

Ghid practic: Cum ocolești blocajul financiar

**Mai mult ca niciodata, zicala americana este astazi inatacabila. Cash is king - cine are bani lichizi pentru operatiunile zilnice, pentru eventuale achizitii ale concurentilor sau pur si simplu pentru zile negre se afla intr-o postura fericita.**



Problema este ca toate companiile incearca sa-si amane cat mai mult propriile plati si sa incaseze banii de la clienti, daca se poate, chiar in avans. Blocajul financiar face insa rare cazurile cand asa ceva mai e posibil. Dar exista variante prin care o companie poate ocoli blocajul financiar chiar daca sectorul unde activeaza este afectat? Sau acest efect de domino este implacabil si daca un jucator din piata intra in incapacitate de plata va atrage implicit dupa el alte si alte companii?

Problema este ca toate solutiile indicate de consultanti si analisti pot ajuta cate o companie, dar nu pe toate odata. Spre exemplu, folosind o explicatie simplista, daca o companie scurteaza termenul de plata pentru un partener de afaceri, acesta va scurta la randul sau termenul de plata pentru un alt partener. Acesta din urma, sau poate urmatorul, sau urmatorul dupa el va intra in incapacitate de plata si va atrage in blocaj si alti parteneri.

Un alt exemplu: daca o companie devine din ce in ce mai selectiva, refuzand sa lucreze cu firme care au deja probleme financiare si nu mai prezinta garantii in ce priveste respectarea datelor de scadenta, atunci risca sa "omoare" un client si, odata cu el, sa-si faca siesi un rau. Si tocmai aici, cand vorbesc despre linia de demarcatie dintre strictete si solidaritate, consultantii sunt confuzi: pe de-o parte spun ca partenerii de afaceri trebuie sustinuti, de cealalta parte recomanda strictete si toleranta zero pentru firmele cu probleme, cele care prezinta riscuri de amanare a platilor sau chiar neplata. Or, acestea din urma sunt din ce in ce mai numeroase astazi.

Marius Ghenea, antreprenor ce prefera sa investeasca in afaceri de la zero (startup- uri), avand opt companii in portofoliu, spune ca o companie cu pierderi si flux de numerar pozitiv este mai solida decat una cu profit, dar cu banii blocati si in imposibilitatea de a-si plati angajatii si datoriile curente. Afirmatia are in vedere faptul ca majoritatea firmelor romanesti isi desfasoara activitatea pe baza de surse imprumutate. Or, accesul greu la finantare, cresterea dobanzilor si majorarea ratelor ca efect al deprecierei leului au condus la o criza de lichiditate si deci la neplata datoriilor intre clienti si furnizori.

Cristian Ionescu, country manager al Coface Romania, firma specializata in asigurari de credite comerciale, afirma, intr-o prezentare organizata de Mediafax, ca 90% dintre tranzactiile comerciale sunt platite cu o intarziere medie de 90-120 de zile. Pentru multe companii, intarzierile acestea s-au dovedit deja prea lungi. Coface Romania estima recent ca numarul companiilor care au intrat in faliment in 2008 a depasit 14.000, mai mult decat dublu fata de 2007, iar in primul trimestru al acestui an, numarul dosarelor deschise pentru procedura de faliment a ajuns la 4.000, in crestere cu 84% fata de aceeaasi perioada a anului trecut.

Dupa Marius Ghenea, orice companie ar trebui sa se concentreze in aceasta perioada pe fluxurile de numerar (cash-flow) ca element vital pentru buna functionare a companiei. "Astfel, obiectivele de profitabilitate pot trece in plan secund", spune antreprenorul. Evident, aceasta este o abordare tactica legata de criza, deoarece pe termen mediu si lung, orice companie ar trebui sa-si propuna sa fie profitabila.

Pentru a maximiza intrarile si a minimiza iesirile de numerar, Ghenea e de parere ca o firma trebuie sa-si creasca vanzarile si sa scada costurile. Suna simplu, dar nu este. Vanzarile nu trebuie accelerate cu orice pret; daca este redus in mod nejustificat adaosul, pe termen mediu si lung companii si sectoare intregi pot avea de suferit. Reducerea costurilor este si ea problematica, comenteaza Ghenea, pentru ca o masura de micorare a costurilor poate genera cheltuieli imediate importante; de exemplu, disponibilizarile pot atrage imediat costuri compensatorii, deci "o ardere" de lichiditati nedorita.

Ioana Constantinescu, director general al firmei Chimtotal, considera la randul ei ca exista strategii de evitare a problemelor de lichiditate. Un lucru esential este urmarirea zilnica a fluxului de numerar, mai ales al celui previzionat. "Astfel ar trebui sa reusim sa avem termene de plata cat mai exacte atat pentru incasari, cat si pentru plati." Compania, distribuitor de substante si materii prime pentru industria cosmetica si a mobilei, a terminat anul trecut cu o cifra de afaceri de 700.000 de euro. Acum, platile intarzie cu aproximativ doua saptamani fata de termenele stabilite, iar Constantinescu primeste din ce in ce mai multe cereri de reesalonare a platilor, mai ales pentru sumele consistente. Insa cel putin pentru unele produse, firma nu este dispusa sa accepte intarzierile de plata. Explicatia este ca, desi pentru moment balanta dintre incasari si plati este destul de echilibrata, si valoric si ca termene de plata, exista oricand riscul, inclusiv pentru o companie profitabila, ca din cauza unor intarzieri in lant sa intre in incapacitate de plata.

Ioana Constantinescu crede ca problemele pot fi totusi preintampinate, prin gasirea unor noi segmente de piata ce pot creste vanzarile, sau prin obtinerea platilor in avans (solutie pe cat de buna, pe atat de greu insa de realizat). "Termenele amanate pot fi evitate si printr-o selectie mai aspra a partenerilor, pe baza unor informatii legate inclusiv de solvabilitatea lor." De asemenea, Chimtotal lucreaza deja cu o companie specializata in recuperarea creantelor. "Nu suntem mai toleranti cu intarzierile de plata, ci mai prevazatori; facem presiuni formale pentru micșorarea termenelor depasite si in anumite cazuri attentionam cu intreruperea livrarilor", spune Constantinescu.

Precautia ii caracterizeaza oricum si pe cei ce pentru moment afirma ca sunt feriti de efectele crizei. Petru Berciu, actionar al BDG, importator al unor branduri ca Jack Daniel's sau Corona, spunea intr-o discutie cu BUSINESS Magazin ca nu resimte o reducere a afacerilor pe fondul crizei, dar chiar si asa, atentia acordata incasarilor de la distribuitori a sporit. "N-am simtit diferente in ce priveste vanzarile, dar suntem mult mai atenti la distributia din tara, la incasari. Controlul distribuitorilor si fluxul de numerar sunt mai importante azi decat marja de profit." Motiv pentru care BDG nu prelungeste termenele de plata pentru clienti.

La Fan Courier, liderul unei pietete de curierat atinsa de scaderea afacerilor, exista unele intarzieri de plata, insa nu dramatice. Adrian Mihai, directorul de dezvoltare al companiei, declara ca inca de la primele semne ale crizei s-a format o "celula de criza" din reprezentantii middle si top managementului. Astfel, fie prin angajari, fie prin relocari de personal, la Fan Courier a fost consolidat departamentul de recuperare de creante. "In acelasi timp, am inceput sa punem mai multa presiune pe clientii rau-platnici si chiar am operat blocari de livrari si expeditii in unele cazuri." Compania apeleaza tot mai des la justitie pentru a-si recupera datoriile, iar departamentul juridic a fost si el consolidat.

Prin urmare, ce se intampla cu sustinerea partenerilor de afaceri, in numele ideii ca asa iti poti sustine propriul business? Pe de-o parte, managementul ar trebui sa accepte pasuri si prelungiri ale termenelor de plata, pe de alta parte trebuie sa fie neingaduitor cu clientii si partenerii?

Marius Ghenea raspunde ca, in orice caz, firmele trebuie sa-si analizeze foarte atent posibilitatile financiare reale in relatia cu creditorii si debitorii. Pe baza acestora trebuie discutate variante de plata mai bune pentru ambele parti: fie reesalonari, fie renegocierea unor dobanzi si conditii, fie renegocierea termenelor de plata cu furnizorii. Ioana Constantinescu de la Chimtotal adauga ca poate aparea oricand surpriza ca unul dintre furnizorii din Vest sa dea faliment sau sa intre sub monitorizare financiara guvernamentala si, ca atare, sa recurga la conditii drastice pentru distribuitorii sai pentru a se salva de la insolventa. "In astfel de situatii nu mai lucrezi, financiar vorbind, cu furnizorul propriu-zis, ci cu noul administrator."

Cert este, pentru moment, un singur lucru: nu toate companiile au o strategie pentru a se feri de probleme, deci avantajul celor care au o "harta" pentru evitarea crizelor de lichiditate este cu atat mai important. Asa cum spunea Cristian Ionescu de la Coface Romania, daca nu poate fi evitata criza, esential este sa fii mai putin afectat decat concurenta.

Printeaza

