

## **#5. Nie bądź niedokapitalizowany - miej wystarczająco dużo pieniędzy od samego początku**

Wiele osób pogrąża się w emocjach chwili, gdy przychodzi do zakupu lub rozpoczęcia działalności. Ich podekscytowanie nowym przedsięwzięciem często przyćmiewa ich zwykle silne poczucie rozsądku. Jest wiele do powiedzenia na temat czasu na ochłódę i rozważenie decyzji. Na świecie istnieją dwa rodzaje firm: te, które doświadczyły braku pieniędzy, i te, które doświadczą braku pieniędzy. Dziewięć razy na dziesięć brak pieniędzy można powiązać z brakiem wystarczającej ilości pieniędzy od pierwszego dnia. Byłem w sytuacji, w której mój pierwszy biznes musiał zacząć zarabiać od pierwszego dnia. Nie tylko odwracanie pieniędzy, ale także zarabianie. To bardzo trudne. Podczas zakładania lub kupowania firmy istnieje tak wiele potencjalnych pułapek, które mogą wpłynąć na dochód, że tak naprawdę nie ma pewności. Jeśli rozpoczynasz działalność gospodarczą, musisz mieć pewność, że są ludzie, którzy są gotowi kupić Twoje produkty. Trochę zajmie Ci zdobycie własnych klientów i zbudowanie biznesu do poziomu, na którym pokrywasz koszty. Podczas budowania firmy nadal będziesz musiał pokryć wszystkie swoje stałe wydatki, a to wraca do kwoty pieniędzy, które masz dostępne na początku działalności (kapitał początkowy). Jeśli kupujesz cudzy biznes, kupujesz przepływ gotówki i obecnych klientów (goodwill). Niestety nie ma gwarancji, że klienci będą nadal korzystać z firmy, gdy ją przejmiesz. Musisz uwzględnić fakt, że możesz stracić pewną część tych klientów. Widziałem to wiele razy, gdy firma jest sprzedawana, a klienci masowo odchodzą. Często nowy właściciel bankrutuje w stosunkowo krótkim czasie. Zwykle oznacza to, że pozwolili na możliwy exodus klientów i nie mieli za sobą wystarczającego kapitału, aby pokryć te straty, dopóki nie zbudują własnych klientów. Posiadanie i prowadzenie własnej firmy może być niezwykle satysfakcjonujące. Z pewnością jest o wiele przyjemniej, jeśli możesz zmniejszyć poziom stresu dzięki dobremu planowaniu finansowemu i realistycznemu podejściu do tego, ile pieniędzy potrzeba, aby dotrzeć tam, gdzie chcesz. Zapewnienie, że masz wystarczająco dużo pieniędzy, aby rozpocząć lub kupić swój biznes, jest niezbędne.

## **#6. Budżety i planowanie – witaj w rzeczywistości (planuj na najgorsze, nie najlepsze)**

W #5 mówiliśmy o problemie braku wystarczającej ilości pieniędzy, kiedy zaczynasz swój biznes. Ta wskazówka dotycząca wsparcia dotyczy ustawiania budżetów, które są realistyczne i uczciwe. W biznesie wszyscy musimy ustalać budżety. Musimy dokładnie wiedzieć, ile będzie kosztowało prowadzenie naszej firmy, a tym samym ile pieniędzy będziemy potrzebować na pokrycie tych kosztów. Częstym błędem w biznesie jest złe planowanie i nierealistyczne oczekiwania w zakresie dochodów i wydatków. Z mojego doświadczenia trzy najczęstsze błędy to:

- niedoszacowanie kosztów (kosztów);
- przeszacowanie, ile pieniędzy wpłynie (dochodu);

oraz

- brak rozpoznania, że pieniądze będą napływać wolniej niż oczekiwano.

Oczywiście efektem końcowym tych błędów jest poważny brak gotówki (lub problem z przepływem gotówki). Ta wskazówka ma na celu zachęcenie Cię do przyjęcia realistycznego podejścia do budżetowania. Nie planuj najlepszego możliwego scenariusza, planuj najgorszy. Jeśli wszystko pójdzie lepiej niż oczekiwano, skończysz z większą ilością pieniędzy w banku - wynik końcowy, z którym łatwo się żyje. Planując wydatki, weź pod uwagę absolutnie wszystko, a następnie uwzględnij nietypowe lub nieoczekiwane koszty. Wiele wydatków jest łatwych do zaplanowania, ponieważ pojawiają się z miesiąca na miesiąc. Najlepszym przykładem jest czynsz – łatwo go zaplanować, ponieważ co miesiąc wynosi mniej więcej tyle samo. Inne wydatki – takie jak opłaty bankowe, podatki, naprawy pojazdów, awarie sprzętu, ubezpieczenie, opłaty prawne i księgowe itd. - są trudniejsze do zaplanowania; należy

jednak uwzględnić dla nich poprawkę. Jako przykład założmy, że otwarcie drzwi biznesowych kosztuje Cię 10 000 PLN miesięcznie w prostych kosztach stałych. Obejmuje to wszystkie wydatki, które możesz zaplanować. (Nawet małe rachunki, które wynoszą tylko kilka złotych tygodniowo, sumują się i mają wpływ na wyniki finansowe). Teraz musisz uwzględnić nieoczekiwane koszty. Przewiduję dodatkowe koszty w wysokości 20 procent miesięcznie na koszty nadzwyczajne, a generalnie to więcej niż pokrywa te dodatkowe koszty. Po raz kolejny, jeśli nie ma nadzwyczajnych kosztów, wychodzę na pierwszy plan. W oparciu o tę zasadę koszty prowadzenia firmy wynoszą teraz 12 000 PLN miesięcznie. Dzięki temu dowiesz się dokładnie, ile pieniędzy musisz zarobić każdego miesiąca, aby pokryć swoje koszty. Bardzo częstym błędem jest przeszacowanie wysokości dochodu, którego możesz oczekiwać od swojej firmy. Aby prowadzić biznes, musimy być optymistami, ale między optymizmem a naiwnością jest cienka linia. Jeśli o mnie chodzi, dochód nie jest gwarantowany, dopóki pieniądze nie znajdą się w banku. Wiele razy byłem przyłapany na wydawaniu pieniędzy, które zdecydowanie miały wejść, tylko po to, by stwierdzić, że z jakiegoś powodu projekt nie został zrealizowany. Wiemy, ile pieniędzy potrzebujemy, aby działać, więc mamy cel dochodowy. Przy planowaniu dochodu obowiązuje ta sama zasada – bądź ostrożny i raczej nie doceniaj niż przeceniaj. Jeśli się mylisz, najgorsze, co może się zdarzyć, to to, że skończysz z większą ilością pieniędzy w banku, niż się spodziewałeś. Tylko Ty naprawdę możesz ustawić swój budżet na oczekiwany dochód. Jeśli Twoja firma ma historię, często możesz dość dokładnie planować na podstawie poprzednich lat, ale jeśli zaczynasz nowy biznes, czasami musisz zgadywać. Bądź bardzo ostrożny przy przyjmowaniu założeń, których nie można poprzeć. Kiedyś pracowałem z firmą, która rozpoczęła nowy biznes w centrum handlowym. Przeznaczili 10 procent ludzi przychodzących do centrum, aby odwiedzić ich firmę. Oczywiście jest to duże założenie oparte na niewiele poza prostym przepływem ruchu. Inne czynniki, które wpływają na to założenie, dotyczą lokalizacji, kosztów, konkurencji, atrakcyjności firmy, personelu, wyposażenia sklepu i tak dalej. Biznes walczył przez wiele lat po prostu dlatego, że przyjęte założenie było błędne i zbyt pozytywne. Powszechną praktyką dobrych planistów budżetowych jest uwzględnianie zarówno najgorszego, jak i najlepszego scenariusza. Podobnie jak dochód, przepływ środków pieniężnych musi być planowany, zwłaszcza jeśli Twoja firma działa na klientach, którzy otrzymują konta. Często firma może bardzo dobrze handlować, z „dochodami z księgi” wyglądającymi fantastycznie, ale w rzeczywistości w banku nigdy nie ma pieniędzy. Problemy z przepływem gotówki mogą zniszczyć firmę szybciej niż cokolwiek innego. Planując przepływy pieniężne zawsze bądź ostrożny, uwzględniaj opóźnienia i dziwny nieściągalny dług i miej plan awaryjny na wypadek, gdyby przepływy pieniężne stały się napięte. Większość problemów z przepływami pieniężnymi wynika z niedokapitalizowania (Tip #1) od samego początku. Podsumowując, najważniejszą kwestią, którą należy wziąć pod uwagę z tej wskazówki, jest to, że musisz być realistą podczas planowania budżetów. Jeśli jest to dla Ciebie trudne, poszukaj porady u kogoś bezstronnego, na przykład księgowego. Ustalanie napiętych, konserwatywnych budżetów jest znakiem rozpoznawczym odnoszących sukcesy firm i z pewnością ułatwi prowadzenie biznesu.

## **#7. Finansowanie - warto się rozejrzeć**

W dzisiejszych czasach każdy chce pożyczyć ci pieniądze. Jeśli masz rozsądną zdolność kredytową, Twoja skrzynka na listy zostanie wypełniona mnóstwem niesamowitych ofert, które wciągną Cię w jeszcze większe długi. Instytucje finansowe będą cię traktować tak, jakbyś był najważniejszą osobą na świecie – dopóki nie złożysz podpisu na linii przerywanej. Następnie spróbuj spóźnić się o tydzień z płatnością za samochód, aby dowiedzieć się, na czym polega słaba obsługa klienta. Prawda o finansach jest taka, że każdy da ci je, gdy nie będziesz ich potrzebować, ale nikt nie da ci ich, gdy będziesz ich potrzebować. To trudna rzeczywistość i pod wieloma względami jest to zrozumiałe. Inną rzeczywistością jest to, że jeśli nie posiadasz jakiejś nieruchomości, zapłacisz z góry za wszelkie finanse, ponieważ jesteś uważany za pożyczkobiorcę wyższego ryzyka. Więc jak to na Ciebie wpływa? Po pierwsze, staraj się unikać proszenia o kredyt, gdy nie masz pieniędzy lub nie jesteś właścicielem

nieruchomości. Kilka lat temu poszedłem do banku poprosić o 5000 złotych debetu. Miałem wyniki handlowe przez kilka lat, które były dość dobre, ale w tym czasie nie posiadałem żadnej nieruchomości. Kierownik banku nawet nie przeczytał mojej aplikacji. Powiedział po prostu, że lepiej byłoby użyć jednej z moich kart kredytowych, aby otrzymać zaliczkę gotówkową, jeśli potrzebuję dodatkowych pieniędzy. Problem polegał na tym, że moje karty kredytowe cieszyły się 17-procentowym odsetkiem i nie chciałem płacić aż tak dużo, ale nie miałem wyboru. Zdesperowany dla pieniędzy musiałem uciekać się do pożyczania od jakiejś instytucji finansowej na absurdalne oprocentowanie i przez lata tego żałowałem. Na przykład kupiłem używany samochód jakieś pięć lat temu. Dealer bardzo szybko załatwił finanse i zanim się zorientowałem, podpisywałem kontrakt. Pożytyłem 24 000 PLN na 17,5 procent i spłaciłem fortunę. Ani razu nie pomyślałem o rozejrzeniu się lub poproszeniu pożyczkodawcy o lepszą stawkę. Banki i SKOK-i oferowały wówczas kredyty samochodowe na około 9 proc. odsetek! Przez pięć lat to niedopatrzanie kosztowało mnie dużo pieniędzy i na pewno nie popełnię ponownie tego samego błędu. Często, gdy zwracamy się do firmy finansowej, robimy to z kapeluszem w dłoni, niemal błagając o pieniądze. Ironia polega na tym, że wiedzą o tym i zachęcają do tego rodzaju zachowań, ponieważ zarabiają na nas dużo pieniędzy. Dlatego powinieneś rozejrzeć się, szukając jakiegokolwiek rodzaju finansowania. Zapraszam do negocjacji stóp procentowych. Teraz, kiedy jestem starszy i trochę mądrzejszy, wiem, że większość instytucji finansowych ma jakieś pole manewru; nawet jeśli nie mogą zmienić stóp procentowych, mogą zrezygnować z opłat i zaoferować inne zachęty. Pamiętaj, że jesteś klientem, a oni mogą zarobić na Tobie dużo pieniędzy.

#### **#8. Przechowuj dokumentację osobistą i firmową oddzielnie**

Częstym błędem, zwłaszcza wśród początkujących przedsiębiorców, jest niepowodzenie w przechowywaniu danych osobowych oddzielnie od dokumentacji biznesowej. Może się zdarzyć, że płacisz rachunek za firmę własną kartą kredytową lub płacisz rachunek osobisty, taki jak rachunek za prąd w domu, czekiem firmowym. Problem polega na tym, że sporządzenie zeznania podatkowego jest o wiele bardziej skomplikowane, ponieważ generalnie nie można dochodzić wydatków osobistych w zeznaniu podatkowym. To także koszmar związany z papierkową robotą, gdy trzeba przydzielić, skąd pochodzą fundusze lub dokąd trafiły. Oczywiście byłem winny robienia tego w przeszłości. W mojej pierwszej firmie nawet nie wiedziałem, że te dwie rzeczy powinny być oddzielone; Po prostu założyłem, że wszystkie paragony muszą być trzymane w tym samym pudełku po butach. Mój pierwszy księgowy był bardzo cierpliwy. Przeszedł na emeryturę i myślę, że było mu mnie żal, więc bardzo delikatnie wyjaśnił, jak działa system i od tego czasu jestem w tym dość dobry. Innym problemem związanym z mieszaniem dokumentacji biznesowej z danymi osobowymi jest to, że możesz płacić albo za mały podatek, albo za wysoki podatek. Oba są potencjalnymi problemami i, ogólnie rzecz biorąc, działy podatkowe nie mają wystarczającej wiedzy na temat złych praktyk księgowych. Pod koniec dnia powinieneś znać różnicę; ignorancja nie jest wymówką. Znam wielu przedsiębiorców, którzy zawsze wkładają rękę do kieszeni, aby kupić rzeczy dla firmy. Może to być tylko kilka złotych na raz, ale wszystko się sumuje. Aby temu zaradzić, musisz mieć trochę drobnej gotówki – powiedzmy kilkaset złotych - którą wykorzystujesz na te mniejsze zakupy. Kluczem do drobnej gotówki jest przechowywanie paragonów, aby mieć pewność, że kiedy wszystko zostanie wydane, paragony będą równe całkowitej kwocie. Następnie piszesz kolejny czek i zaczynasz od nowa. Przez lata straciłem dosłownie tysiące złotych na nieodebrane wydatki tylko dlatego, że nie mogłem pogodzić się z drobną gotówką. Życie jest o wiele łatwiejsze, jeśli możesz rozpocząć działalność, przechowując swoje dane oddzielnie. Jeśli działasz od kilku lat, a obszary nadal się pokrywają, po prostu zacznij pracować nad ich rozdzieleniem tak szybko, jak to możliwe. Twój księgowy powinien Ci w tym pomóc, ale jeśli nadal nie masz pewności, zainwestuj trochę czasu i zrób kurs księgowego. Jeśli to nadal nie działa, musisz zatrudnić kogoś do kontrolowania kont, który jest bezwzględny i nie zastrasza cię, że jesteś szefem. Jeśli nie masz paragonu, nie dostaniesz pieniędzy. Bez zamówienia, bez czeku. Otrzymasz wiadomość.

## **#9. Znajdź i korzystaj z dobrego księgowego**

Posiadanie dobrego księgowego to podstawa. Niestety trudno je znaleźć. Największą skargą na księgowych jest to, że generalnie nie są zainteresowani moim biznesem, chyba że zarabia dużo pieniędzy. Zgadzam się, że jest to prawdopodobnie najciekawszy i najbardziej pociągający czas z punktu widzenia księgowego, ale najbardziej potrzebuję pomocy i porady, gdy sprawy nie układają się najlepiej. Jak więc znaleźć dobrego księgowego? Podjąłem następujące kroki, aby znaleźć mojego obecnego księgowego, który jest świetny. Najpierw podniosłem Yellow Pages i wybrałem dziesięć nazwisk, które z jakiegoś powodu przemówiły do mnie (na przykład podobały mi się kolory w ich reklamach). Następnie zadzwoniłem do dziesięciu partnerów biznesowych i zapytałem, z kogo korzystali i czy mogliby ich polecić. Potem umówiłem się na spotkania z firmami, które pasowały. W sumie było pięć firm, które teraz rozważałem. Podczas spotkań z każdym księgowym przeprowadzałem z nimi wywiady. Chciałem, aby powiedzieli mi, dlaczego powinienem ich używać, i poprosiłem o nazwiska kilku ich klientów, abym mógł sprawdzić, czy są tak dobrzy, jak podają. Nie byłem niegrzeczny ani arogancki, ale jednocześnie nie byłem przez nich onieśmielony. Potrzebowałem kogoś, kto poprowadzi mnie i pomoże mi rozwinąć mój biznes. Szczerze mówiłem im o pozytywnych i negatywnych cechach mojej firmy oraz o tym, czego potrzebuję. Ważne jest, abyś miał jasno te punkty w swoim umyśle. Dwie z pięciu firm odmówiły podania nazwisk osób w celu weryfikacji ich usług, więc od razu się wycofali. Zadzwoniłem do każdej z osób, których nazwiska dostarczyły trzy pozostałe firmy, i podjąłem decyzję na podstawie komentarzy tych osób. Muszę być szczery i powiedzieć, że ważną cechą, której szukałem, była księgowość, z którą mogłem się swobodnie komunikować. Musieliśmy się połączyć. Omówienie kosztów z potencjalnym księgowym jest całkowicie dopuszczalne. W rzeczywistości szaleństwem byłoby nie zapytać, jaka jest ich stawka godzinowa, ani o przybliżenie kosztów rocznych. W ten sposób nie ma dla Ciebie ani dla nich niespodzianek. Częstym błędem biznesowym jest to, że ludzie nie pytają, ile coś będzie kosztować, dopóki praca nie zostanie wykonana. Potem narzekają na wydatek. Dobra komunikacja powinna wyeliminować to szczególne zagrożenie. Kiedy już zdecydujesz się na księgowego, musisz zacząć budować relację. Nie wstydź się stanu swojej dokumentacji finansowej lub faktu, że Twoja firma może nie zarabiać dużo pieniędzy. Księgowi są jak lekarze. Nie powiedzą nikomu innemu i na ogół już to wszystko widzieli. Co najważniejsze, musisz być z nimi całkowicie szczery. Jeśli Twój księgowy składa zeznanie podatkowe na podstawie podanych przez Ciebie informacji i nie jest to prawdą, to Ty wpadasz w kłopoty, a nie oni. Więc bądź otwarty i powiedz, jak jest. Jeśli występują problemy w sposobie, w jaki robisz coś, twój księgowy powinien współpracować z tobą, aby pomóc je wyeliminować. Może to trochę potrwać, ale dopóki pracujecie razem, praktycznie każdy problem można rozwiązać. Dobry księgowy to potężna broń w arsenale potrzebna do przetrwania w biznesie. Wierzę, że księgowy może być tak dobry, jak jego klient. Bądź otwarty na ich pomysły, bądź szczery i korzystaj z ich rad – w końcu za to im płacisz.

## **#10. Jaka jest różnica między księgowym a planistą finansowym?**

To pytanie, na które tak naprawdę nie ma jasnej odpowiedzi. Ważne jest, aby wiedzieć, że te usługi istnieją, ponieważ musisz wiedzieć, której możesz potrzebować w dowolnym momencie. Korzystam z usług księgowego, aby upewnić się, że wszystkie moje zobowiązania prawne są spełnione. Obejmują one składanie okresowych deklaracji podatkowych, dokumentowanie protokołów z corocznych spotkań oraz zapewnienie terminowego uiszczania wszystkich opłat firmy. Mój księgowy jest tam również, aby doradzić mi, w jaki sposób obniżyć opodatkowanie tam, gdzie to możliwe. Pomaga w znalezieniu prawnych sposobów oszczędzania na podatkach oraz przedstawia rekomendacje dotyczące ochrony mojego majątku i ograniczenia moich zobowiązań. Pomaga również w mojej ogólnej strategii biznesowej i planowaniu długoterminowej przyszłości firmy i mnie. Używam planisty finansowego specjalnie do budowania własnego bogactwa. Mój planista finansowy załatwił

ubezpieczenia na życie, ubezpieczenia emerytalne, polisy ochrony dochodów i wysoko oprocentowane inwestycje. Jego rolą jest branie pieniędzy, które zarabiam w moim biznesie i sprawienie, by się rozwijał. Zamieszanie wynika z faktu, że wielu księgowych jest również planistami finansowymi. Uważam, że te dwie role idą w parze, ale lubię mieć porady z dwóch źródeł. Jeśli twoja firma jest podobna do mojej, na początku nie ma pieniędzy. Płacenie księgowemu jest wystarczająco trudne, a pomysł korzystania z planisty finansowego nie wchodzi w grę. W miarę dojrzewania firmy odkryjesz, że masz dostępne dodatkowe środki i w końcu nadejdzie czas, kiedy będziesz musiał zacząć myśleć o tym, co zrobić z tymi pieniędzmi. Niezależnie od tego, którą drogą chcesz iść, a w idealnym świecie prawdopodobnie od pierwszego dnia skorzystałbyś z usług obu profesjonalistów, pamiętaj, że chcesz, aby osoby pracujące dla Ciebie dawały Ci każdą możliwą przewagę w osiągnięciu sukcesu finansowego w Twojej firmie. Wybierając planistę finansowego, zastosuj taką samą strategię, jak przy znalezieniu profesjonalnego doradcy. Zapytaj znajomych i partnerów biznesowych o ich rekomendacje. Spotykając się z potencjalnymi planistami finansowymi, poproś o nazwiska kilku klientów, do których możesz zadzwonić, aby zweryfikować ich umiejętności. Jeśli nie są na to przygotowani, poszukaj gdzie indziej.

### **#11. Co zrobić, jeśli wpadniesz w kłopoty finansowe?**

Istnieją dwa rodzaje firm: te, którym brakuje gotówki, i te, którym będzie jej brakować. Nie spotkałem jeszcze własnoręcznie stworzonego biznesmena, który nie miał tego problemu w swojej karierze. To, jak radzisz sobie w trudnych czasach, jest bardzo ważne. Chcesz, aby ludzie nadal z Tobą współpracowali i nie przestali od razu Ci dostarczać, co ostatecznie zamknie Twój biznes. Na początku swojej działalności popełniałem wiele błędów i często brakowało mi gotówki. Moją odpowiedzią było użycie starej rutyny „czeku wysłanego pocztą”, udając zdziwienie, gdy rozszluszczony dostawca zadzwonił z informacją, że nie otrzymali zapłaty. Dzięki uprzejmemu kierownikowi banku, który pewnego dnia mnie posadził i powiedział, jak radzić sobie z problemami takimi jak moje, odkryłem, że istnieje lepszy sposób na poradzenie sobie z tą sytuacją. Rozmawiać z ludźmi. Jeśli poinformujesz ich, co się dzieje, dlaczego tak się dzieje, a co najważniejsze, co z tym robisz, większość dostawców zrobi wszystko, aby Ci pomóc. Nie chcą stracić pieniędzy, które już im jesteś winien, a już na pewno nie chcą stracić Twojej firmy. Opracowanie planu płatności to logiczny krok. Niektóre firmy organizują system, w którym za wszystkie nowe zamówienia płacisz z góry i spłacasz zaległą kwotę przez określony czas. Niezależnie od układu, pracujesz z korzyścią dla wszystkich. Istnieją również firmy, które specjalizują się w tzw. turnaround management. Pomagają firmom, rozmawiając z dostawcami w Twoim imieniu. Mogą pośredniczyć w kontaktach z właścicielami i instytucjami finansowymi, być może pomóc w restrukturyzacji Twojego zadłużenia i ogólnie usunąć dużą presję w tych trudnych czasach. Te usługi nie są bezpłatne; w rzeczywistości mogą być dość kosztowne. Mogą jednak sprawić, że sytuacja stanie się bardziej znośna, abyś mógł kontynuować pracę, zwiększając swój biznes. Poza komunikacją, najlepszym sposobem radzenia sobie i przetrwania tej sytuacji jest jej unikanie. Jeśli obawiasz się o stan finansowy swojej firmy, natychmiast porozmawiaj ze swoim księgowym. Po raz kolejny musisz być całkowicie szczerzy i otwarty; półprawdy zranią cię tylko bardziej. Uważam, że więcej firm upada z powodu wstydu niż z jakiegokolwiek innego powodu. Zanim przedsiębiorca w końcu idzie porozmawiać ze swoim księgowym, często jest już za późno.

### **#12. Rzeczywisty koszt rozbudowy – czy możesz sobie na to pozwolić?**

Ekspansja kosztuje. To takie proste, a istnieje wiele firm, które zbankrutowały, ponieważ zbyt szybko się rozwinęły. Mam przyjaciela, który jest fotografem i wydawcą. Prowadzi niezwykle udany i dochodowy biznes. Rozmawiając z nim pewnego dnia o tym, jak dobrze idzie jego biznes. Spojrzał mi w oczy i powiedział, że musi być bardzo ostrożny, ponieważ jego szybki rozwój bardzo utrudnia finanse. Byłem zszokowany i tak naprawdę nie zrozumiałem, dopóki nie wyjaśnił, że za każdym razem, gdy rozszerzał swoje produkty na nowy biznes, kosztowało go to kilka tysięcy dolarów w kosztach założenia,

a potem miał dodatkowe nakłady na utrzymanie bazy klientów. Ponieważ jego produkty cieszyły się tak dużym popytem, miał wiele sklepów, które chciały sprzedawać jego książki. Nie było dla niego nic, że miał 50 czy 60 nowych klientów miesięcznie, co w rzeczywistości kosztowało go prawie 150 000 dolarów na rozpoczęcie działalności. Odzyskanie tych pieniędzy zajęłoby nawet rok, więc łatwo zauważyć obciążenie, jakie taka ekspansja miałaby dla przepływów pieniężnych firmy. Na szczęście jest sprytnym operatorem i zatrudnił dobrego kontrolera finansowego, który pomógł pokierować firmą przez trwającą ekspansję. Istnieje ogólna filozofia, że firmy powinny cały czas rosnąć i rozwijać się. Ważne jest, aby zrozumieć, że ta ekspansja wiąże się z kosztami i że naprawdę musisz starannie zaplanować rozwój swojej firmy, w tempie, na które możesz sobie pozwolić. Oczywiście dla wielu firm ekspansja wiąże się z korzyściami kosztowymi, takimi jak zwiększona siła nabywczą. Chodzi mi o to, że dotarcie do tego etapu kosztuje, a Twoja firma musi być w stanie pozwolić sobie na rozwój. Inny mój znajomy, który był właścicielem dużej firmy transportowej, zawsze mówił, że znacznie trudniej jest zmniejszyć firmę niż ją rozwinąć. Chodziło o to, że kiedy się rozwijasz, opierasz ekspansję na zwiększaniu przychodów od większej liczby klientów. Jeśli z jakiegoś powodu to nagle się skończy, bardzo trudno jest zmniejszyć biznes do dochodowego poziomu. Trzeba zwolnić pracowników, zmniejszyć wielkość biura, zmniejszyć zadłużenie i tak dalej. Głównym punktem tej wskazówki jest to, że jeśli Twoja firma rozwija się z powodu popytu, to świetnie. Uważaj jednak na to, jak zarządzasz tym wzrostem i wbuduj w swój biznesplan fakt, że pewnego dnia może być konieczne zmniejszenie rozmiaru.

### **#13. Strzeż się kredytowania**

Wszyscy chcemy klientów i generalnie chcemy ich wielu. W naszym pośpiechu, aby zbudować bazę klientów, nasza kontrola kredytowa często może wyjść poza okno. Było wiele firm, które prawie zostały bankrutami, ponieważ ludzie nie płacili swoich rachunków. W końcu, jeśli nie dostanę zapłaty, nie mogę zapłacić innym. To klasyczne błędne koło, które jest bardzo powszechne w biznesie. Jeśli prowadzisz firmę, w której ludzie płacą ci na miejscu, jesteś jednym z tych szczęśliwców. Jeśli prowadzisz firmę w branży, która na ogół działa na fakturach i rachunkach, musisz być bardzo ostrożny. Celem tej wskazówki dotyczącej przetrwania jest ostrożne przyznawanie kredytu w celu wygrania biznesu. Oczywiście większość firm doskonale radzi sobie z opłacaniem rachunków. To nie o nich należy się martwić. To inni, którzy są powolni, a może nie handlują zbyt dobrze, są zmartwieni. Jeśli udzielasz kredytu, powinieneś mieć system sprawdzania wnioskodawcy, aby upewnić się, że dobrze płaci rachunki. Nawet najmniejsza firma może mieć system sprawdzania zdolności kredytowej. Wystarczy prosty formularz z prośbą o kilka referencji handlowych. Wiele firm prosi teraz dyrektora firmy o podpisanie gwarancji. To zależy od Ciebie. Jeśli zwraca się do nas nowy klient o kredyt, prosimy o kilka referencji handlowych i zawsze je sprawdzamy. Pytamy również innych partnerów biznesowych, czy znają klienta i czy wiedzą o nim dużo. Jeśli się wymeldują, przedłużymy kredyt. Jeśli nie wymeldują się, prosimy o płatność z góry. Zazwyczaj od wszystkich nowych klientów prosimy o 50-procentową zaliczkę, aby zapewnić pokrycie kosztów. Inną ważną kwestią związaną z przedłużaniem kredytu jest upewnienie się, że warunki płatności są jasno wyjaśnione. Jeśli wystawiasz konto 30-dniowe, napisz to. Jeśli jest to konto siedmiodniowe, upewnij się, że klient zna i potwierdza ten fakt. Mogą nie być w stanie pracować w tak krótkim czasie płatności (często w przypadku dużych firm), więc będziesz musiał dokonać innych ustaleń. Szczerze, otwarte dyskusje na temat pieniędzy i warunków płatności na wczesnych etapach relacji biznesowej pozwolą uniknąć problemów w przyszłości. Inną ważną kwestią jest to, że firma może dobrze handlować, gdy zaczniesz ze sobą współpracować; płacą rachunki na czas i wszystko jest w porządku. Następnie zaczynają zwalniać i 30 dni zamienia się w 60 dni, a 60 w 90. Pamiętaj, że jest to sygnał ostrzegawczy, że może wystąpić problem i musisz się z nimi komunikować, aby upewnić się, że Twoje pieniądze są bezpieczne. Niektóre firmy, gdy mają obniżkę kredytu,

zmieniają dostawców. Dobrą wskazówką, o której czytałem w przeszłości, jest to, że jeśli nagle zdobędziesz nowego klienta bez wyraźnego powodu, uważaj, bo nikt inny nie udzieli mu kredytu.

#### **#14. Pogoń za złymi długami – czy warto?**

Jeśli jesteś w niefortunnej sytuacji, gdy masz nieściągalne długi, które są od dawna spóźnione i musisz je ścigać, musisz zdecydować, kiedy przestać je ścigać, a kiedy je umorzyć. Oczywiście w pierwszej kolejności lepiej nie mieć nieściągalnych długów, a dobry system kontroli kredytowej w dużej mierze wyeliminuje ten problem. Pogoń za złymi długami kosztuje czas i pieniądze, a czasem wiele z obu. Kiedyś posiadałem publikację, która była winna dużo pieniędzy, które były od dawna spóźnione. Biznes borykał się z trudnościami przez długi czas, ponieważ kredyt był udzielany zbyt łatwo. Osiągnął punkt, w którym rentowność firmy była wątpliwa, ponieważ tych zaległych pieniędzy nie można było zebrać. Ponieważ nie uzyskiwałem żadnych wyników, zatrudniłem firmę windykacyjną. Chociaż udało im się zdobyć trochę pieniędzy, zdecydowana większość wciąż była znakomita. Cały czas ponosiłem koszty i ostatecznie dług wraz z kosztami windykacji faktycznie rósł. Niektóre firmy, które były winne pieniądze, zbankrutowały, a ja odzyskałem tylko kilka centów w dolarach. Inni zostali postawieni przed sądem i wydano wyroki przeciwko przedsiębiorstwom, ale nadal musiałem ich ścigać za pieniądze. W rzeczywistości był to żart. Większość pieniędzy nie została zebrana; w rzeczywistości moja sytuacja była o prawie 20 000 gorsza z powodu opłat windykacyjnych, wynagrodzeń oraz kosztów telefonicznych, biurowych i innych. To nawet nie bierze pod uwagę mojego czasu i stresu, jaki wywołała cała sytuacja. Podjąłem decyzję o umorzeniu długów, których nie udało się ściągnąć i muszę przyznać, że była to bardzo trudna decyzja do podjęcia. Gdybym ich nie skreślił, wciąż mógłbym gonić połowę z nich i wyobrazić sobie, ile by mnie wtedy kosztowały! Morał tej historii polega na tym, aby wiedzieć, kiedy powiedzieć: „Wystarczy”. Choć może to naprawdę cię zdenerwować, nadchodzi czas, kiedy musisz puścić dług i wykorzystać go jako stratę podatkową. Jest to szczególnie ważne przy ściąganiu niewielkich długów, których ściągnięcie może kosztować więcej niż wartość długu. Mój współpracownik doszedł do wniosku, że ściganie każdego zaległego konta kosztuje jego firmę 400 PLN miesięcznie. Oczywiście to, co dla nich było małym rachunkiem kilkuset złotych, wkrótce pochłonie koszty windykacji. Jeśli korzystasz z firmy windykacyjnej, upewnij się, że dokładnie wiesz, jakie kroki podejmą, aby odzyskać Twoje pieniądze i ile prawdopodobnie będziesz gotowy na każdym etapie procesu windykacji. Otrzymanie wyroku w sądzie nie gwarantuje, że dostaniesz swoje pieniądze. Czasami jest tak, że ludzie, którzy są ci winni pieniądze, mają uzasadnione problemy i zawsze mówię, że lepiej współpracować z tymi ludźmi i zaakceptować plan płatności, nawet jeśli jest to niewielka kwota na tydzień lub miesiąc. Współpracując z nimi, możesz zdobyć wszystkie swoje pieniądze, a jeśli ich biznes się odwróci, możesz po prostu skończyć z bardzo lojalnym klientem. Mój przyjaciel prowadził bardzo sezonową firmę, która sprzedawała turystom prezenty i pamiątki. W szczyt sezonu miał dużo gotówki, ale poza sezonem zawsze miał problemy. Przez lata nawiązał dobre relacje ze swoimi dostawcami, gdzie przez sześć miesięcy w roku płacił za pobraniem, a za pozostałe sześć miesięcy płacił w ciągu 90 dni. Ten związek działał dla wszystkich stron i zawsze honorował swoje płatności. Jego komunikacja umożliwiła mu współpracę z dostawcami, aby zapewnić, że jego dostawy nie zostaną odcięte poza sezonem, a oni mieli dobrego klienta, który zapłacił na miejscu w szczytowym okresie handlowym. Taka sytuacja to oczywiście wygrana - wygrana, nawet jeśli jest nieco niekonwencjonalna.

#### **#15. Prowadź dobre zapisy od samego początku**

Jeśli czytasz to w oczekiwaniu na otwarcie własnej firmy lub kupno kontynuacji działalności, nie mogę wystarczająco podkreślić, jak ważne jest prowadzenie dobrych rejestrów od pierwszego dnia. Naprawdę nie ma innego sposobu, aby dowiedzieć się, jak idzie Twojej firmie, z wyjątkiem dobrych wyników. Jeśli zastanawiasz się, gdzie schowasz książeczkę czekową lub ten worek na śmieci, do którego wepchnąłeś paragony z ostatnich pięciu lat – nie martw się, nigdy nie jest za późno. Zapłać

księgowemu, aby uporządkował Twoje akta. To nie jest takie drogie i naprawdę warto wysiłku. Jest coś bardzo satysfakcjonującego w tym, że możesz nacisnąć kilka przycisków na komputerze i dokładnie wiedzieć, ile jesteś winien, ile ktoś jest ci winien i ile zarobisz do tej pory w tym roku. Jedynym sposobem, aby to wiedzieć, jest prowadzenie dobrych zapisów. Systemy podatkowe na całym świecie zmuszają przedsiębiorców do prowadzenia lepszej ewidencji i chociaż może to być czasochłonne, nie jest to wcale takie trudne. Znam wielu ludzi, którzy nie płacą sobie na koniec tygodnia, dopóki nie zaktualizują swoich ksiąg, lub płacą sobie premię, gdy zrobią swoje książki. Cokolwiek działa dla ciebie, jest w porządku. Często największym problemem w pracy z książką jest to, gdzie ją umieścić. Są paragony, wyciągi bankowe, odcinki czeków, faktury, wyciągi i niezliczone inne drobiazgi. Jeśli nie jesteś osobą zorganizowaną, być może będziesz musiał znaleźć kogoś, kto może uporządkować Twoje książki. Mam księgowego, który przychodzi raz w miesiącu. Poświęca pięć lub sześć godzin na wprowadzanie informacji, a na koniec sesji otrzymuję rachunek zysków i strat. Kosztuje mnie to około 200 PLN miesięcznie. Dla spokoju ducha jest to niewielka cena do zapłacenia.

### **#16. Obniżenie kosztów bez utraty klientów**

Często widzę firmy, które przeżywają trudne czasy finansowe, próbując obniżyć koszty. Problem polega na tym, że obszary, w których tną koszty, powodują utratę klientów. To wyraźnie komplikuje problem i wpędza firmę w spiralę spadkową. Utrzymywanie kosztów na jak najniższym poziomie to mądry biznes. Nie ma zbyt wielu firm, które nie mogłyby oszczędzić tysięcy złotych swoich rocznych kosztów operacyjnych, dokonując kilku prostych zmian lub przeglądając kilka procedur operacyjnych. Ważne jest, aby długo i intensywnie myśleć o obszarach, w których należy dokonać cięcia kosztów. Niestety, zwykle pierwsi odchodzą pracownicy, a tuż za nimi reklama i marketing. Są to często duże wydatki i wydają się być obszarami, w których można szybko uzyskać oszczędności. Oczywiście zmniejszenie liczby pracowników może prowadzić do tego, że klienci będą musieli dłużej czekać, telefony nie będą odbierane, zamówienia nie będą przetwarzane i tak dalej. Chociaż nie ma wątpliwości, że firmy czasami stają się zbyt obciążone personelem, ważne jest, aby monitorować poziom obsługi klienta po wprowadzeniu zmian aby upewnić się, że nie zaczniesz tracić biznesu w wyniku Twojego cięcia kosztów. Jeśli chodzi o reklamę i marketing, nie mam absolutnie żadnych wątpliwości, że czas, którego najbardziej potrzebujesz na promocję swojej firmy, jest wtedy, gdy jesteś cicho. Reklama i marketing mogą zacząć działać dopiero po pewnym czasie. Jeśli całkowicie przestaniesz reklamować, możesz pogłębić swój problem. Za tą wskazówką kryje się potrzeba zaplanowania cięcia kosztów; nie tylko bądź reaktywny.

### **#17. Jak się dowiedzieć, ile pobierać?**

Jednym z najtrudniejszych problemów, z jakimi borykają się wszystkie podmioty gospodarcze, jest wiedza, ile pobierać. Jeśli twoje ceny są zbyt wysokie, możesz nie zdobyć żadnych klientów, a jeśli twoje ceny są zbyt niskie, możesz zdobyć wielu klientów, ale nie zarabiać. To cienka linia, którą często trudno określić. Istnieje podstawowa praktyka biznesowa, której przestrzeganie znacznie ułatwi określenie kosztów. Po pierwsze, musisz wiedzieć, ile kosztuje prowadzenie firmy. Po drugie, musisz zdecydować, ile chcesz zarobić na swoim biznesie. Dodaj to do swoich kosztów, a otrzymasz liczbę, która określa, ile pieniędzy musisz zarobić w każdej godzinie, dniu, tygodniu, miesiącu i roku. Stąd możesz ogólnie określić stawkę godzinową lub liczbę przedmiotów, które musisz sprzedać po określonej cenie, aby osiągnąć swoje cele. Po ustaleniu tej stawki lub ceny odrób pracę domową. Sprawdź ceny innych firm, aby zobaczyć, ile pobierają za podobne produkty lub usługi. Jeśli twoje sumy się zgadzają, powinieneś być na boisku. Należy również wziąć pod uwagę kilka innych czynników. Jeśli Twoja firma jest zupełnie nowa, jesteś nieznaną ilością - nie masz klientów, którzy mogliby służyć jako referencje lub referencje, więc potencjalni klienci muszą ocenić Cię na podstawie tego, co im powiesz i cen, które pobierasz. Jeśli twoje ceny są zbyt wysokie i nic nie może ich poprzeć, możesz szukać kłopotów. Z drugiej strony, jeśli



jesteś w biznesie od jakiegoś czasu, będziesz miał doświadczenie, zadowolonych klientów i doświadczenie, które ma pewną wartość. Na tej podstawie możesz sobie pozwolić na wyższe opłaty, ponieważ jesteś znaną kwotą, która może poprzeć wszelkie złożone przez Ciebie obietnice. Operatorzy biznesowi często stosują zaniżanie opłat. Wiem, że jako konsumenci zawsze czujemy, że jesteśmy przeładowani, ale w rzeczywistości często jest odwrotnie. Wiele podmiotów gospodarczych nie docenia własnego czasu i wiedzy. Radzę pobierać tyle, ile jesteś wart. Tak długo jak możesz dostarczyć to, co obiecujesz, powinieneś być w porządku. Dużo trudniej jest też podnieść ceny niż je obniżyć. Nie mówię, że powinieneś oszukiwać ludzi – w rzeczywistości jest dokładnie odwrotnie: daj ludziom wartość za ich pieniądze, a będą gotowi za to zapłacić. Pozyskiwanie biznesu lub klientów samą ceną to ciężka praca, a istnieje wiele, wiele przykładów firm, które nie prosperowały, stosując tę zasadę. Ustal, ile chcesz naliczyć na podstawie kosztów, pożądanego zysku, konkurencji i unikalnych cech biznesowych.

### **#18. Nie inwestuj swojej emerytury w przedsięwzięcie biznesowe**

W różnych momentach naszego życia możemy mieć trochę pieniędzy. Może to być wypłata emerytury, spadek po krewnym, odprawa, dywidenda z akcji, a nawet wygrana na loterii. Wiele osób wykorzystuje te gratki, aby założyć własną firmę lub kupić już istniejącą. Niestety wielu z nich szybko traci te pieniądze. Jednym z największych obszarów skarg w naszym życiu jest praca. Śmierdzi, szef to palant, a pensje marne. Wszyscy słyszeliśmy to setki razy i sami byliśmy w tej samej sytuacji. Z powodu tego postrzegania jednym z naszych największych pragnień jest praca dla siebie, abyśmy nigdy więcej nie musieli mieć do czynienia z palantem szefa. Kiedy nadejdzie tak duża wypłata, często pierwszą rzeczą, jaką planujemy zrobić, jest kupno firmy, w której będziemy własnym szefem. Tu zaczyna się problem, a w ostatnich latach coraz częściej się to zdarza. Ludzie z pieniędzmi, ale bez umiejętności prowadzenia własnego biznesu, inwestują w biznes setki tysięcy dolarów, a potem dużo tracą. Tylko dlatego, że jadłeś w restauracji pięć razy w tygodniu przez ostatnie 20 lat, nie oznacza to, że możesz ją prowadzić. Nie zrozum mnie źle. Jestem wiecznym optymistą, który zachęca ludzi do odniesienia sukcesu tam, gdzie to możliwe. Ale łamię mi serce, gdy widzę, że para po sześćdziesiątce musi wrócić na rynek pracy, ponieważ stracili dom lub wypłatę emerytury z przedsięwzięcia biznesowego, które było skazane na niepowodzenie od samego początku. Jeśli masz dużą sumę pieniędzy lub masz zamiar w nią wejść, zastanów się długo i intensywnie nad tym, co chcesz z nią zrobić. Prowadzenie własnego biznesu nie jest łatwe. To z pewnością nie oznacza wolności i może być bardziej stresujące niż praca dla kogoś innego. Z drugiej strony może być niesamowicie satysfakcjonujące i satysfakcjonujące i jest to życie, które wybrało wielu z nas. Często jednak wchodzimy w biznes, ponieważ jesteśmy już w terenie. Byłem kierownikiem ds. sprzedaży i marketingu w dużej firmie, więc bycie konsultantem marketingowym miało dla mnie sens. Jeśli mechanik pracujący w warsztacie postanawia założyć własny podobny biznes, ma to dla mnie sens. Ale bibliotekarz decydujący się na założenie firmy zajmującej się fajerwerkami jakoś tego nie robi. W żadnym wypadku nie jest to wszechogarniająca zasada – gdyby tak było, żadne innowacyjne przedsiębiorstwa nigdy by nie wystartowały – ale jest to raczej norma niż wyjątek. Zanim rozstaniesz się ze swoją gratką, zastanów się długo i intensywnie o dobrych i złych stronach posiadania i prowadzenia własnej firmy. Nie daj się wciągnąć w idealistyczne marzenia, które w rzeczywistości oferuje niewiele firm. Wejdź w każde przedsięwzięcie biznesowe z szeroko otwartymi oczami.

### **#19. Strzeż się boomu w trzecim roku i krachu w czwartym roku**

Niezwykłym zjawiskiem biznesowym, o którym mi opowiadano, jest boom w trzecim roku i krach w czwartym roku. Kiedy zdałem sobie z tego sprawę, zacząłem dostrzegać, jak to było prawdziwe. Pierwszy rok działalności jest generalnie dość trudny, ale ekscytujący. To rok, w którym skaczesz z radości, gdy zdobywasz pierwszego klienta lub pierwszy duży kontrakt i jednocześnie obgryzasz paznokcie zastanawiając się, jak zapłacić rachunek za prąd. To rok, który mija szybko, bo tyle się dzieje.

Zakładając, że przetrwał pierwszy rok, zaczyna się drugi rok i jesteś o wiele mądrzejszy. Zrobiłeś kilka błędów, straciłeś trochę pieniędzy, wykonałeś świetną robotę, a niektóre możesz chcieć zapomnieć. Finansowo wciąż jest ciężko, ale widać światełko na końcu tunelu. Pod koniec drugiego roku zaczynasz zauważać, że pod koniec tygodnia na koncie bankowym zawsze pozostaje trochę więcej pieniędzy i wydaje się, że zdobywasz coraz więcej klientów, ponieważ zaczyna się rozchodzić pocztą pantoflowa jak wspinały jest Twój biznes. Jednocześnie jesteś zmęczony i zestresowany, bo to były ciężkie dwa lata. Jesteś w trzecim roku i biznes zaczyna się rozwijać. Pod koniec tygodnia na koncie pozostaje dużo pieniędzy i możesz zacząć się nagradzać. Może kupujesz sobie nowy samochód, może nawet nowy dom, może udane wakacje. Kiedy jesteś zajęty wydawaniem tych pieniędzy, telefony nie są zwracane, klienci zaczynają wychodzić, rachunki nie są opłacane, a ty nie zauważasz. Gdy zaczynasz czwarty rok, twoja uwaga w szokujący sposób wraca do biznesu, gdy laweta odjeżdża z twoim lśniącym nowym samochodem sportowym. Mniej więcej w tym samym czasie bank dzwoni, aby powiedzieć, że twoje czeki odbijają się i w końcu jesteś zmuszony zamknąć drzwi. Nie mówię, że każda firma przechodzi przez ten cykl, ale jeśli będziesz mieć oko, zauważysz, że zdarza się to często. Świadomość tego może pomóc ci tego uniknąć.