując również z rzeczy rzeczywiście potrzebnych firmie. Ktoś sprawdza konto kilkanaście razy dziennie, jakby bank miał nagrodzić wytrwałość dodatkowym przelewem. Ktoś inny kupuje kolejny program do zarządzania finansami, po czym odkrywa, że nowy system wymaga dokładnie tych danych, których dotąd nie chciało mu się porządkować. Narzędzia mogą pomagać, lecz nie zastąpią rozumienia liczb. Zwiększanie sprzedaży również bywa dobrym rozwiązaniem, pod warunkiem że każda dodatkowa transakcja nie pogłębia problemów z kosztami albo terminami płatności.

Nie potrzebujesz jednak dyplomu z finansów, żeby zacząć widzieć różnicę między pieniędzmi zarobionymi, otrzymanymi i rzeczywiście możliwymi do wykorzystania. Potrzebujesz przede wszystkim kilku dobrych pytań, regularnego spojrzenia na nadchodzące zobowiązania i odwagi, żeby sprawdzać rzeczywiste koszty. Zamiast zachwycać się jedną liczbą, nauczysz się patrzeć na relacje między sprzedażą, marżą, wydatkami i terminami wpływów. Zobaczysz, dlaczego niektóre produkty lub usługi

wyglądają na bardzo dochodowe, dopóki nie uwzględnisz wszystkich istotnych kosztów. Przyjrzysz się również temu, kiedy rozwój pomaga firmie, a kiedy wymaga przygotowania finansowego, którego nie widać na efektownym wykresie rosnących przychodów.

W tej książce nie będziemy udawać, że mały przedsiębiorca dysponuje nieskończonym czasem, rozbudowanym działem finansowym i osobistym analitykiem, który co rano przynosi raport wraz z idealnie spienionym cappuccino. Być może sam obsługujesz klientów, zamawiasz towar, wystawiasz dokumenty i rozwiązujesz problemy, które jeszcze wczoraj nie istniały. Porządkowanie finansów musi więc pasować do rzeczywistości, a nie do wyobrażenia o firmie prowadzonej przez trzydziestu specjalistów. Będziemy szukać sposobów, które pomagają podejmować rozsądniejsze decyzje bez tworzenia dodatkowej administracyjnej religii. Dobrze prowadzona kontrola pieniędzy powinna ułatwiać pracę, a nie stawać się kolejnym pełnoetatowym obowiązkiem.

Zaczniemy od przywrócenia właściwego znaczenia liczbom. Potem przyjdzie czas na koszty, które łatwo przeoczyć, terminy płatności, rezerwy i planowanie najbliższych tygodni. Ważne będzie również rozróżnienie pieniędzy firmowych od środków, które właściciel może bezpiecznie przeznaczyć na prywatne potrzeby. Nie chodzi o to, żebyś przestał korzystać z owoców własnej pracy. Przeciwnie, firma powinna służyć również Tobie. Problem pojawia się wtedy, gdy każda większa wpłata wywołuje natychmiastową pokusę wydawania, zanim ustalisz, ile z tej kwoty pozostanie po pokryciu niezbędnych zobowiązań. To wyjątkowo kosztowny rodzaj optymizmu.

Nie znajdziesz tutaj obietnicy, że po przeczytaniu książki wszystkie problemy finansowe znikną. Niektóre przedsiębiorstwa wymagają poważnej zmiany modelu działania, dodatkowego finansowania albo profesjonalnej pomocy księgowej czy doradczej. Konkretne obowiązki podatkowe i rachunkowe zależą od sytuacji

firmy i obowiązujących przepisów. Znajdziesz natomiast sposób myślenia, który pomaga zadawać lepsze pytania przed podjęciem decyzji. Zamiast zastanawiać się wyłącznie, ile dziś wpłynęło na konto, zaczniesz również sprawdzać, co te pieniądze mają sfinansować, kiedy będą potrzebne i jaka część rzeczywiście pozostaje do Twojej dyspozycji.

Być może największą zmianą będzie odkrycie, że dobry miesiąc sprzedażowy i spokojny miesiąc finansowy nie zawsze oznaczają to samo. Dopiero kiedy zaczniesz świadomie zarządzać obydwoma, sukces firmy przestanie być wyłącznie liczbą na ekranie. Nie musisz przestać cieszyć się dużym zamówieniem ani podejrzliwie patrzeć na każdą wpłatę. Wystarczy, że zanim wydasz pieniądze, dowiesz się, jaka część naprawdę może zmienić właściciela. Bo obrót może imponować znajomym, marża interesować Ciebie, ale rachunki nadal trzeba opłacać prawdziwymi pieniędzmi. A dobrze byłoby, gdyby po wszystkim zostało coś również dla człowieka, który tę firmę prowadzi.

Rozdział 1 - Sprzedaż rośnie, a pieniądze gdzieś znikają

Poniedziałek, dziewiąta piętnaście. Właściciel niewielkiej firmy handlowej otwiera komputer i widzi trzy nowe zamówienia. Jedno całkiem duże, dwa mniejsze, wszystkie od klientów, którzy wcześniej już kupowali. Kalendarz dostaw się zapełnia, magazyn pracuje, a telefon co chwilę oznajmia, że ktoś właśnie zainteresował się kolejnym produktem. Gdyby sukces przedsiębiorstwa mierzyć liczbą powiadomień, można byłoby zamawiać szampana. Niestety, kilka minut później dzwoni dostawca z pytaniem o zaległą płatność. Następnie przychodzi przypomnienie o racie leasingowej, a pracownik pyta, kiedy zostanie zamówiony potrzebny sprzęt. Właściciel zagląda na konto. Pieniędzy wystarczy na część zobowiązań. Pozostałe będą musiały poczekać, chociaż sprzedaż w ostatnich tygodniach była naprawdę dobra. Trudno o bardziej irytującą sytuację niż prowadzenie firmy, która wygląda na bogatą, ale zachowuje się jak student trzy dni przed stypendium.

Pierwszym odruchem bywa poszukiwanie winnego. Może reklama kosztowała za dużo? Może dostawcy podnieśli ceny? A może klienci kupują za mało, więc trzeba wprowadzić promocję i jeszcze mocniej przycisnąć sprzedaż? Każda z tych odpowiedzi może być częściowo prawdziwa, ale żadna nie tłumaczy automatycznie pustego konta. Problem polega na tym, że właściciel obserwuje kilka różnych zjawisk, a próbuje ocenić je jedną liczbą. Sprzedaż mówi mu, ile udało się sprzedać. System fakturowy pokazuje dokumenty. Bank informuje, ile pieniędzy znajduje się na rachunku. Tymczasem zobowiązania mają własne terminy, a klienci własne zwyczaje dotyczące płacenia. Wszystkie te informacje są potrzebne, lecz żadna pojedyncza nie przedstawia pełnego obrazu.

Wyobraź sobie cztery wydarzenia związane z jednym zamówieniem. Klient składa zamówienie, firma realizuje dostawę,

wystawia fakturę, a klient dokonuje płatności. W prostych transakcjach wszystko może wydarzyć się niemal równocześnie. W innych pomiędzy poszczególnymi etapami mijają dni albo tygodnie. Co więcej, moment ujęcia przychodu w księgach zależy od zasad właściwych dla danej transakcji i sposobu rozliczania działalności. Dla zarządzania gotówką najważniejsze jest jednak proste pytanie: kiedy pieniądze rzeczywiście wpłyną? Klient może być zachwycony zakupem, towar może już znajdować się u niego, faktura może być poprawnie wystawiona, a Twoje konto nadal nie otrzyma nawet złotówki. Entuzjazm kupującego jest przyjemny, ale bankomat nie obsługuje wypłat w formie pozytywnych opinii.

Firma może zarabiać i jednocześnie nie mieć czym płacić

Przyjmijmy prostą sytuację. Firma otrzymuje zamówienie na dwanaście tysięcy złotych. Żeby je zrealizować, musi wcześniej zapłacić dostawcy siedem tysięcy. Klient otrzymuje trzydzieści dni na uregulowanie należności. Pomijamy tu dla uproszczenia podatki i pozostałe koszty. Transakcja może być ekonomicznie korzystna, ale przez miesiąc firma finansuje zakup z własnych pieniędzy. Jeżeli podobnych zamówień pojawi się pięć, potrzeba już trzydziestu pięciu tysięcy złotych na same zakupy. Sprzedaż zapowiada się imponująco, lecz środki potrzebne do jej obsłużenia rosną szybciej niż saldo rachunku. Im więcej zamówień przyjmujesz, tym większą kwotę musisz chwilowo wyłożyć. To jeden z powodów, dla których rozwój bez przygotowania finansowego potrafi być zaskakująco niebezpieczny.

Sytuacja komplikuje się jeszcze bardziej, kiedy różni klienci płacą w różnych terminach. Jeden reguluje fakturę następnego dnia, drugi korzysta z całego przyznanego terminu, trzeci potrzebuje przypomnienia, a czwarty informuje, że przelew został już przygotowany i czeka na zatwierdzenie. Ostatnia wiadomość brzmi niemal jak potwierdzenie płatności, ale w praktyce nie mówi, kiedy środki znajdą się na Twoim rachunku. Jeżeli planujesz wydatki na podstawie deklaracji zamiast realistycznych terminów

wpływów, możesz zbudować budżet wyglądający świetnie wyłącznie na papierze. Pieniądze obiecane nie są tym samym co pieniądze otrzymane, choć w rozmowach handlowych różnica potrafi być przedstawiana jako drobny szczegół techniczny.

Dlatego warto rozróżniać należności od gotówki. Należność oznacza, że ktoś powinien zapłacić Twojej firmie określoną kwotę. Gotówka, w rozumieniu bieżących środków pieniężnych, oznacza pieniądze, którymi faktycznie dysponujesz. Należność może w przyszłości zamienić się w wpływ, lecz dopóki to nie nastąpi, nie opłacisz nią rachunku. Nie oznacza to, że sprzedaż z odroczonym terminem płatności jest błędem. W wielu branżach stanowi normalny element współpracy. Trzeba tylko wiedzieć, jak długo firma potrafi finansować okres pomiędzy poniesieniem kosztów a otrzymaniem pieniędzy. Inaczej udzielasz klientom kredytu kupieckiego, nawet nie zauważając, że zostałeś ich nieformalnym bankierem. Co gorsza, bankierem, który nie zawsze sprawdza, czy ma środki na własne zobowiązania.

Druga pułapka pojawia się po przeciwnej stronie. Pieniądze wpływają na rachunek, więc właściciel uznaje, że sytuacja jest bezpieczna. Widzi dwadzieścia pięć tysięcy złotych i zaczyna planować zakupy. Tymczasem za tydzień musi zapłacić dziesięć tysięcy dostawcom, sześć tysięcy za wynagrodzenia i cztery tysiące innych zobowiązań. Zostaje pięć tysięcy, zanim uwzględni kolejne potrzeby i ewentualne zaległości. Saldo bankowe nie kłamie. Po prostu odpowiada na pytanie o stan rachunku w konkretnej chwili. Nie obiecuje, że wszystkie widoczne środki można wydać bez konsekwencji. To podobna różnica jak między pełną lodówką a zapasem jedzenia wystarczającym do końca tygodnia. Wszystko wygląda dostatnio, dopóki nie policzysz, ile osób przyjdzie na kolację.

Właśnie tutaj zaczyna się praktyczne zarządzanie płynnością. Nie od zaawansowanego programu, lecz od spojrzenia na pieniądze w czasie. Zamiast pytać tylko, ile znajduje się obecnie na koncie,

sprawdzasz również, jakie wpływy i wydatki są spodziewane w kolejnych dniach. Najlepiej zacząć od zobowiązań o znanych terminach: wypłat, faktur dostawców, rat, opłat za lokal i płatności publicznoprawnych. Następnie zestawiasz z nimi oczekiwane wpływy, rozróżniając te bardzo prawdopodobne od znacznie mniej pewnych. Nagle zauważasz, że problemem niekoniecznie jest brak pieniędzy w całym miesiącu. Czasem najtrudniejsze okazuje się konkretne sześć dni pomiędzy dużą płatnością dla dostawcy a planowanym wpływem od odbiorcy.

Kalendarz, który mówi więcej niż saldo

Spróbuj przez chwilę myśleć o firmowych finansach jak o kalendarzu spotkań. Gdybyś umówił pięć ważnych rozmów na tę samą godzinę, szybko zauważyłbyś konflikt. Przy pieniądzach podobne kolizje pozostają niewidoczne, dopóki nie wpiszesz ich na wspólną oś czasu. Zapisz obecny stan dostępnych środków, a następnie przewidywane wpływy i konieczne wydatki na najbliższe cztery tygodnie. Każde zdarzenie powinno mieć kwotę, termin i krótki opis. Jeżeli data wpływu jest niepewna, zaznacz to wyraźnie. Nie poprawiaj prognozy samym optymizmem. Fakt, że klient powinien zapłacić we wtorek, nie oznacza jeszcze, że możesz traktować ten wpływ jak zrealizowany przelew.

Taki przegląd nie wymaga skomplikowanej księgowości. Możesz użyć arkusza, prostego programu albo przejrzystej tabeli. Ważniejsze od narzędzia jest aktualizowanie informacji i uwzględnianie kolejności zdarzeń. Jeśli na początku tygodnia masz osiem tysięcy złotych, w środę musisz zapłacić dziewięć tysięcy, a w piątek spodziewasz się wpływu piętnastu tysięcy, miesięczna suma może wyglądać korzystnie. Środa pozostaje jednak problemem, którego nie rozwiąże piątkowa nadwyżka. Możesz wtedy odpowiednio wcześniej skontaktować się z klientem, uzgodnić termin z dostawcą albo wykorzystać dostępne finansowanie po ocenie jego kosztów. Najważniejsze, że

podejmujesz decyzję, zanim brak środków zamieni się w pilny telefon.

Nie wszystkie przewidywane wpływy zasługują na identyczny poziom zaufania. Płatność od kontrahenta, który regularnie reguluje faktury w terminie, można oceniać inaczej niż należność od klienta posiadającego historię opóźnień. Z kolei planowana sprzedaż nie jest jeszcze należnością ani gwarantowanym wpływem. Warto więc oddzielić płatności potwierdzone od oczekiwanych oraz od czysto sprzedażowych prognoz. Podobnej ostrożności wymagają wydatki. Część jest nieunikniona, część zależy od decyzji, a niektóre można przesunąć bez poważnych konsekwencji. Dopiero takie rozróżnienie pokazuje, ile rzeczywistej swobody posiada firma. Nie chodzi o traktowanie każdego klienta jak podejrzanego. Chodzi o to, żeby nie finansować pewnych rachunków pieniędzmi, których otrzymanie pozostaje jedynie życzeniem.

Właściciel niewielkiej działalności usługowej może zauważyć, że większość miesięcznych kosztów pojawia się przed wpływem największych płatności od klientów. Jeśli taki schemat powtarza się regularnie, codzienne sprawdzanie salda niczego nie zmieni. Potrzebna jest decyzja dotycząca organizacji rozliczeń. Czasem uzasadnione będzie pobieranie zaliczek przy większych zleceniach, czasem podział płatności na etapy, a czasem zmiana terminów uzgodniona z kontrahentem. Żadne z tych rozwiązań nie jest uniwersalne. Zależy od rodzaju usług, warunków umownych, relacji handlowych i tego, jak wygląda konkurencja. Jednak samo rozpoznanie powtarzalnej luki pomiędzy wydatkami a wpływami jest znacznie cenniejsze niż kolejne postanowienie, że od przyszłego miesiąca trzeba po prostu więcej sprzedawać.

Szczególnie uważnie należy traktować pieniądze pochodzące z finansowania. Limit w rachunku, kredyt albo środki z karty mogą pomóc pokryć krótkotrwałą lukę, lecz nie są przychodem z działalności ani darmową dodatkową gotówką. Korzystanie z nich

wiąże się z warunkami spłaty, a często również z odsetkami i opłatami. Jeśli finansowanie służy regularnemu zasypywaniu strat zamiast przejściowym różnicom terminów, problem może się pogłębiać. Z pozoru saldo wraca do bezpiecznego poziomu, ale część przyszłych wpływów jest już przeznaczona na oddanie pożyczonych pieniędzy. Bank może zaoferować parasol, jednak zwykle oczekuje, że zapłacisz za możliwość korzystania z niego, również wtedy, gdy deszcz pada wyjątkowo długo.

Gdy problem zaczyna być widoczny

Istnieją sygnały, których nie warto ignorować. Regularne przesuwanie płatności mimo dobrej sprzedaży, wykorzystywanie każdej większej wpłaty do regulowania wcześniejszych zaległości czy odkładanie niezbędnych zakupów z powodu braku pieniędzy mogą wskazywać na napięcia płynnościowe. Podobnie sytuacja, w której terminowe opłacenie podstawowych zobowiązań zależy od jednego konkretnego klienta. Jeśli taki klient spóźni się z przelewem, cała firma zaczyna funkcjonować w trybie awaryjnym. Nie oznacza to automatycznie, że przedsiębiorstwo jest nierentowne, ale wymaga zbadania przyczyn. Przy narastających zaległościach lub ryzyku niewypłacalności potrzebna może być szybka konsultacja z księgowym, doradcą finansowym albo odpowiednim specjalistą prawnym.

Warto również przyjrzeć się sposobowi, w jaki właściciel wypłaca pieniądze na prywatne potrzeby. W małej firmie granica pomiędzy życiem zawodowym a osobistym bywa wyjątkowo cienka, zwłaszcza gdy jedna osoba podejmuje wszystkie decyzje. Wpływ większej należności może stworzyć poczucie, że wreszcie pojawiło się miejsce na upragniony zakup. Tymczasem znaczna część środków będzie potrzebna do finansowania kolejnego cyklu działalności. Rozsądne ustalanie wypłat właścicielskich wymaga znajomości formy prawnej i zasad rozliczeń firmy, ale sama reguła finansowa pozostaje prosta: prywatne wydatki trzeba planować po

uwzględnieniu obowiązków przedsiębiorstwa, a nie na podstawie chwilowego entuzjazmu wywołanego widokiem wpływu.

Dobrym początkiem będzie cotygodniowy, spokojny przegląd finansowy. Wybierz stały moment, sprawdź rzeczywiście otrzymane płatności, zaktualizuj terminy spodziewanych wpływów i zobacz, jakie zobowiązania czekają w najbliższych tygodniach. Jeśli prognoza pokazuje niedobór, ustal jego przyczynę i możliwe działania, zanim pojawi się opóźnienie. Zapisz podjęte decyzje, żeby po tygodniu sprawdzić, czy przyniosły oczekiwany rezultat. Piętnaście lub dwadzieścia minut regularnej uwagi nie zastąpi solidnej analizy finansów, ale może ujawnić problem odpowiednio wcześnie. Nie musisz prowadzić narady sam ze sobą przy wielkim stole konferencyjnym. Wystarczy, że przestaniesz traktować stan konta jak jedyne źródło wiedzy o firmie.

Z czasem taki przegląd pozwala określić, jaki bufor środków jest potrzebny do spokojnego funkcjonowania. Nie istnieje jedna idealna kwota dla wszystkich przedsiębiorstw. Firma z regularnymi wpływami, niewielkimi kosztami stałymi i krótkimi terminami płatności ma inne potrzeby niż działalność finansująca duże zamówienia z wielotygodniowym wyprzedzeniem. Sensowny zapas zależy od skali koniecznych wydatków, zmienności sprzedaży i ryzyka opóźnień. Rezerwa nie służy temu, by pieniądze bezczynnie ozdabiały rachunek. Ma ograniczyć ryzyko, że jedna nieprzewidziana sytuacja zmusi Cię do podejmowania kosztownych decyzji pod presją.

Sprzedaż pozostaje ważna. Bez klientów i odpowiednich przychodów trudno budować zdrową działalność. Jednak dobry przedsiębiorca nie powinien oceniać kondycji firmy wyłącznie na podstawie wartości zamówień czy liczby wystawionych faktur. Potrzebuje również wiedzieć, kiedy pieniądze nadejdą, ile trzeba wydać wcześniej i które zobowiązania ograniczają dostępność środków. Ta świadomość nie sprawi, że każdy miesiąc stanie się łatwy. Pozwoli natomiast zastąpić zaskoczenie przygotowaniem. A

to ogromna różnica, zwłaszcza kiedy dostawca pyta o termin przelewu. Zdecydowanie przyjemniej odpowiedzieć na podstawie realnego planu niż z przekonaniem oznajmić, że wszystko będzie dobrze, ponieważ system właśnie pokazał kolejne fantastyczne zamówienie.

Rozdział 2 - Obrót, marża i zysk: trzy liczby, trzy różne historie

Wyobraź sobie właściciela sklepu internetowego, który z dumą informuje znajomych, że w zeszłym miesiącu zrobił sto tysięcy złotych obrotu. Brzmi świetnie. Znajomi gratulują, ktoś żartuje, że teraz powinien kupić droższy samochód, a jeden szczególnie przedsiębiorczy kolega proponuje wspólną inwestycję. Nikt jednak nie pyta, ile kosztowały sprzedane produkty, reklamy, przesyłki i obsługa zamówień. Wystarczy jedna duża liczba, żeby wyobraźnia zaczęła urządzać właścicielowi nowe życie. Dopiero podczas spokojnego przeglądu finansów okazuje się, że po rozliczeniu kosztów rezultat jest znacznie skromniejszy. Sto tysięcy obrotu nie oznacza stu tysięcy zarobku, tak samo jak przebieg samochodu wynoszący sto tysięcy kilometrów nie oznacza, że kierowca właśnie przejechał tę odległość do bankomatu po nagrodę.

Największy problem z finansowymi liczbami polega na tym, że wszystkie potrafią wyglądać przekonująco. Obrót można pokazać na efektownym wykresie. Marżę przedstawić jako atrakcyjny procent. Zysk umieścić na końcu raportu i ogłosić, że firma zakończyła miesiąc na plusie. Każda z tych informacji ma sens, lecz odpowiada na inne pytanie. Kiedy przedsiębiorca zaczyna używać ich zamiennie, łatwo podejmuje decyzje oparte na błędnych wnioskach. Może uznać, że świetnie zarabia na produkcie, który w rzeczywistości pozostawia niewiele pieniędzy po uwzględnieniu kosztów sprzedaży. Albo zrezygnować z pozornie mniej atrakcyjnej usługi, chociaż właśnie ona wnosi znaczną część środków potrzebnych do pokrywania kosztów działalności.

Zacznijmy od obrotu. W codziennym języku przedsiębiorców jest to zwykle wartość sprzedaży osiągniętej w danym okresie. Warto jednak doprecyzować, czy mówimy o kwotach brutto, czy netto, oraz jakie transakcje uwzględniamy. Nie każdy

przedsiębiorca rozlicza VAT w ten sam sposób, a obowiązki i sposób prezentacji danych zależą od sytuacji firmy. Dla przykładu przy stawce VAT wynoszącej 23% sprzedaż za 12 300 zł brutto odpowiada 10 000 zł netto i 2 300 zł podatku VAT. Te 2 300 zł nie jest automatycznie zyskiem przedsiębiorcy. Rzeczywiste rozliczenie podatku zależy także od innych transakcji i właściwych zasad. Już dlatego porównywanie obrotów bez ustalenia, co dokładnie oznaczają prezentowane kwoty, przypomina porównywanie cen dwóch samochodów, z których jeden podano z wyposażeniem, a drugi bez silnika.

Marża, czyli ile zostaje ze sprzedaży

Załóżmy, że kupujesz produkt za sto złotych netto, a następnie sprzedajesz go za sto pięćdziesiąt złotych netto. Dla uproszczenia pomijamy na razie pozostałe koszty. Różnica wynosi pięćdziesiąt złotych. To marża kwotowa na tym poziomie kalkulacji. Jeśli odniesiesz ją do ceny sprzedaży, otrzymasz marżę procentową wynoszącą około 33,3%. Jeżeli natomiast odniesiesz tę samą różnicę do ceny zakupu, otrzymasz narzut wynoszący 50%. Oba wyniki są poprawne, ale opisują coś innego. Marża pokazuje udział określonej nadwyżki w wartości sprzedaży, natomiast narzut pokazuje, o ile zwiększono cenę względem przyjętego kosztu. Pomylenie tych pojęć może mieć poważne konsekwencje przy ustalaniu cen.

W praktyce zdarza się, że przedsiębiorca chce zarabiać trzydzieści procent marży, więc dodaje trzydzieści procent do kosztu zakupu. Jeśli produkt kosztował sto złotych, ustala cenę na sto trzydzieści. Pozostaje mu trzydzieści złotych różnicy, co odpowiada marży wynoszącej około 23,1%, a nie trzydzieści procent. Aby uzyskać marżę 30% przy tym samym koszcie, trzeba ustalić cenę na około 142,86 zł. Oczywiście nadal nie oznacza to trzydziestoprocentowego zysku netto całej firmy. Trzeba jeszcze uwzględnić odpowiednie koszty prowadzenia działalności. Taka pomyłka może wydawać się niewielka przy pojedynczym