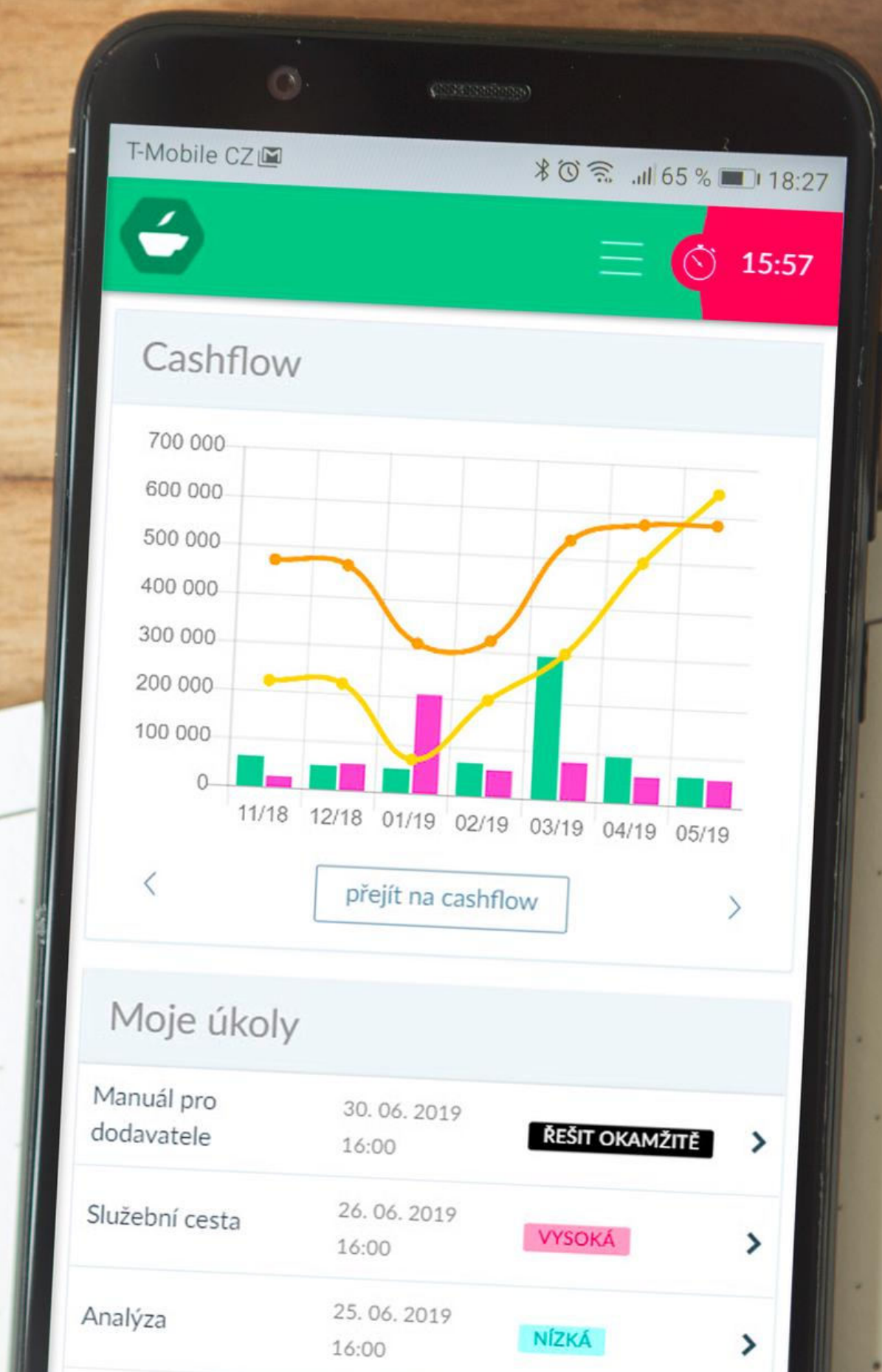


CAFLU®

AKČNÍ PLÁN, JAK USTÁT CASH FLOW V KRIZI



AKČNÍ PLÁN, JAK USTÁT CASH FLOW V KRIZI

(když už přišla nebo klepe na dveře)

Ocitlo se vaše podnikání v krizi? Řešíte, jak se z krize dostat? Snažíte se snížit negativní působení krize, ale docházejí vám nápady? Už se krize podepsala na vašem cash flow a obáváte se krachu firmy? Nebo intenzivně cítíte, jak vám krize klepe na dveře, a hledáte cesty, jak jejím negativním dopadům předejít?

Nabízíme vám v této velmi aktuální situaci praktického rádce formou akčního plánu kroků řešení, jak krizi čelit.

KROK Č. 1 ZACHOVEJTE CHLADNOU HLAVU

Aktuálně se mnoho firem potýká s tvrdou skutečností: jejich tržby klesají. Možná se vás to týká také. Z mnohých již vyjednaných zakázek sešlo. Nové projekty se odkládají. Někteří spolupracovníci se nemohou do výdělečných aktivit firmy kvůli onemocnění COVID-19 nebo nařízené karanténě plnohodnotně zapojit. Krizí zasažení klienti zpožďují své platby. Vaší firmě hrozí platební neschopnost. Konec krize není v dohledu. Kdo by udržel v takové situaci nervy na uzdě?

Obecně krize obvykle lépe snáší ti podnikatelé a investoři, kteří si jimi již prošli. Vědí totiž, že každá krize má svůj konec. Vyjít z ní můžete posílení nebo oslabení. Je to na vás. Britský státník a spisovatel z 19. století Benjamin Disraeli ve své novele *The Wondrous Tale of Alroy* říká: „Jsem připraven na nejhorší, ale doufám v nejlepší.“ Úspěšní vlastníci a manažeři firem si zachovávají i v nepříznivé době pozitivní přístup a nadále aktivně řídí firemní cash flow.



Pro přežití firmy v období s nižším až kritickým cash flow je klíčová rychlá akce. Abyste udrželi firmu nad vodou, když se propadají příjmy, pusťte se bezodkladně do akce. Opřete se o zkušenosti těch, kteří si chladnou hlavu zachovávají a dokáží z krizí vyjít v lepší kondici než před ní. Pokud jste cash flow dosud řídili pouze pasivně, je nejvyšší čas s touto prioritou číslo jedna aktivně začít.



Pusťte se do akce s vírou, že to dobře dopadne.

KROK Č. 2 ZJISTĚTE, JAK SI AKTUÁLNĚ STOJÍTE

Méně objednávek, méně práce, méně vydělaných peněz. Víte ale, jak si opravdu stojíte? V dobrých i špatných časech platí: **sledujte vaše cash flow**. Udělejte si přehled v příjmech a výdajích. Zmapujte minimálně nadcházejících 6 týdnů. Pokud jste cash flow již dříve sledovali, pusťte se do realistické revize vašich příjmů a výdajů. Čím více reálných informací o vaší aktuální pozici budete mít, tím více možností situaci zvládnout se vám otevře.

Nejdříve se soustředte na příjmovou stránku vašeho byznysu. Jaké příjmy můžete v blízkém čase očekávat? Jaké jsou doby splatností aktuálních projektů? Jaká je pravděpodobnost udržení opakovatelných příjmů za současné situace v horizontu týdnů? Které z očekávatelných příjmů jsou podložené vydanými fakturami? Které ještě nebyly fakturovány, jsou ale alespoň deklarované smlouvami? A jaká část plánovaných příjmů vychází pouze z obchodních výhledů?





Projděte si samozřejmě také pravidelné výdaje, jakými jsou výplaty mezd, platby obchodním partnerům, odvody daní, splátky půjček a úvěrů. Neméně důležité je jejich načasování. Jaká jsou data povinných plateb? Jaké jsou splatnosti přijatých faktur? Výdaje rozdělte do kategorií nevyhnutelné, potřebné a ty, které jsou žádoucí nicméně je můžete potenciálně odložit. Mezi nevyhnutelné zařad'te ty, které existenci firmy bezprostředně podmiňují. Když byste na jejich úhradu neměli prostředky, znamenalo by to nemožnost dál fungovat a dosahovat tržeb. Za potřebné výdaje ve vašem přehledu cash flow považujte ty, na kterých se z dlouhodobého hlediska nevyplatí šetřit. Bez čeho se váš provoz neobejde? V čem je váš byznys zranitelný?

Rozdělení výdajů vám pomůže určit nevyhnutelnou, potřebnou a žádoucí úroveň příjmů, které bude v nadcházejícím období nutné pro udržení cash flow dosáhnout. Zatím alespoň „na papíře“ slad'te příjmy a výdaje podle času inkas a plateb. Nejenže se vyhnete překvapením, ale umožní vám to realisticky přemýšlet, jak situaci nejlépe řešit.



Mějte přehled, kdy a co je potřeba uhradit. Efektivně můžete využít softwarová řešení specializovaná na řízení a plánování cash flow. Mnohá kromě vlastních prognóz peněžních toků umožní také vizualizaci stavu a vývoje volných peněžních prostředků při definici různých parametrů zpravidla nejen za firmu jako celek, ale také po zákaznících, projektech či jiných aktivitách.



Cash flow přehledy a výhledy jsou v krizi klíčové.

KROK Č. 3 PROVEĎTE INTERNÍ ZMĚNY

Zlaté pravidlo zdravého cash flow zní: příjmy inkasovat co nejdříve, výdaje hradit až v okamžiku splatnosti. Ne všechny firmy budou zasaženy krizí negativně. Některé firmy vstupovaly do krize s velmi silnou finanční kondicí. Jiným se otevřely nové možnosti realizace a pokles tržeb pro ně není na pořadu dne. Některé firmy vyčkávají, jak se pro ně situace vyvine, a preventivně nehradí své závazky v předstihu. Co můžete udělat pro urychlení příjmů? Ještě před splatností vašich faktur kontaktujte své odběratele a ověřte si, že vám plánují vaši fakturu uhradit. Fakturujte co nejdříve po odvedení vaší práce. Uvažujte o tom, zda je možné fakturaci rozdělit na více částí, a fakturovat tak častěji. Pracujte na získávání záloh. I vašim zákazníkům to umožní predikovat jejich cash flow. Pokud se zpozdí se svými platbami, upomínejte s pochopením situace, ale s apelem na to, že závazky je potřeba hradit.

Sledujte bonitu vašich klientů. Víc než kdy dříve bude důležité mít povědomí o likviditě vašich obchodních partnerů. Kdyby se jejich situace nevyvíjela dobře, buďte připraveni přihlásit včas své pohledávky v případném insolvenčním řízení.



Nepodceňujte také taktiku vašich obchodních partnerů. Předvídejte různé možnosti dopadů jejich zvládnutí či nezvládnutí aktuální situace a zpracujte si několik scénářů vývoje vašeho cash flow. Jak se do vašeho peněžního toku promítnou výpadky tržeb podle zákazníků a podle časového posunu plateb? Nepopíráme, že vývoj cash flow ve velmi nejisté době, kdy největší neznámá je příjem z tržeb, se obtížně plánuje. Právě proto je vhodné dělat varianty plánu, aby byl management firmy schopen rozhodnout kvalifikovaně, kterou variantu, s jakým možným dopadem vybrat.

Pro zlepšení řízení peněžních toků můžete mnohé udělat i volbou správných účetních postupů a promýšlením vhodnosti nastavení interních procesů. Vnitřní procesy ovlivňují potřebu pracovního kapitálu. Jejich zlepšením můžete zamezit například zbytečné vázanosti finančních prostředků v provozu firmy z důvodu chaotické administrativy pohledávek nebo nadbytečných zásob materiálu a rozpracované výroby neodpovídajících poklesu tržeb.



Důsledky do cash má i nepropracované plánování výroby. Věnujte tedy pozornost nejen faktickému řízení výroby a produkčních aktivit firmy, ale také jeho dopadům do ekonomické stránky podnikání a souvislostem s finančním řízením. Začněte sledovat a vyhodnocovat průměrnou dobu úhrady závazků a průměrnou dobu inkasa pohledávek.

Využijte tohoto nepříznivého období k reflexi vašich procesů. Co funguje dobře a co jsme zanedbávali? Promyslete, zda jste měli nastaveny podmínky výhodné pro vaše cash flow. Fakturovali jste hned po odvedení práce nebo jste čekali až na konec měsíce? Prosazovali jste zálohy nebo jste u klientů byli vždy shovívavější? Řídili jste výrobu ruku v ruce s vyhodnocováním dopadů do cash flow? Pracujete na automatizované fakturaci a systému upomínek? Připravíte se tím i na dobu, kdy krize skončí.



Bud'te připraveni na různé varianty vývoje i na konec krize.

KROK Č. 4

AKTIVNĚ PODPORUJTE PRODEJE

Nic naplat, nepochybně rozumíte vašemu byznysu, musíte ale rozumět také vašim číslům. S jakou přidanou hodnotou prodáváte kterým skupinám zákazníků? Možná již někteří zákazníci tlačí na ceny. V době napjatého rozpočtu může však být poskytování slev balancování nad finanční propastí. Musíte zkrátka vědět, zda vaše marže slevu „unes“e. Marži sledujte jako rozdíl mezi tím, za kolik jste své výrobky, zboží či služby prodali, a tím, za kolik jste je nakoupili nebo vytvořili. Při nákupu a prodeji zboží je zásadní informace, s jakým výdělkem jste obchod realizovali. Obchodní marže je rozdíl mezi tržbami za prodej zboží a náklady na prodané zboží. Marže vyhodnocujte také v relativním vyjádření tedy jako poměrové číslo vyjádřené v procentech. Porovnáním požadované slevy a vaší marže se budete moci lépe rozhodnout, zda je pro vás cenová úleva únosná.

Patříte-li mezi firmy, které nejen obchodují, ale také vyrábějí či poskytují služby, vyhodnocujte marži přidané hodnoty. Přidanou hodnotu vypočítáte jako rozdíl tržeb za prodej výrobků, služeb a zboží a nákladů na prodané zboží a spotřebu materiálu.



Marži přidané hodnoty stanovíte podílem přidané hodnoty a tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb. Marže přidané hodnoty pak pro vás bude dobrým vodítkem, na které zákaznické segmenty, případně které vaše výkony byste nyní ideálně měli soustředit. Ty s největšími maržemi na trhu také aktivně podporujte.

Marže jsou vodítkem, nehodnotí však například pracnost zakázek. Důležité je proto revidovat také cenové kalkulace. Dávají vám vaše kalkulace správná čísla? Víte spolehlivě, která část produkčních nákladů je fixní, která variabilní? Na jakém výkonu trávíte více času? Umí vaše kalkulace čas strávený zakázkou ocenit? Vyhodnocujte vaše zakázky například metodou hodinových sazeb, která pracnost výkonů zohledňuje. Ve zkratce jde o postup, kdy od vašich celkových nákladů odečtete přímé náklady (zpravidla na materiál či další přímé náklady zakázky jakými jsou například provize obchodníkům) a zbylé náklady vydělíte počtem fakturovatelných hodin. Výsledný podíl představuje sazbu, kterou můžete vaše zakázky s rozdílnou náročností na čas nacenit.



Který z produktů se vyplatí nabízet a který ne vám ukáže také krycí příspěvek. Jedná se o rozdíl mezi prodejní cenou a variabilními náklady. Variabilní náklady jsou takové, které se v závislosti na změnách objemu výkonů mění. Typicky se jedná o spotřebu materiálu, obalů či přímé mzdy. Vaše náklady však pochopitelně zahrnují i ty fixní. Ty se s objemem produkce nemění. Příkladem může být nájemné, mzda asistentky, odpisy dlouhodobého majetku nebo třeba úroky z přijatého bankovního úvěru. Aktuálním úkolem je podporovat prodej těch výkonů, které na úhradu fixních nákladů přispívají v souhrnu více.



Cíleně zvyšujte zájem zákazníků o výkony s vyšší přidanou hodnotou.

KROK Č. 5 ELIMINUJTE JEN NĚKTERÉ VÝDAJE

Krise často přináší pokles produkce. Výrobu je potřeba přizpůsobit dočasnému snížení poptávky a zároveň ji připravit na další možný růst. Dotování výroby dlouhodobě smysl nedává. Napadá vás, že jediné řešení akutního nedostatku cash flow jsou škrty ve výdajích? Ano i ne. Je důležité snažit se udržet to, co má potenciál přinášet firmě peníze. Výdaje do lidí či oprav a udržování výrobního zařízení tedy omezte velmi uvážlivě. Naopak se snažte posílit to, co funguje. Investovat v krizi? Máte-li volné zdroje a již před krizí jste pořízení nemovitostí nebo technologií připravovali, nyní je pro jejich realizaci vhodný čas s ohledem na všeobecně příznivější ceny. Zejména pak modernizace provozu, které umožní výrobu složitějších produktů s vyšší přidanou hodnotou mohou být správnou taktikou v konkurenčním boji.

V krizových dobách bývá mezi prvními položkami na seznamu škrtnutých výdajů vzdělávání zaměstnanců. Přitom při snížení objemu práce jde o vhodný čas na zlepšování profesních dovedností a posilování odborných znalostí. Je však důležité vyhodnotit dopad těchto výdajů.



Směřovat by měly tam, kde existuje důvodné očekávání toho, že se firmě vrátí v rozšířených možnostech dosahování příjmů. Kterí zaměstnanci jsou pro váš byznys klíčoví? Pravděpodobně se budete chtít více soustředit na ty pracovníky, kteří jsou schopní zastávat i jiné funkce a dále se rozvíjet. Neustálé školení sděluje očekávání stálého zlepšování. Kompetentní zaměstnanci jsou produktivnější a výkonnější. V případě, že budete nuceni snížit počet kmenových zaměstnanců, budou to právě klíčoví lidé, o které se budete moci v době krize opřít.

Přílišné výdaje spolu s nedostatečnou finanční rezervou jsou jedněmi z nejčastějších příčin zániku firem. Na čem tedy ušetřit, aniž by se to dotklo zaměstnanců či ochromilo realizaci tržeb? Projděte si všechny položky měsíčních výdajů. Zdánlivě menších výdajů může být celá řada, pokud však v součtu představují významný podíl na celkových výdajích, je vhodné je při nedostatečné finanční situaci firmy revidovat. Dočasné snížení nákladů uvolní svěrací kazajku finanční krize. A u těch výdajů, které seznáte jako nezbytné pro udržení chodu firmy, nezapomeňte hradit své závazky, až když jsou splatné.

Když ani to nestačí, projděte si majetek, který můžete využít jako zástavu pro získání dodatečných bankovních zdrojů. Pokud nastalo období, v němž je vyladění příjmů a výdajů neudržitelné, pusťte se do promýšlení toho, jaký majetek můžete prodat. Ať už se jedná o dlouhodobě nevyužívané stroje či zařízení či nadbytečné zásoby, je-li možné je prodat, udělejte to. Nepotřebný majetek váže peněžní prostředky, aniž by firmě přinesl zhodnocení. Pokud však zařízení či automobily ke své činnosti nadále potřebujete, i tak můžete uvažovat o příjmech z jejich prodeje. Řešením může být pro mnohá zařízení zpětný leasing. Nabídka získat okamžitě využitelné finanční prostředky za odkup vašeho majetku, který dále za úplatu využíváte, přichází těm, kteří mají dobrou bonitu. Nečekejte tedy příliš dlouho. Abyste snadněji překlenuli obtížné finanční období, musíte jednat rychle. Obdobně se můžete pustit do aktivního vyhodnocování možnosti odprodat své pohledávky faktoringovým nebo forfaitingovým společností.



Posilte to, co funguje, zbytek škrtněte.

KROK Č. 6 KOMUNIKUJTE

Co mám dělat, když firmě došly peníze? Zásadní je v této chvíli neschovávat hlavu do písku. V první řadě komunikujte situaci se svým týmem, se svými zaměstnanci. Nechtějí však slyšet nepodložené chlácholení. Vaše sdělení má být realistické ujištění. Máte-li již slušnou představu o možném vývoji vašeho cash flow, řekněte jim: „Teď na tom jsem tak a tak, potřebuji X dní a zvládneme to.“ Zjistěte, jaké jsou jejich obavy, dohodněte se na možném řešení a můžete-li, alespoň částečně jim usnadněte zvládnout jejich nejistotu.

Dejte jim také prostor, aby se vyjádřili k možnostem zefektivnění každodenních činností. Pečlivě se jejich návrhům věnujte a převed'te co nejvíce smysluplných nápadů do běžné praxe. Ptejte se svých lidí, co můžete udělat, aby se jim v dalších dnech lépe pracovalo. Posílíte tím nejen ekonomiku firmy, ale také loajalitu zaměstnanců. Angažovaní zaměstnanci jsou podle statistik více spokojení se svou prací, a to se odráží ve stabilních výkonech, zvýšené kvalitě odvedené práce, a nakonec v pozitivním cash flow. Komunikujte dovnitř i navenek. Kdy a za jakých podmínek bude mít firma peníze, je zásadní informací nejen pro zaměstnance, ale také pro vaše dodavatele, obchodní partnery, banky a státní instituce.



Máte-li problémy s cash flow, buďte proaktivní a navrhnete možnosti, které vám vaše situace umožní. Zjišťujte, jak na tom vaši obchodní partneři jsou. Dá se předpokládat, že tato krize obrátí karty, neboť zásadně mění okolnosti jednání o slevách a navyšování prodejních cen. Pravděpodobně budou vznikat aliance a vzájemné výpomoci napříč trhem. Buďte u toho. Zajímejte se o váš okruh obchodních partnerů. Buďte pružní v přemýšlení o vašem byznys modelu. Možná přijdete sami s řešením zajímavým pro více stran obchodu.

Neopomíjejte ani aktivní komunikaci s vaší bankou. Nejdříve si projděte vaše současné úvěrové dokumenty. Jaké závazky z nich vyplývají? K jakým podmínkám (kovenantům) jste se zavázali? Nebude-li jim možné kvůli současné situaci dostát, jaké postihy vyplývají ze smluv? Projděte si základní příklady porušení podmínek a vyhodnoťte, zda se vás některý netýká. Jaké jsou podmínky ukončení smluv? Připravte si možné zajištění. Proved'te inventuru majetku, který byste mohli pro zajištění případně uvolnit. Udržujte váš finanční plán aktualizovaný a projděte si varianty vývoje cash flow.

V každé variantě se soustředte na schopnost splácet vaše dluhy. Vypočtete okamžik, kdy pravděpodobně dojdou peněžní prostředky. Veškerá vaše příprava urychlí následné vyjednávání.

Nastanou-li chvíle vašeho byznysu natolik těžké, že pro řešení budete muset obrátit na stát, banky či investory, pro získání pomoci bude zcela zásadní, jak budete připraveni. Ačkoli stát proklamuje pomoc, pravidla jejího poskytnutí se stále proměňují. Ať bude podoba záchrany ze strany státu a eventuálně bank jakákoli, můžete očekávat požadavek na kvalitně připravené ekonomické podklady čítající vaše obchodní, výrobní a finanční plány, vyčíslení ztrát, prokázání vaší schopnosti splácet, ale také prokázání uskutečnění vašich vlastních úsporných opatření. Připravte si tedy podklady. Sledujte vývoj situace. Informujte se o aktuálních i do budoucna očekávaných možnostech získání pomoci. Komunikujte s vaším daňovým poradcem, státními institucemi, bankéřem, případně se obraťte na externího specialistu krizového řízení.



Připravte se a všem zúčastněným stranám vědět, že situaci aktivně řešíte.

AKČNÍ PLÁN, JAK USTÁT CASH FLOW V KRIZI

(když už přišla nebo klepe na dveře)

SOUHRN:

5+1 kroků akčního plánu, jak ustát cash flow v krizi

1. Zachovejte chladnou hlavu ->> Pusťte se do akce s vírou, že to dobře dopadne.
2. Zjistěte, jak si aktuálně stojíte ->> Cash flow přehledy a výhledy jsou v krizi klíčové.
3. Proved'te interní změny ->> Buďte připraveni na různé varianty vývoje i na konec krize.
4. Aktivně podporujte prodeje ->> Cíleně zvyšujte zájem zákazníků o výkony s vyšší přidanou hodnotou.
5. Eliminujte jen některé výdaje ->> Posilte to, co funguje, zbytek škrtněte.
6. Komunikujte ->> Připravte se a dejte všem zúčastněným stranám vědět, že situaci aktivně řešíte.

Ebook "Akční plán, jak ustát cash flow v krizi" pro vás připravila Ing. Pavlína Vančurová, Ph.D., specialistka na ekonomiku firem a lektorka ze společnosti PADIA, s.r.o., která stojí i za "CAFLOU® akademií I – kontrolujte své cash flow".

Neunikl vám ebook "10 nejčastějších chyb při řízení cash flow a jak se jim vyvarovat?"





www.caflou.cz