

Skąd dowiedzieć się ile kosztuje rozwój w firmie rodzinnej?

Z doświadczeń mikroprzedsiębiorcy

Celem prowadzenia firmy jest osiągnięcie zysku. Aby zysk był i był ciągle, konieczne jest rozwijanie przedsiębiorstwa. Rozwój może być reaktywny albo aktywny. Jeśli nie będziemy rozwijać się z własnej woli, zmusi nas do tego konkurencja. Rozwój reaktywny jest wtedy, kiedy firma nie robi nic do momentu, aż konkurencja się pojawi, a aktywny wtedy, gdy firma rozwija się płynnie, po to aby wartość, którą dostarcza swoim klientom, była coraz lepsza.



Izabela Krzyszcha

właścicielka mikroprzedsiębiorstwa Pralnia Ekologiczna, konsultantka, trenerka

Co zrobić, żeby dowiedzieć się, czy stać nas na inwestowanie i rozwijanie się?

Przed wszystkim trzeba prowadzić analizy finansowe. Poniżej chcę przedstawić Państwu sposób, który ja stosuję. Propozycja oparta jest na typowych narzędziach do analizy finansowej, ale znacznie uproszczonych. Uważam, że dla firmy niewielkich rozmiarów takie narzędzia są wygodniejsze i łatwiej je użyć do pozyskania potrzebnych nam informacji. Moim zdaniem są również prostsze w samodzielnym prowadzeniu.

Po co to robię i dlaczego w ten sposób? Moim celem jest doprowadzić każde prowadzone przedsięwzięcie w jak najkrótszym czasie do samofinansowania, a potem do finansowania mnie i mojej rodziny. Podstawowa zasada, którą się kieruję: kontroluję koszty!

Prowadząc szkolenia dla właścicieli mikrofirm, bardzo rzadko udaje mi się uzyskać odpowiedź na pytanie, jakie są realne miesięczne koszty prowadzenia ich działalności. A już praktycznie nigdy właściciele nie są w stanie odpowiedzieć na pytanie: ile wynoszą koszty stałe, a ile koszty zmienne prowadzonego biznesu?

Ja wobec kosztów jestem bezwzględna. Każdą złotówkę, którą mam wydać, oglądam cztery razy. Moi współpracownicy wiedzą, że w mojej kieszeni wąż nigdy nie zasypia i kęsa każdego, kto chce nierozsądnie trwonić firmowe pieniądze.

Po co to robię? Ponieważ – przede wszystkim – wiedza, to władza. A dzięki analizie WIEM, czyli MOGĘ sprawować władzę nad kosztami, a więc nimi zarządzać.

Oczywistą sprawą jest, że firmy mikro nie stać na zatrudnienie specjalisty, który będzie zbierał odpowiednie dane. Doradca wynajęty na godziny również się tym nie zajmie, a poza tym byłoby to zbyt kosztowne. W związku z tym obojętnie tworzenia odpowiednich analiz spada na właściciela lub właścicieli prowadzących biznes. Jako doradca miałam okazję prezentować poniższą metodologię na szkoleniach prowadzonych dla właścicieli mikro firm. Wiem stąd, że

prowadzenie tego typu analiz jest rzadkością. Uważam, że to duży błąd. Mnie samej excel niejednokrotnie pokazał, że intuicja (przynajmniej moja) podpowiada zbyt optymistyczne rozwiązania. Tymczasem fakty i prognozy kreowane na podstawie analiz niejednokrotnie uchroniły mnie przed przeinwestowaniem, a mojej firmie zapewniły stabilny rozwój.

Nie wiedząc, ile pieniędzy potrzebujemy na pokrycie kosztów naszej firmy w następnym miesiącu, półroczu, roku, nie będziemy w stanie rozsądnie zaplanować cen naszych towarów i usług, a także inwestycji i rozwoju. Aby móc analizować opłacalność prowadzonego biznesu, musimy wiedzieć ile wynoszą w naszej działalności koszty stałe, koszty zmienne i przychody.

Co to są koszty stałe i zmienne? Jak podzielić koszty na stałe i zmienne?

Koszty stałe prowadzenia biznesu to te, które musimy ponieść niezależnie od generowanych obrotów. Na przykład: jeśli zatrudniamy pracowników na umowę o pracę, musimy w określonych datach odprowadzić składki ZUS, zaliczki na podatek itp. Jeśli wynajmujemy lokale, co miesiąc

Mnie samej excel niejednokrotnie pokazał, że intuicja (przynajmniej moja) podpowiada zbyt optymistyczne rozwiązania.

będziemy płacić czynsz, jeśli mamy telefony, zapłacimy abonamenty, jeśli mamy auta, musimy opłacić ubezpieczenie. Koszty stałe niekoniecznie opłacane są miesięcznie, niekiedy ponosimy je raz do roku lub w innych okresach. Ich najważniejszą cechą jest to, że płacimy je niezależnie od poziomu sprzedaży w danym momencie i kondycji finansowej firmy. To one mogą być powodem, że firma przynosi straty.

Koszty zmienne to te, które są związane z obrotami firmy, czyli te, które wzrastają wraz ze wzrostem sprzedaży. Ich rodzaj jest związany z działalnością firmy. Podstawowa kontrola kosztów sprowadza się do tego, że **koszty zmienne nie mogą przewyższać wartości sprzedaży**. Jeśli wystąpiłaby taka sytuacja, oznaczałoby to, że do firmy dokładamy. A co za tym idzie, wraz z rozwojem sprzedaży i wzrostem firmy, nasze straty na działalności byłyby coraz większe.

Gdy mamy już ustabilizowaną relację między kosztami zmiennymi a sprzedażą, wówczas należy przywrócić się **kosztom stałym – im są na wyższym poziomie, tym trudniej wypracować zysk**. Z tego powodu warto negocjować co jakiś czas te umowy, które są negocjowalne i **uciekać ile się da z kosztów stałych**.

Koszty inwestycji

Jeśli firma decyduje się na rozwój, w pozycji kosztów powinien pojawić się jeszcze trzeci rodzaj, a mianowicie koszty inwestycyjne. Co do zasady, koszt inwestycji jest kosztem stałym, ale na potrzeby analiz finansowych wyodrębniam go w osobną kategorię. Każda inwestycja powinna być zyskiem, ale to w przyszłości. Na początku wiąże się z kosztami.

Analizując i zestawiając koszty, trzeba być niezwykle rzetelnym i nie można żadnych kwot bagatelizować. Nawet opłaty za przelewy w wysokości złotówki od przelewu mogą wydawać nam się „groszami”, ale jeśli pomnożymy je przez liczbę przelewów w miesiącu i liczbę miesięcy w roku, okaże się, że jest to całkiem pokaźna kwota, na którą musimy znaleźć pokrycie. W dodatku jest to koszt stały.

To, o czym piszę nie ma nic wspólnego z raportowaniem na potrzeby rozliczeń z Urzędem Skarbowym. Prowadzenie zestawień do zarządczej analizy finansowej to nie jest zadanie księgowej. To zadanie osoby, która biznesem zarządza lub przez zarządzającą jest do prowadzenia tych zestawień oddelegowana. Jak to robię? Każdy miesiąc mam zestawiony w arkuszu excel, który składa się z tabel: dotyczących wszystkich pozycji kosztowych (np. pracownicy, leasing, licencje, auta) i przychodowych.

Następnie dane przenoszę do tabeli rocznej, która pokazuje mi progres miesiąc do miesiąca i miejsce, gdzie moja firma znajduje się aktualnie (jak to wygląda, pokazuję w tabeli). Już po pół roku rzetelnie prowadzonych zestawień będziemy mieć ciekawy materiał do analizy.

Dzięki powyższym danym, planując rozwój nie musimy opierać się na intuicji czy przysłowiowym nosie do interesów, ale każdą inwestycję możemy rozważyć również w racjonalny sposób. Jak mawiał Władysław Bartoszewski: „nie wszystko co się opłaca warto, a nie wszystko co warto to się opłaca”. Niestety, biznes ma swoje prawa. Tu „opłaca się” jest na miejscu pierwszym. Ostateczną decyzję – czy warto, możemy podejmować niezależnie od tego, czy się opłaca. Ale przede wszystkim musimy wiedzieć, czy się opłaca.

Moim zdaniem aktywne podejście do rozwoju jest zdecydowanie lepsze. Niezależnie od sytuacji rynkowej, działając aktywnie, zawsze mamy potencjał, aby obronić się przed konkurencją. Orientujemy się w tym co na rynku się dzieje i co może nam zagrozić, a w czym należy upatrywać szansy. Ważne, by rozwój i zyski równomiernie szły ze sobą w parze. Ogromnym zagrożeniem dla każdej firmy rodzinnej jest jej niedoinwestowanie, czyli „przejadanie” przez właścicieli wypracowywanego zysku, jak i przeinwestowanie. Aby zachować zdrowy balans musimy mieć twarde – skwantyfikowane – dane, które pomogą nam podjąć decyzję, czy i w jakim stopniu się rozwijać. ●

Tabela. Roczne zestawienie kosztów i przychodów

Lp.	Treść	Styczeń	Kolejne miesiące	Razem rok	Średnia miesięczna
I.	przychody	- zł			
II.	koszty stałe	- zł			
III.	koszty zmienne	- zł			
IV.	koszty razem II+III	- zł			
V.	liczba transakcji:	- zł			
VI.	średnia wartość pojedynczej transakcji I/V:	- zł			
VII.	średni koszt pojedynczej transakcji IV/V:	- zł			
VIII.	średni koszt zmienny pojedynczej transakcji III/V:	- zł			
IX.	średni koszt staty pojedynczej transakcji II/V:	- zł			
X.	ilościowy próg rentowności II/(VI-VIII):	(liczba trans.)			
XI.	wartościowy próg rentowności X*VI	- zł			
XII.	zysk I-IV	- zł			

Źródło: opracowanie własne