



Κεφάλαιο κίνησης και βιωσιμότητα

Οι σημαντικές καθυστερήσεις εισπράξεων και πληρωμών, οι υψηλές επισφάλειες, η αύξηση του κόστους των πρώτων υλών και της ενέργειας, η υψηλή αποθεματοποίηση, οι δυσκολίες χρηματοδότησης αποτελούν το «κληροδότημα» της οικονομικής κρίσης για το πλήθος των μικρομεσαίων και όχι μόνο επιχειρήσεων, καθιστώντας τη διαχείριση

του κεφαλαίου κινήσεώς τους περισσότερο σημαντική από ποτέ για τη βιώσιμη λειτουργία τους.

Το κεφάλαιο κίνησης έχει άμεση σχέση με τις τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες κάθε επιχειρηματικής μονάδας και αποτελεί ενδεικτικό μέγεθος της ρευστότητας της επιχείρησης και της δυνατότητας της να αντεπεξέλθει στις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Ορίζεται ως η διαφορά των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων από το κυκλοφορούν ενεργητικό.

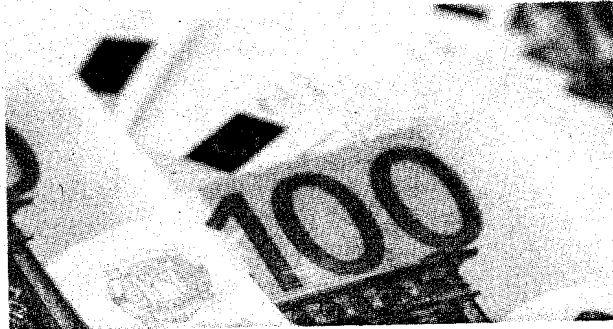
γώνιας ταμιακό έλλειμμα σε αυτές που αντεπεξέρχονται εγκαίρως στις υποχρεώσεις τους. Από την άλλη πλευρά, οι καθυστερήσεις στην εξόφληση των υποχρεώσεων αποτελούν πλέον συνηθισμένη «εναλλακτική» πηγή χρηματοδότησης της κύριας δραστηριότητας για την πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, μεγαλύτερο πρόβλημα αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που πρέπει να χρηματοδοτήσουν μεγάλο όγκο παραγωγής, καθώς και αυτές που ανταποκρίνονται σε προκαθορισμένα έργα (on a project basis), συνήθως επειδή η εισπράξη των αμοιβών έρχεται αρκετά αργότερα σε σχέση

ράγοντα στον προγραμματισμό της πολιτικής αποθεμάτων της επιχείρησης, της προμήθειας των πρώτων υλών και της κατανομής της παραγωγικής διαδικασίας, προγραμματίζοντας αντίστοιχα και τις απαιτούμενες ταμιακές ροές.

2. Μελέτη της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, των όρων με τους οποίους λειτουργεί ο ανταγωνισμός και αξιολόγηση της θέσης της στην αγορά (benchmarking). Η αξιολόγηση και σύγκριση των όρων πληρωμών, εισπράξεων και τιμολογιακής πολιτικής σε σχέση με τον ανταγωνισμό δίνει τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης των όρων

αυτών, τόσο με τους πελάτες όσο και με τους προμηθευτές, στο πλαίσιο βελτίωσης των ταμιακών ροών και του αναγκαίου κεφαλαίου κινήσεως. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στη διαπραγμάτευση το όφελος που μπορεί να επιτευχθεί σε σχέση με την πιθανότητα απώλειας του πελάτη ή του προμηθευτή.

3. Αξιολόγηση της «αξιοπιστίας» των πελατών και του τρόπου συνεργασίας με τους προμηθευτές. Ιδιαίτερα στις τρέχουσες συνθήκες, η (επιαν)αξιολόγηση κάθε συνεργάτη και πελάτη αποτελεί κομβικό στοιχείο στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Η επιχειρηματική πληροφόρηση και η πιστοληπτική αξιολόγηση των συνεργατών και πε-



Του Βασίλη Σιέμου*

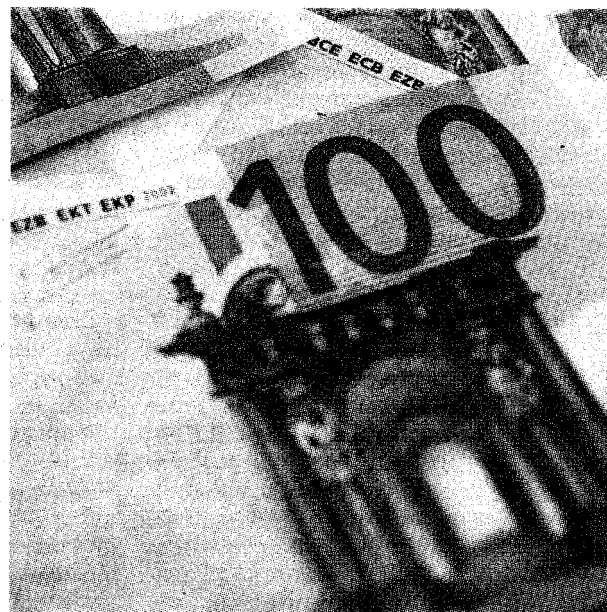
* Ο κ. Σιέμος είναι manager της Στόκασις Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε.

Οι επιχειρηματικές συναλλαγές έχουν πλέον τον καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του κεφαλαίου κίνησης.

”

”

Το κεφάλαιο κίνησης έχει άμεση σχέση με τις τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες κάθε επιχειρηματικής μονάδας και αποτελεί ενδεικτικό μέγεθος της ρευστότητας της επιχείρησης και της δυνατότητας της να αντεπεξέλθει στις τρέχουσες υποχρεώσεις της.



Βασικές πηγές που καθορίζουν τις ανάγκες και τη χρηματοδότηση του κεφαλαίου κίνησης κάθε επιχειρηματικής μονάδας αποτελούν:

- Η επιχειρηματική δραστηριότητα / οι επιχειρηματικές συναλλαγές.
- Ο τραπεζικός δανεισμός.
- Η στρατηγική επενδύσεων και η πώληση παγίων περιουσιακών στοιχείων.
- Οι μεταβολές στο μετοχικό/εταιρικό κεφάλαιο.

Δεδομένου ότι η τρέχουσα οικονομική συγκυρία καθιστά ιδιαίτερα δύσκολο τον τραπεζικό δανεισμό, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι επιχειρηματικές συναλλαγές έχουν πλέον τον καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του κεφαλαίου κίνησης.

Στο πλαίσιο αυτό αναδεικνύεται και η σημασία τριών πτυχών επιχειρηματικής συναλλαγής που επιδρούν στη διαμόρφωση του κεφαλαίου κίνησης, ήτοι της είσπραξης των απαιτήσεων από τους πελάτες, της εξόφλησης των υποχρεώσεων προς τους προμηθευτές και της δημιουργίας αποθεμάτων, για την οποία πρέπει να ληφθεί υπόψη και η σχέση είσπραξης απαιτήσεων/εξόφλησης υποχρεώσεων. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διαχειριστούν αυτούς τους τρεις παράγοντες ταυτόχρονα, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο της «αλυσίδας αξίας» (value chain), από το σχεδιασμό και την παραγωγή των προϊόντων έως την αποθήκευση, τις πωλήσεις και την υποστήριξη μετά την πώληση.

Επιδίωξη των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στο σημερινό ευμετάβλητο οικονομικό περιβάλλον, προκειμένου να επιτευχθεί η διαμόρφωση ενός βέλτιστου κεφαλαίου κίνησης πρέπει να είναι:

1. Η διατήρηση των αποθεμάτων σε επίπεδα «ασφαλείας». Η διαχείριση των αποθεμάτων αποτελεί μια από τις δραστηριότητες που συνήθως παραβλέπεται ή υποτιμάται κατά τη διαμόρφωση του ταμιακού προγραμματισμού. Ειδικότερα, το μεγάλο ύψος αποθεμάτων προϋποθέτει τη δέσμευση σημαντικών κεφαλαίων, ενώ αντίθετα η περιορισμένη αποθεματοποίηση εξαναγκάζει σε άμεση και συνήθως κοστοβόρα εξερεύνηση κεφαλαίων, προκειμένου να χρηματοδοτηθεί η παραγωγή μιας νέας παραγγελίας και σε πιθανή απώλεια πωλήσεων ή καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση των πελατών.
2. Η διαμόρφωση αναλογικής σχέσης μεταξύ της είσπραξης των απαιτήσεων και της εξόφλησης των υποχρεώσεων. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων εισπράττει σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου σε σχέση με τον απαιτούμενο χρόνο για την κάλυψη των υποχρεώσεων, δημιουργώντας

με την ανάγκη χρηματοδότησης της παραγωγής/των έργων. Το πρόβλημα εντείνεται και από την ανάγκη πλέον των ελληνικών επιχειρήσεων να προκαταβάλουν τις αγορές πρώτων υλών και προϊόντων/εμπορευμάτων από το εξωτερικό, λόγω της μειωμένης αξιοπιστίας της εγχώριας αγοράς εντός της οικονομικής κρίσης.

Για να επιτευχθούν οι δύο ανωτέρω βασικές προϋποθέσεις διαμόρφωσης ενός βέλτιστου κεφαλαίου κίνησης πρέπει να υλοποιηθεί μια σειρά από στοχευμένες ενέργειες. Δεδομένου του εύρους των ενεργειών, η αξιολόγηση, η ιεράρχηση και η εστίαση στις πλέον αποδοτικές είναι απαραίτητες φάσεις προκειμένου να επιτευχθούν ουσιαστικά αποτελέσματα. Οι κυριότερες ενέργειες είναι οι ακόλουθες:

1. Ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών της επιχείρησης, ώστε να καταστεί δυνατή η πρόβλεψη της ζήτησης και της αιχμής/εποχικότητας/κυκλικότητας που αυτή παρουσιάζει. Η αξιοποίηση των πληροφοριών που μπορεί να δώσει η ανάλυση του υφιστάμενου πελατολογίου της επιχείρησης, αποτελεί καθοριστικό πα-

ρατών, υφιστάμενων ή δυνητικών, μειώνει σημαντικά τον πιστωτικό κίνδυνο στον οποίο εκτίθεται πλέον κάθε επιχείρηση και ο οποίος έχει άμεση επίπτωση στις ταμιακές ροές, στο κεφάλαιο κίνησης και στη βιωσιμότητα. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τυχόν συνεργασία και με χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

4. Καθορισμός αποτελεσματικής τιμολογιακής πολιτικής, λαμβάνοντας υπόψη τη δυνατότητα προκαταβολών ή ενδιάμεσων πληρωμών, σύμφωνα με την πορεία υλοποίησης του έργου, καθώς και το μέγιστο χρόνο πίστωσης. Επίσης, σημαντικός είναι και ο ρόλος των εκπτώσεων σε περιπτώσεις άμεσης πληρωμής, αξιολογώντας συνθετικά το μειωμένο κύκλο εργασιών με το υψηλό κόστος χρηματοδότησης με ξένα κεφάλαια, καθώς και τις επιπτώσεις αυτών στην κερδοφορία και στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επιπλέον, παρέχονται τιμολογιακά κίνητρα σε περιπτώσεις παραγγελιών που δύναται να εκτελεστούν σε μεγάλο βάθος χρόνου και οι οποίες μπορούν να χρηματοδοτηθούν σταδιακά.

5. Χρήση εξειδικευμένου λογισμικού, για τον προγραμματισμό των αναγκών πρώτων υλών (Material Requirements Planning - MRP) βάσει εναλλακτικών σεναρίων ζήτησης και πολιτικής αποθεμάτων, με σκοπό τον προγραμματισμό των μελλοντικών ταμιακών ροών.

6. Προγραμματισμός των πωλήσεων και διανομής για την αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων και της τιμολόγησης των πελατών.

7. Συγχρονισμός των αγορών-πρώτων υλών με τις εισπράξεις από τις πωλήσεις, ώστε να περιοριστεί η ανάγκη εξωτερικών πηγών χρηματοδότησης.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι δυνατό να υλοποιηθούν με τη χρησιμοποίηση αξιόπιστων συμβούλων επιχειρήσεων, που διαθέτουν αφενός μεν την απαραίτητη τεχνογνωσία, αφετέρου δε την αντικειμενικότητα-αποστασιοποίηση. Το «κλειδί» για την υλοποίηση των ενεργειών αυτών αποτελεί η εκπόνηση διαγνωστικής μελέτης, που θα αφορά στην ανάλυση και στην αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και των βασικών λειτουργιών της. Τα κύρια ευρήματα της μελέτης θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό την ιεράρχηση των ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν, ώστε να διαμορφωθεί το βέλτιστο κεφάλαιο κίνησης (optimum working capital).