

2023-07-26 / LAIDOS SANTRAUKA

Finansų valdymas iššūkių laikotarpiu

2023 m. liepos 26 d. vyko speciali Mokesčių SUFLERIO laida „Finansų valdymas iššūkių laikotarpiu“, kurioje buvo aptariami finansų vadybos klausimai sudėtingomis ekonominėmis aplinkybėmis.

Surinkome laidos svečių Aldona Jakutienės, Nerijaus Datkūno, Andriaus Kavoliūno - išsakytas pagrindines mintis, kurių platesnį komentarą laidos metu galima pamatyti paspaudus nuorodą skliaustuose.

Reakcija į pokyčius

- Ateinant iššūkių laikotarpiui pirmiausia būna neigimas – „kitus palies, bet mūsų – tikrai ne“.
- Priėmus situaciją, turėtų keistis įmonės valdymas – vadovybė turėtų dažnai susitikti, o sprendimus priimti greitai. Tampa svarbus tarpusavio pasitikėjimas (plačiau - [video 1.1, nuo 7:15](#)).

Finansų vadovo vaidmuo

- Padidėja finansų vadovo vaidmuo, kadangi tampa svarbūs biudžetai, prognozės, gautinų sumų valdymas bei kontrolės funkcija. Verslo sprendimai turėtų būti grindžiami finansiniais rodikliais (plačiau - [video 1.1, nuo 12:37](#)).
- Finansų vadovo rolė yra užtikrinti, kad įmonėje būtų pinigų. Finansų vadovas gali stipriai pakenkti įmonės reputacijai, todėl finansiniai sprendimai turi būti priimami kartu su komercijos skyriumi.
- Komunikacija su kitais darbuotojais – per vizualizacijas, parodant grafiškai.

Procesai, planavimas

- Įmonėje procesai turi būti sutvarkyti dar prieš prasidedant krizei (plačiau - [video 1.1, nuo 10:20](#)). Ypač svarbus kreditų valdymo procesas, klientų patikra – jie turėtų būti privalomi kiekvienai įmonei (plačiau - [video 1.1, nuo 32:42](#)).
- Svarbu peržiūrėti procesus, kad įmonė galėtų greitai reaguoti į pokyčius, pasirengti sprendimų priėmimo struktūrą.
- Jei dar nėra padaryta, reikia atskirti finansinę ir valdymo apskaitas.
- Planai turėtų būti rengiami konservatyviai. Galima numatyti kelis scenarijus („normaliai“, „blogai“ ir „labai blogai“) bei veiksmų planą, ką daryti kiekvienu atveju.

Apyvartinis kapitalas

- Apyvartinio kapitalo trūkumas atsiranda tada, kai nėra daromos prognozės. Kai planuojama į priekį, galima numatyti 6 – 12 mėn. į ateitį.
- Visoms apyvartinio kapitalo dalims reikia priskirti „savininkus“, įvesti procesus ir juos reguliariai kontroliuoti (plačiau - [video 1.2, nuo 1:25](#)).
- Laikas įvertinti pinigų kainą – iš kokių šaltinių ateina pinigai, kiek jie kainuoja ir ar galima jų gauti pigiau.
- Svarbu atskirti pelną ir pinigus – įvertinti, ar pelningumas yra pakankamas pinigams atgauti (plačiau - [video 1.2, nuo 7:30](#)).
- Reikia įvertinti savo verslo modelio specifiką. Tarkime, mažmeninės prekybos maisto produktais įmonėse yra neigiamas apyvartinio kapitalo poreikis, tuo tarpu gamybos, prekybos įmonėse pagrindiniai rodikliai, nuo kurių priklauso apyvartinis kapitalas yra sandėlis, atsiskaitymai su tiekėjais ir klientų valdymas. Taip pat avansiniai mokėjimai, tačiau jų vertė pinigine išraiška dažnai yra mažesnė.

- Pravartu lyginti savo rodiklius su konkurentais, perimti gerąją praktiką (plačiau - [video 1.2, nuo 14:24](#)).

Skolinimasis

- Reikia turėti finansų valdymo strategiją – tada lengviau išmėginti įvairius finansavimo produktus ir juos įvertinti. Finansavimo politiką dažnai nustato akcininkai, priklausomai nuo prisiimamos rizikos.
- Faktoringas, kredito linija, overdraft'as yra skirti finansuoti apyvartinį kapitalą, o ilgalaikiai projektai – iš paskolų.
- Turint laisvų lėšų geriau turėti „pagalvę“ arba investuoti į kitus verslus nei iš anksto grąžinti paskolas.
- Skolintis reikia tada, kai nereikia pinigų. Todėl žinoti, susirasti ir užsitikrinti finansavimo šaltinius, susikurti gerą kredito istoriją, reikia tada, kol dar nėra krizės. Rekomenduojama nelaukti blogiausio scenarijaus ir su bankais, klientais pradėti kalbėtis iš anksto (plačiau - [video 1.2, nuo 18:40](#)).
- Kredito draudimas draudžia ne viską ir ne visose rinkose, jei klientai yra ne tik Lietuvoje. Krizių laikotarpiu draudikai keičia sąlygas, todėl reikėtų iš naujo įsivertinti jų dengiamas rizikas.
- Krizės atveju galima kreiptis ir į akcininkus, tačiau juos reikėtų įspėti iš anksto, kadangi akcininkai paprastai neturi „laisvų“ pinigų.

Kaštų valdymas

- Kaštus reikia kontroliuoti kiekvieną mėnesį – sukurti kontrolės sistemą, aprašyti jos tikslus. Kontrolės sistemos leidžia užtikrinti duomenų patikimumą.
- Kaštų sistemą sukurti turėtų finansų vadovas, bet ją naudoti – kaštų centrų „savininkai“.
- Reikia atskirai vertinti fiksuotus ir kintamus kaštus bei jų dinamiką, kaip jie kinta priklausomai nuo kitų įmonės rodiklių (pvz.: apyvartos). Daugiau informacijos suteikia ne absoliutūs dydžiai, o santykiniai rodikliai.

Investicijos

- Reikia išsigryninti kryptį ir tikslus – investicijos turėtų likti ten, kur tikrai būtinos.
- Investicijas nukreipti ne į verslo plėtrą, bet į klientų pasitenkinimą ar alternatyvių rinkų paiešką (plačiau - [video 1.1, nuo 27:08](#)).

Darbuotojai

- Jeigu keičiamas biudžetas iš ambicingo į konservatyvų, turėtų atsirasti pakeitimai ir darbuotojų motyvacinėje sistemoje (plačiau -- [video 1.1, nuo 20:46](#)).
- Iššūkių laikotarpiu rekomenduojama nustatyti esmines įmonės kompetencijas ir nuspręsti, ar dalį darbuotojų funkcijų galima perduoti išorės tiekėjams, ar tam tikrus specialistus būtina išlaikyti.
- Kai verslas pradeda plėstis, būtinas finansų vadovas. Apskaitos funkciją galima perduoti išorės paslaugų tiekėjui, tačiau finansų funkcija įmonei yra esminė.