

by Firma de Conta

7 soluții pentru îmbunătățirea cash-flow-ului

*În situații de criză,
concentrează-te pe cash-flow, nu pe profit!*



ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ, CONCENTREAZĂ-TE PE CASH-FLOW, NU PE PROFIT!

Cash is King este o expresie des utilizată când vrei să subliniezi importanța numerarului, deși nu se mai știe cine a utilizat-o pentru prima dată.

Situațiile de criză, recesiunea sau sezonabilitatea unei afaceri au un impact puternic asupra activității firmelor, asupra profiturilor, dar mai ales asupra cash-flow-ului. Este important să urmărim constant profitul, care este rațiunea economică a oricărei firme, însă este la fel de important să avem și un cash-flow sănătos. O firmă poate supraviețui o perioadă fără profit, însă nu poate supraviețui fără un cash-flow pozitiv. Mai jos este o listă de soluții și de măsuri de prevenire a situațiilor dificile legate de numerar.



Renegocierea termenelor de plată cu furnizorii

În perioade de criză sau de recesiune, foarte multe companii își pun întrebarea: cu ce voi plăti facturile, în contextul în care nu mai încasez la nivelul perioadelor precedente?

În această situație este momentul să ne orientăm spre o renegociere cu furnizorii a clauzelor contractuale: pe termen scurt, dacă situația o impune (ex. criza generată de pandemie), amânarea termenelor de plată pentru anumite facturi iar pe termen lung, încercarea unei extinderi a termenului de plată a facturilor.

De exemplu, nu mai plătim la 30 zile, ci la 45 sau 60 de zile. În funcție de industria în care operezi, există obișnuința unor anumite termene de plată. Este bine să cunoști care este media termenului de plată în industria în care activezi pentru a avea un punct de plecare în negociere.

Înainte de a face partenerilor tăi o propunere de creștere a termenelor de plată, este bine să ai în vedere și poziția pe care o ai în relație cu aceștia – ești un client principal sau dimpotrivă, ai achiziții puține sau neimportante ca valoare? Dacă ești unul din clienții importanți atunci solicitarea ta va avea mari șanse de succes fiindcă:

- furnizorii tăi vor prefera să accepte o întârziere de plată decât să nu mai încaseze deloc
- faptul ca se extinde termenul de plată va constitui pentru ei un ajutor în a-și controla mai bine propriul cash-flow, versus situația în care frecvent ai avea întârzieri la plată și asta ar crea incertitudini. În felul acesta, ei vor ști că vor încasa mai târziu dar își vor putea replanifica propriul cash-flow conform noilor termene.

Acesta este un credit acordat de furnizor și se mai numește credit comercial. Este un credit ieftin, fiindcă nu este purtător de dobândă însă nu este bine să abuzezi de el, pentru a nu-ți deteriora relația cu furnizorii.

Ce este important să mai știi?

Imposibilitatea de plată a furnizorilor poate atrage după sine insolvența. Insolvența este acea stare a patrimoniului care se caracterizează prin insuficiența resurselor pentru plata datoriilor certe, lichide și exigibile, astfel:

- insolvența este prezumată ca fiind vădită atunci când debitorul, după 90 de zile de la scadență, nu a plătit datoria sa față de creditor; prezumția este relativă;
- insolvența este iminentă atunci când se dovedește că debitorul nu va putea plăti la scadență datoriile exigibile angajate, cu fondurile bănești disponibile la data scadenței.

Un furnizor este îndreptățit să solicite deschiderea procedurii insolvenței dacă are o creanță împotriva patrimoniului tău certă, lichidă și exigibilă de mai mult de 90 de zile.

Creditorii, inclusiv cei bugetari, vor putea solicita deschiderea procedurii insolvenței doar în cazul în care, după compensarea datoriilor reciproce, de orice natură, suma datorată acestora va depăși suma de 45.000 lei.



Finanțează activele pe termen scurt din surse pe termen scurt și activele pe termen lung din surse pe termen lung

Unul dintre principiile de bază ale finanțării unei afaceri are în vedere două componente:

- a) activele pe termen scurt trebuie să fie finanțate prin datorii pe termen scurt iar
- b) activele pe termen lung să fie finanțate prin datorii pe termen lung.

Un dezechilibru între cele două componente poate duce la situații mai complicate pentru entitate. În situații de recesiune, acest dezechilibru se resimte mult mai acut. De exemplu, dacă societatea a finanțat un activ pe termen lung printr-o datorie pe termen scurt, atunci, s-ar putea afla în situația ca la data rambursării datoriei să nu aibă mijloacele necesare pentru a o face fiindcă activul finanțat încă nu a început să genereze beneficii.

Cu atât mai mult, pe timp de criză, acest dezechilibru, dacă este întâlnit, trebuie corectat.



Să presupunem de exemplu că ai contractat o linie de credit (care este o sursă de finanțare pe termen scurt) dar ai decis să o utilizezi pentru a achiziționa un utilaj (activ pe termen lung), creându-se astfel dezechilibrul menționat anterior. Presupunem că linia de credit aprobată este de 80.000 lei, pe care o utilizezi integral pentru a cumpăra un utilaj important pentru creșterea volumului de producție. Și presupunem că activitatea ta crește, ceea ce presupune mai multe achiziții de materie primă pentru a putea produce mai mult. Dar vânzările tale nu vor crește la fel de repede, pentru a încasa banii necesari.

Dacă încasările nu îți vor crește atât de repede (fapt foarte probabil la început), nu vei avea banii necesari plății furnizorilor. Banii au fost blocați prin achiziția acestui utilaj.



Pe lângă finanțarea bancară poți apela la factoring, o modalitate rapidă și foarte flexibilă de finanțare. În loc să aștepti 60 de zile încasarea unei facturi, poți să o vinzi unei companii de factoring contra unui comision și să o încasezi imediat.

Apelul la un credit/linie de credit

Dacă ai deficite temporare de resurse (și recesiunea, criza sau sezonabilitatea pot crea astfel de deficite), atunci poate este momentul să iei în considerare finanțare bancară – fie un credit fie o linie de credit. Sunt două produse bancare diferite, fiecare cu avantajele și dezavantajele sale.



Ce au în comun ambele?

Ambele modalități de finanțare pun la dispoziție disponibilitățile necesare plății cheltuielilor curente, finanțării stocurilor de materii prime sau marfă, plăților către stat și furnizori.

Ce le deosebește?

Principala diferență reiese din modul de funcționare:

- linia de credit este în legătură cu contul curent al firmei, iar rambursarea se face din încasările care au loc în contul curent. Linia de credit se reînnoiește automat pe măsura încasărilor. Orice sumă utilizată din credit poate fi rambursată și, ulterior, utilizată din nou. **Linia de credit are un avantaj – că dobânda se calculează zilnic numai la suma utilizată.**
- creditul pentru capital de lucru, spre deosebire de linia de credit, se acordă, de obicei, pentru o nevoie anume. Pentru suma împrumutată banca stabilește un grafic strict de rambursare, pe care îl agreezi atunci când semnezi contractul de credit. Plata ratelor se face la termenele stabilite în grafic.

Exemple de situații în care te ajută linia de credit:

- în situația în care clienții tăi sunt afectați mai puternic de perioada de criză și plătesc la termene mai îndepărtate, te poți găsi în situația unui decalaj de timp dintre momentul în care încasezi banii și momentul în care trebuie să plătești furnizorii. Banii din cont nu sunt suficienți pentru a plăti furnizorii. În această situație o linie de credit te poate ajuta să acoperi acest deficit de numerar. De exemplu dacă ți se aprobă o linie de credit de 40.000 lei, dar tu folosești doar 20.000 lei, ai două avantaje: plătești dobânda doar la cât ai folosit (20.000) și mai ai 20.000 lei rezervă pentru situații neprevăzute.
- dacă dorești să refinanțezi credite de la alte bănci.

Rămânând în aria bancară, dacă ai mai multe proiecte și vrei să știi în orice moment cash flow-ul net, poți să soliciți băncii să îți deschidă un IBAN separat pentru fiecare proiect. Astfel, vei putea ordona plăți și efectua încasări pe contul fiecărui proiect și astfel vei știi în orice moment cum stai, doar analizând soldul.

Acordarea de stimulente pentru a grăbi încasarea facturilor

În perioade de recesiune, există două presiuni pe intrările de numerar:

- în primul rând se vor observa tot mai multe întârzieri în încasarea facturilor. Clienți care erau buni platnici în trecut, la rândul lor, confrunțați cu problemele recesiunii se vor afla în situația de a nu putea plăti.
- volumul vânzărilor va scădea, ceea ce va reduce implicit și nivelul încasărilor.

Ce poți să faci în această situație? Iată câteva soluții:

- Să acorzi discount-uri dacă efectuează plata mai repede – de exemplu, dacă plătesc mai repede cu 10 zile, le poți acorda un discount de 10%.
- Să apelezi la vouchere – clienții plătesc acum un voucher cu discount, pentru un serviciu de care vor beneficia în viitor (practic vinzi acum venituri viitoare) – de exemplu, dacă ai un magazin de produse agricole, le poți acorda acum clienților un voucher (cu discount de ex. 15%) pentru produse pe care le vei livra atunci când situația o va permite. Încasezi acum dar livrezi în viitor.
- Să menții presiunea pentru încasarea sumelor restante, nelăsând să treacă prea mult timp de la scadența facturilor (unii clienți aleg să plătească întâi furnizorii care îi presează cel mai mult)
- Să menții o relație bună cu clienții, și în felul acesta în cazul în care au resurse mai puține de plată, vor prioritiza plățile către tine.

Reducerea cheltuielilor neesențiale

În momente de criză, când nu reușești să îți sporești în nici un fel vânzările, este momentul să te reorientezi asupra cheltuielilor. Aceasta nu înseamnă să nu mai investești nimic, din contra, înseamnă să eficientizezi costurile.

Acest lucru înseamnă să elimini din listă cheltuielile care nu sunt neapărat necesare și să te concentrezi spre servicii noi, care te-ar putea ajuta să ieși mai ușor din recesiune.

De exemplu, poți decide să nu reînnoiești parcul auto la 3 ani și să o faci o dată la 5 ani sau să găsești o chirie mai ieftină pentru sediul firmei.

Alte domenii în care poți face reduceri de costuri sau eficientizări:

- Costurile de transport, prin creșterea eficienței livrărilor. Transportul este un element de cost foarte important ca valoare, prin urmare, aici, orice măsură luată poate conduce la economii substanțiale.
- Reducerea costurilor de depozitare prin schimbarea structurii depozitelor, a modului de depozitare sau chiar externalizarea acestei funcții.
Deși există o tentativă puternică în rândul antreprenorilor de a avea propriul depozit și propria flotă de vânzare, este foarte scumpă coordonarea lor și cel mai adesea firmele le utilizează ineficient fiindcă nu dețin personal suficient de specializat pe aceste activități. De aceea, este recomandată externalizarea acelor funcții în care entitatea nu își utilizează la maxim expertiza.
- Poți să reduci costurile cu primele foarte ridicate acordate angajaților cu elemente de recompensă mai puțin costisitoare, și cu un caracter social mai important, cum ar fi teambuilding-urile.

- Telemunca - acolo unde este posibil – permite reduceri de costuri pe partea salarială – prin eliminarea timpului pierdut pentru deplasarea la/de la locul de muncă, cheltuielilor cu deplasările, reducerea cheltuielii cu chiria, utilitățile șamd.
- În ce privește reducerea cheltuielilor cu deplasările – în anumite perioade de criză, cum este cea determinată de pandemie, aceste costuri se reduc implicit.
- Utilizarea spațiului de birouri mai eficient.
- Implicarea tuturor angajaților în stabilirea de măsuri de reducere a costurilor- fiecare angajat își poate aduce contribuția la acest proces. În cazuri extreme, se pot seta managerilor target-uri pe reducerea costurilor.
- Apelarea la barter dacă este posibil. Barterul este un schimb reciproc de bunuri și servicii de valoare identică, care nu implică transfer de bani. Datoria pe care o ai, stinge creanța față de partener.
- Reducerea comisioanelor bancare - poți caută o bancă care să răspundă mai bine din punct de vedere al costurilor activității tale – de exemplu, dacă ai încasări mici și numeroase, vei prefera o banca care are comision 0 la încasare, în detrimentul altei bănci care poate te comisionează cu 1 leu/încasare. Dacă ai 100 încasări/zi, aceasta poate conduce la economii pe lună în medie de: $20 \text{ zile} * 100 \text{ lei/zi} = 2.000 \text{ lei}$. Pe an, aceasta înseamnă $12 * 2.000 \text{ lei} = 24.000 \text{ lei}$. Desigur, este un exemplu ipotetic, însă dacă consulți balanța de verificare la final de an, vei putea vedea exact câte comisioane bancare plătești.

Reducând costurile, crește marja,
un al element de îmbunătățire a cash-flow-ului.



Un control mai bun al stocurilor

Dacă lucrezi cu stocuri, atunci sunt recomandate câteva măsuri în situația de recesiune:

- Încearcă să păstrezi cât mai puține materiale în stoc – fiindcă stocurile în depozit aduc costuri suplimentare - chiria depozitului, utilitățile în depozit, costuri de securitate (camera video, personal de pază etc). Stocurile se pot deteriora cu atât mai mult cu cât perioada de depozitare este mai mare.
- Încearcă să ponderezi presiunea exercitată de departamentele de vânzări care de regulă insistă să existe stocuri mai numeroase în depozit decât este necesar pentru a putea fi siguri că pot onora imediat comenzile.
- Caută furnizori situați mai aproape de locația ta, pentru ca procesul de aprovizionare să fie mai rapid
- Împlementează proceduri mai rapide de corectare a erorilor întâlnite în circuitul achiziție-produție-livrare

Numai tu poți să cunoști acel nivel optim al stocurilor care să îți permită să onorezi comenzile fără a rămâne pe stoc 0, și totodată să nu creezi exces de materiale în depozit. Aceasta presupune să îți cunoști bine afacerea și sezonalitatea ei.

Perioada de recesiune poate crea o cădere a cererii pentru anumite produse, dar poate crea oportunități pentru produse noi. De aceea, portofoliul de produse trebuie să fie activ, să studiezi piața și să testezi noi produse.

Monitorizează constant indicatorii de lichiditate ai firmei, gradul de îndatorare, situația partenerilor, concurenței și a mediului de business.

O parte din activitatea oricărui antreprenor este monitorizarea atentă a indicatorilor afacerii sale: cât a vândut, cât a încasat, cât de îndatorată este firma și cât de lichidă este.

Fiindcă în acest material vorbim de cash-flow, legat de acesta avem indicatorii de lichiditate.

Indicatorii de lichiditate măsoară capacitatea firmei de a-și plăti facturile. Fundamentul lichidității unei companii este ciclul de conversie al numerarului, adică perioada de timp de la ieșirea de numerar pentru intrarea de materii prime, conversia lor în produse finite și intrarea de numerar de la clienți. Pentru a supraviețui acestui proces o firmă trebuie să aibă suficiente rezerve de numerar.

Când sunt analizați indicatorii de lichiditate trebuie să ținem cont de următoarele aspecte:

- nu există un nivel perfect al acestor indicatori
- deși un nivel ridicat de lichiditate este considerat bun, acesta poate indica și o lipsă de viziune în fructificarea posibilităților de investiție. Un nivel mai scăzut al lichidității poate însemna chiar un management mai bun al numerarului decât un nivel mai ridicat al lichidității.

Iată câțiva indicatori pe care este bine să îi monitorizezi:

1. Lichiditatea curentă, care se calculează ca active curente / datorii curente;
Acesta este indicatorul standard pentru măsurarea lichidității și reflectă măsura în care activele curente oferă garanția acoperirii datoriilor curente.
2. Lichiditatea imediată este derivată din lichiditatea curentă fiindcă nu ia în considerare stocurile și se determină ca (active curente – stocuri)/datorii curente

Firmele nu pot converti toate activele lor curente în numerar, foarte repede. Există tipuri de activități în care mișcarea stocurilor este foarte încetă, stocurile lor nefiind foarte lichide datorită unui ciclu lung de fabricație.

De aceea, în asemenea situații este mai relevant pentru acestea calculul indicatorului lichidității imediate.



Lichiditatea imediată ar trebui să fie cel puțin egală cu 1 pentru firmele cu o mișcare lentă a stocurilor, iar pentru cele cu o viteză de rotație rapidă a stocurilor poate să scadă chiar și sub 1, fără a sugera că firma ar avea dificultăți financiare.

Pornind de la aceste formule, atunci când analizezi lichiditatea firmei și dorești să iei măsuri de îmbunătățire, următoarele 3 elemente cheie trebuie avute în vedere:

1. Stocurile: ideal ar fi ca acestea să fie rotite cât mai rapid;
2. Furnizorii: ideală este obținerea unui credit comercial cât mai generos din punct de vedere al termenului de plată
3. Clienții: aceștia vor avea nevoie de un anumit timp până la efectuarea plății. Ideal ar fi ca acesta să fie cât mai redus.

Un alt indicator important care reflectă cât de îndatorată este firma ta este gradul de îndatorare.



Gradul de îndatorare al unei companii este foarte important atât pentru aceasta cât și pentru mediul extern, respectiv investitori. Se spune că dacă o companie are gradul de îndatorare sub 30 % înseamnă că aceasta este rezervată în ceea ce privește contractarea creditelor. În schimb, dacă gradul de îndatorare ajunge până la 80% se spune că politica acesteia este îndreptată spre creditare, fiind foarte riscantă.

Gradul de îndatorare se determină ca datorii totale / capitaluri proprii.

Valoarea recomandată acceptabila este < 0.5

Pe lângă monitorizarea indicatorilor, este bine să monitorizezi:

- situația furnizorilor
- situația clienților
- situația concurenței

Monitorizarea partenerilor o poți face utilizând aplicații gratuite în acest sens puse la dispoziție de Ministerul de Finanțe (situația financiară, registrul contribuabililor inactivi, aplicații prin care poți să verifici dacă au sau nu datorii la stat șamd) sau servicii plătite de monitorizare. Astfel, poți afla dacă un client nu se află într-o situație financiară bună și poți să anticipezi că vei avea probleme de încasare.

Cum poți să integrezi toate aceste 7 elemente într-un proces constant de îmbunătățire a cash-flow-ului?

Există un instrument care îți permite să planifici din timp resursele pe care le ai și să eviți să fii surprins de dezechilibre neașteptate.

Bugetul este un instrument utilizat în mai multe scopuri: pentru a aproxima care vor fi rezultatele viitoare ale companiei sau pentru a estima cash-flow-ul. Putem avea bugete de venituri și cheltuieli, buget de cash-flow sau de investiții. Totul depinde de nevoia concretă a companiei.

Bugetul de cash-flow oferă informații conducerii cu privire la suma pe care o poate cheltui și valoarea încasărilor pe care se poate baza.

Îată câteva sfaturi pentru un buget de numerar echilibrat:

- Conducerea unității ar trebui să autorizeze doar acele cheltuieli pentru care există în contrapartidă și încasări viitoare;
- Dacă în decursul execuției bugetare încep să apară deviații între așteptările conform bugetului și situația reală, managementul poate lua măsuri pentru ajustarea cheltuielilor conform rezultatelor reale;
- Este recomandat ca bugetul să reproducă contul de profit sau pierdere ca structură, fiind astfel mai ușor de urmărit actual vs realizat.
- Estimările care se fac pot pleca de la rezultatele anului precedent, la care se aplică constrângerile anului curent (întrerupere temporară a activității, posibilități limitate de livrare etc)
- Cu cât compania este mai mare, cu atât se delegea întocmirea bugetului granular, pe departamente: departamentul de marketing-vânzări pentru cheltuieli de reclamă, departamentul de resurse umane pentru salarizare, departamentul administrativ pentru cheltuielile administrative.

Ținând cont de aceste strategii, este important să aplici ceea ce se potrivește firmei tale. Capitalul de lucru este motorul firmelor prin urmare este bine să fie atent urmărit și gestionat.

Termeni frecvent utilizați:

Cash flow pozitiv – apare atunci când numerarul care intră lunar în firmă din vânzări depășește plățile care se fac (avem un excedent de numerar).

Cash flow negativ- apare în situația inversă, când plățile depășesc încasările.