KAJ MORA PODJETNIK VEDETI O FINANCAH IN KAKO OBVLADOVATI SVOJ DENAR V KRIZNI SITUACIJI?

PREDLOGI:

- **Pokličite kupce in dobavitelje** → odkrit pogovor je nujen, kakšna je situacija, kje so problemi, likvidnost itd.
- Nujno **spremljanje terjatev, po zapadlosti (aging scedule), fokus na zapadle terjatve, reprogrami plačil, če je nujno…nujno spremljajte bonitetno oceno kupcev** (tudi dobaviteljev), ali redno poravnavajo obveznosti do dobaviteljev, ali so davčni neplačnik, tožbe itd.
- Če je le možno imej **kupce razpršene, vpeljite sistem kreditnih limitov (max. Izpostavljenost terjatev, kakšna je lahko max. Zamuda pri terjatvah, vsaj enkrat na leto preanaliziraj bilanco kupca (tudi dobaviteljev, da vidiš ali so lahko ogrožene dobave).** Če je le možno, poskušajte **terjatve zavarovati pri kreditni zavarovalnici, ali kakšni drugi instrumenti (npr bančne garancije/lc…)** Še bolj pomembno za nove kupce…ali kaj pomeni, da kupec ne more zagotoviti nobene oblike zav. Terjatev (razen menic)?
- **Prevetriti kvaliteto partnerjev → iskanje novih v luči višje dodane vrednosti** (tako dobaviteljev kot kupcev) **in minimizirajte tveganja**.
- **Pogovor z bankami, poskusite dogovoriti re-program plačila glavnic in obresti**, zaprosite za **nove kreditne linije, hkrati pa iščite alternativne vire financiranja** (factoring, leasing, sale and lease back itd…). **Tista banka, ki vam bo prisluhnila, z njo tudi dolgoročno sodelujete.**
- Kot že rečeno…potreben je **razmislek o optimizaciji delovnih procesov, organizaciji dela, logističnih poti** itd.
- **Ne pozabite na svoje zaposlene**, **motivirajte zaposlene**, prepoznati ključne kadre-**"vlečene konje"**. Če nisi strokovno usposobljen, **razmislite o zunanjih svetovalcih…finance, procesi, davčni svetovalci**, **optimizacija**…
- Pomemben je fokus na **obratnih sredstvih** (unovčevanje terjatev, optimizacija zalog, plačevanje obveznosti).
- Uporabite **notranje premoženjske rezerve** (**prodaja poslovno nepotrebno premoženje**…) In max. **Davčno optimizirajte poslovanje**.
- Ne pozabit na optimalno kapitalsko strukturo (razmerje med dolgom in kapitalom, d/ebitda, d/(d+e)).
- **Če poslujete v tuji valuti, pazite na valutna tveganja** sploh pri volatilnih valutah, ščitenje/hedging

Vse zgoraj navedeni predlogi so ukrepi v luči varovanja DENARNEGA TOKA (likvidnost in solventnost).

PREDLOGI ZA BOLJŠO LIKVIDNOST POSLOVANJA

Denarni tok je krvni tok podjetja. Tudi če v svojem poslovanju ustvarjate visoke računovodske dobičke, je podjetje lahko v resnih težavah, če nima zadostnega denarnega toka, torej če neučinkovito unovčuje svoje poslovanje. Z drugimi besedami, podjetje rabi denar in ne nujno dobiček. Vsi smo že slišali za rek "**Denar je kralj**". In res je tako!

Likvidnost oziroma likvidno poslovanje pomeni sposobnost podjetja poravnavati vse obveznosti ob zapadlosti. Če tega ni zmožno, potem rečemo, da je podjetje nelikvidno in mora iskati zunanje vire financiranja, če sploh želi ostati v poslu.

Likvidnost podjetja izkazuje kratkoročno sposobnost podjetja poravnavanja svojih obveznosti, med tem ko solventnost pomeni dolgoročno plačilno sposobnost podjetja. Na solventnost podjetja vplivajo ustrezna dolgoročna finančna sredstva, uspešno poslovanje in dolgoročna razvojna strategija podjetja. Na likvidnost vplivata predvsem učinkovit sistem izterjave zapadlih terjatev in dobro upravljanje z likvidnimi sredstvi. Pazite na insolventne kriterije, sedaj so nam še bolj blizu!

KONKRETNI UKREPI:

1. Denarna blazina ali rezerva

Najprej nazaj k osnovam**. Tako kot privatno življenje, tudi posel zahteva določeno zalogo denarja za črne dni. Prilagodite svoje poslovanje tako, da boste vedno, ob vsakem času, imeli na voljo privarčevan znesek denarja, ki bo zadostoval za pokritje 3-6 mesečnih rednih operativnih stroškov vašega podjetja (v izračun vključite tudi kreditne ter lizing obroke). Kljub odličnemu poslovanju vsako podjetje prej ali slej doživi denarni krč. "**Denarna blazina" (cash flow cushion) vam bo v takšnih časih v pomoč. **Na žalost, poznam izredno malo podjetnikov, ki dejansko upoštevajo to načelo.** Ne dovolite, da vas mamljive investicije ali "nujni" nakupi prepričajo v porabo tega denarja. **Priložnosti na trgu je vedno dovolj, nelikvidnih podjetij pa še več.**

2. Ne pozabite obresti

Zagotovite **vezavo za vaš denar**. Ne puščajte denarja, da lenobno sedi na računu. Prav vsak cent šteje, če vam kdo dolguje. Izkoristite možnosti depozitov na odpoklic, likvidnih varčevalnih računov (npr. Diba) ali skladov denarnega trga. Poleg teh vam banke lahko ponudijo tudi možnost dnevnega "pometanja" računa pri čem bo ves odvečen denar ob koncu dneva avtomatično preusmerjen na varčevalni račun oziroma depozit. Naj vaš denar dela za vas.

3. Preverjajte kreditno sposobnost in zgodovino svojih strank

Razen če se vaše podjetje ukvarja s prodajo na drobno oziroma katero koli dejavnostjo, ki v svojem poslovnem modelu zajema veliko število transakcij, preverjajte kreditno sposobnost in zgodovino vaših strank. **Nov posel nič ne pomeni, če zanj ne boste plačani.** Prav nasprotno, lahko si prislužite dodatne stroške izterjav in precejšnjo količino

stresa. **Problematičnim strankam ponudite le možnost gotovinskega vnaprejšnjega plačila.**

4. Izstavljajte račune takoj

Ne dovolite, da mine nekaj dni ali celo tednov, preden izstavite račun za svojo storitev ali proizvod. Vsak dan zamude pri izstavljanju računa pomeni tudi poznejše plačilo le-tega. V idealnem primeru boste račune pošiljali po elektronski pošti isti dan, kot je storitev bila opravljena ali blago predano, če imate to možnost. **Zapomnite si: hitrejše je vedno boljše!**

5. Analizirajte in kontrolirajte vaše terjatve

Več časa namenite plačilni disciplini vaših kupcev. Analiza terjatev je izredno pomemben dejavnik vašega poslovanja - preprosto morate vedeti kdo so slabi in kdo dobri plačniki pri vašem poslovanju. **Locirajte slabše plačnike in jim obvezno ustrezno spremenite plačilne pogoje. Ne pustite se že desetič prepričati, da bo račun poplačan naslednji teden. Zaščitite svoj posel! Od strank, ki jim ne zaupate več, za nove posle zahtevajte takojšnja gotovinska plačila. Neplačnikom je včasih modro ponuditi tudi dodaten popust za plačilo zapadlih računov.** Osvobodite denar tudi če vas bo to stalo nekaj dobička. Poleg tega, takšni posegi vam lahko prihranijo veliko energije in stresa ter morebitnih dodatnih stroškov.

6. Kontrolirajte (optimizirajte) stroške

Predvidevam, da temu ni potrebno namenjati veliko besed in prostora. Omenil bom le to, da je kontrola stroškov ključna pri poslovnem uspehu ter zahteva izredno disciplino in prizadevanje. Za poslovni uspeh vam ni treba biti genij, le obvladajte stroške! **Potrebno se je vesti kot dober gospodar in se pred nakupom oz. investicijo vedno vprašati: Ali je ta strošek opravičen? Nepotrebni stroški zaklenejo denar, ki je bistven za razvoj podjetja. To posebej velja za mlada in rastoča podjetja.**

7. Fleksibilni plačilni pogoji

Imejte v poslovanju možnost popusta za kupce, ki račun poravnajo takoj. Na ta način spodbujate čimprejšnje plačilo. Kot že rečeno: "**Denar je kralj!" Za vaše poslovanje je vsekakor bolj pomemben denarni tok kot pa visok računovodski dobiček ter marža iz poslovanja.**

8. Podaljšajte rok plačila pri dobaviteljih

Daljši rok plačila pomeni, da boste denar, namenjen za plačilo računov, imeli dalj časa na voljo. Gotovinsko plačilo ponavadi prinese tudi diskont, toda vrednost ohranjanja likvidnosti pogosto odtehta. Zato se z vašimi dobavitelji pogajajte glede plačilnih pogojev kadar koli je to mogoče. Ob tem je pomembno vedeti, da se korekten odnos in plačilo računov v dogovorjenem roku vedno izplača. Namreč, dobavitelji vam bodo zaradi tega večkrat šli na roko, ko bo to potrebno. Zapomnite si, dobaviteljem je v interesu, da vašemu podjetju uspe.

9. Zaloge so breme

Spet smo pri disciplini. **Zavedajte se, da zaloge vežejo vaš denar.** Namreč, prevelike količine zalog ter njihov prepočasen obrat pomeni, da je vaš denar zaklenjen v zalogah. Obenem je treba biti pozoren na prehitro obračanje zalog, ki včasih pomeni izpustitev novih naročil in izgubo potencialno dobičkonosnih poslov, če zaloge niso na voljo. **Ustrezna količina zalog je pomembna in zahteva redno analizo in nadzor.** Ne padite v zanko navdušenja in ne prepričajte sebe, da bo podjetje zmožno vse in hitro prodati. **Rešujte se starih zalog tudi za drobiž.**

10. Revolving krediti

Kratkoročno financiranje je velikokrat nuja. Če boste sledili prvemu nasvetu, vam kaj takšnega ne bo treba urejati. Kljub temu ni odveč imeti na voljo še en dodaten izhod v sili. Čas denarnih odlivov in prilivov je težko nadzorovati, zato so nam **revolving krediti** (okvirni krediti pri bankah oz. limiti) **v veliko pomoč.** Le glejte, da vam je takšna možnost na voljo, če jo boste potrebovali.

V teh razmerah ne pozabite spogajati oz. predlagati bankam MORATORIJ.

11. Ne pretiravajte

Ne sprejemajte naročila za katera nimate dovolj denarja in drugih sredstev, tudi če so na videz dobičkonosna in mamljiva. Namreč, izčrpali boste življenjsko pomemben denar, posel pa po vsej verjetnosti ne bo opravljen.

12. Faktoring

Faktoring, storitev pri kateri faktor (podjetje, ki ponuja faktoring) od vas z diskontom odkupi poslovne terjatve, ki še niso bile poplačane, je še eden načinov izboljšanja likvidnosti. Diskont za vas predstavlja dodaten strošek oziroma krčenje vaše marže iz poslovanja, a če je potreba po denarju velika, vam faktoring ponuja še eno možnost izhoda v sili.

13. Zaposleni

Ne pozabit na zaposlene, motivacija zaposlenih, prepoznati ključne kadre - "vlečene konje". Če nisi strokovno usposobljen razmisli o zunanjih svetovalcih → finance, procesi, davčni svetovalci, optimizacija...

14. Poslovanje v tujih valutah

Če posluješ v tuji valuti pazi na **valutna tveganja** sploh pri volatilnih valutah, ščitenje/hedging

KRATKOROČNI LIKVIDNOSTNI UKREPI

Poleg nekaterih že zgoraj navedenih ukrepov velja razmisliti o naslednjih možnostih:

● limit ali moratorij - izkoristiti obstoječe kreditne linije do maksimalnega obsega, izpogajanje novih ter uporaba faktoringa;
● državna pomoč ter različni razpisi - izkoristiti čim širši nabor državnih stimulacij (subvencij, garancij, odloga davkov in prispevkov), ki jih ponuja država;
● prekiniti oz. odložiti izvajanje nepotrebnih investicij;
● prodaja poslovno nepotrebnega premoženja (npr. finančnih naložb ali nepremičnin);
● odlog izplačila dividend;
● optimizacija zalog, če to dopuščata poslovni proces in logistika;
● pregled splošnih (fiksnih) stroškov in zmanjšanje tam, kjer je učinek znaten.

Poslovni modeli se med seboj razlikujejo, potrebe po gotovini so lahko različne (kratkoročne, dolgoročne itn.). Zato bodo nekateri izmed nasvetov zgoraj za vas več ali manj uporabni. Toda cilj je enak: izkoristiti prav vsako priložnost za izboljšanje likvidnosti vašega poslovanja.

DODATNI NAPOTKI:

- Ključno je, da jih prepričate, da je vaš **poslovni model še vedno stabilen**, da ste poskrbeli vse kar je v vaši moči, da **proizvodnja še vedno teče**, da vam **strateški kupci stojijo ob strani**, enako dobavitelju.
- Da je ta **poslovni dogodek res enkratne narave**. – s tem želite sporočiti banki, da boste pripravljen po šoku naprej normalno odplačevati.
- Premisliti, ali banki lahko še kaj dodatno ponudite za **zavarovanje,** to v drugi fazi…
- V kolikor imata **konkretna dokazila**, jih priložite«.

PREDLOG/IDEJA POGOVORA S SVOJO BANKO ALI Z NOVO BANKO (V PRIMERU NEGATIVNEGA ODGOVORA SVOJE BANKE)

**Primer preoblikujte pa lastni presoji in v odvisnosti od specifičnosti vašega poslovnega modela.*

Spoštovani,

Dodaj lastno predstavitev.

Ker že nekaj let odlično sodelujemo z vami in smo zgradili odličen poslovni odnos (Navedi nek konkreten uspeh/sodelovanje, npr. v zadnjih treh letih smo redno plačevali anuitete), se na vas obračamo s prošnjo.

Zaradi neugodnih dogajanj na trgu smo se znašli v težki likvidnostni situaciji, saj (Dodaj razloge: npr. Stranke nam niso zmožne plačevati, dobavitelji pritiskajo na nas, novi posli so odpovedani, ipd.).

Trudimo se, da trenutne razmere ne bomo preveč vplivale na naše poslovanje in bo po koncu krize na trgu, zopet stabilno, v vmesnem času pa si želimo zagotoviti, da bi poslovanje lahko potekalo čim bolj nemoteno, zato vas prosimo za pomoč.

Prosimo Vas, da nam v tem času pridete nasproti in nam nekoliko olajšate poslovanje, in sicer s tem, da nam (Dodaj svoj predlog: npr. Znižanje anuitete v času krize zaradi korone ali moratorij za naš kredit ali hitro odobrite revolving kredit, ali povišate limit v višini XX za obdobje, itd.).

V prilogi pošiljamo tudi (Dodaj naslove prilog-dokazil).

Že vnaprej se vam iskreno zahvaljujemo za razumevanje in sodelovanje.

Za več informacij smo na voljo.

V pričakovanju odgovora vas lepo pozdravljamo in vam želimo vse dobro.

Podpis