

Case study: Rola dyrektora finansowego (CFO) w zarządzaniu płynnością w firmie

Utrzymanie płynności w firmie jest zawsze jednym z ważniejszych wyzwań stojących przed dyrektorami finansowymi firm. Nabiera ono jednak szczególnego znaczenia w czasach spadku koniunktury gospodarczej.

Zarządzanie płynnością finansową, będące podstawowym zadaniem dyrektora finansowego (CFO), to nie tylko poszukiwanie kolejnych banków skłonnych udzielić naszej firmie kredytu. To również, a może przede wszystkim, poszukiwanie wewnętrznych źródeł gotówki w firmie.

Poniżej prezentujemy przykład oparty o nasze rzeczywiste doświadczenia. W materiale tym pragniemy w sposób modelowy zaprezentować, jak Zarząd firmy wsparty rzetelnymi i pogłębionymi analizami oraz doświadczeniem dyrektora finansowego (CFO), może odnaleźć źródła finansowania wewnętrznego. Oczywiście rzeczywistość gospodarcza jest znacznie bardziej złożona niż ta zaprezentowana w poniższym modelu, jednak podejście oparte o taki model sprawdza się w rzeczywistych firmach.

Kłopoty z płynnością w firmie...

Na początek przyjrzyjmy się globalnemu rachunkowi wyników firmy. W poniższym przykładzie dla uproszczenia pominięto kwestie podatku dochodowego (zakładamy, że firma przynosi straty już od jakiegoś czasu), zostało również przyjęte, że firma nie finansuje się u dostawców (czyli płaci swoje zobowiązania natychmiast).

	ogółem firma
przychody	300 000
bezpośrednie koszty wytworzenia	120 000
<i>koszty jako procent przychodów</i>	<i>40%</i>
<hr/>	
zysk I (po odliczeniu kosztów produkcji)	180 000
<hr/>	
koszty pozostałe, w tym	187 750
<i>koszty centrali</i>	<i>60 000</i>
<i>amortyzacja</i>	<i>19 000</i>
<i>koszty marketingu</i>	<i>33 750</i>
<i>koszty sprzedaży (prowizje sprzedawców)</i>	<i>45 000</i>
<i>koszty utrzymania magazynu</i>	<i>30 000</i>
<hr/>	
zysk operacyjny	-7 750
<hr/>	
koszty finansowe	7 527
<hr/>	
zysk brutto	-15 277
<hr/>	
podatek dochodowy	
<hr/>	
zysk netto	-15 277

Spółka generuje stratę księgową oraz minimalny zysk „gotówkowy” (amortyzacja jest kosztem

księgowym, ale nie jest wydatkiem gotówkowym) na poziomie około 4 tys. zł miesięcznie. Ponadto spółka boryka się z tradycyjnymi już problemami wydłużania płatności przez odbiorców, koniecznością kupowania surowców „na zapas”, zaspokajając prawie całe miesięczne zapotrzebowanie na surowce „z góry”.

Wszystko to powoduje, że spółka nie ma środków na rozwój, a kiedy nadszedł kryzys finansowy i związane z nim rygorystyczne podejście banków do udzielania kredytów, firma stanęła przed widmem nie przedłużenia przez bank umowy kredytu obrotowego. Praktycznie spowodowało to konieczność uzyskania przez spółkę około 500 tys. zł gotówki na spłatę zobowiązań wobec banku.

Zarząd firmy widział szansę we wzroście sprzedaży i pozyskał nowy kontrakt na sprzedaż produktu B, za kwotę 50 tys. miesięcznie. Niestety w związku z problemami z płynnością nie jest w stanie zakupić niezbędnych surowców do realizacji zlecenia – tym bardziej, że bank, w obecnej sytuacji przedsiębiorstwa, kategorycznie odmówił zwiększenia kredytu obrotowego. Jednocześnie poinformował o możliwości jego wypowiedzenia, w przypadku braku poprawy sytuacji finansowej firmy.

Outsourcing dyrektora finansowego jako sposób na pomoc

Stojąc przed taką perspektywą firma zdecydowała się na outsourcing profesjonalnych usług z zakresu doradztwa finansowego w postaci dyrektora finansowego w outsourcingu. Dla firmy outsourcing był efektywniejszym budżetowo rozwiązaniem niż zatrudnianie dyrektora finansowego na etat, bezpośrednio w spółce.

Celem ww. CFO (*Chief Financial Officer*) jest zaproponowanie i wdrożenie zmian, pozwalających odzyskać spółce płynność finansową. Pierwsze zadanie postawione przed specjalistą, to analiza jakie są możliwości pozyskania finansowania krótkoterminowego, które pozwoliłoby na wzrost sprzedaży. W toku rozmów okazało się, iż zarząd spodziewał się, że specjalista pomoże znaleźć finansowanie krótkoterminowe, które pozwoli zrealizować zwiększony kontrakt na sprzedaż produktu B. Jednak krótkoterminowa pożyczka na zakup surowców nie rozwiązywałaby problemów strukturalnych firmy. Specjalista postanowił przeanalizować czy sama spółka nie posiada ukrytych rezerw, które w wyniku restrukturyzacji można uwolnić.

Poniżej przedstawiono szczegółowe dane, które zostały poddane analizie przez konsultanta.

a/

Spśród różnych dystrybutorów z którymi współpracuje spółka, okazało się, że każdy pomimo standardowego terminu płatności w rzeczywistości płaci w różnych terminach:

cykl należności w dniach	
dystrybutor 1	60
dystrybutor 2	45
dystrybutor 3	20
dystrybutor 4	14

b/

Ponadto okazało się, że różni dystrybutorzy zajmują się dystrybucją produktów A i B w innym stopniu:

procentowa struktura sprzedaży		
	produkt A	produkt B
dystrybutor 1	80%	0%
dystrybutor 2	10%	0%
dystrybutor 3	10%	50%
dystrybutor 4	0%	50%
średnioważony cykl należności w dniach	55	17

Z powyższych tabel łatwo można oszacować, że średnioważony cykl należności (okres ściągania należności) wynosi dla produktu A 55 dni oraz dla produktu B 17 dni.

c/

Cykl od zakupu surowca do wyjścia z magazynu produktu gotowego, trafiającego do finalnego odbiorcy dla każdego z produktów jest inny i zależy, m.in. od charakterystyki cyklu produkcyjnego oraz od tego, jak długo trzeba „kompletować” zamówienie trafiające od odbiorcy do firmy. Cykl ten wynosi odpowiednio dla produktu A 30 dni a dla produktu B 10 dni.

W poniższej tabeli przedstawiono strukturę zapasów magazynowych oraz należności w podziale na obydwa produkty.

	produkt A	produkt B	ogółem
wartość zapasów magazynu	200 000	33 333	233 333
wartość należności (netto)	363 333	56 667	420 000
VAT od należności	79 933	12 467	92 400

Wnioski dyrektora finansowego

Widać, że pomimo generowania niewielkiego „zysku gotówkowego” firma musi mieć ogromne okresowe problemy z płynnością. Wynika to z faktu, iż rozliczając się z podatku VAT spółka musi odprowadzać ww. podatek pomimo tego, że znacznej jego części nie odzyskała jeszcze od swoich odbiorców. VAT do zapłaty do Urzędu Skarbowego w przypadku produktu A wynosi blisko 80 tys. zł. A należy pamiętać, że cykl należności od dystrybutorów zaangażowanych w sprzedaż produktu A to średnio aż 55 dni. W związku z tym, spółka musi albo nieterminowo regulować swoje zobowiązania wobec Urzędu Skarbowego, ponosząc między innymi koszty odsetek karnych, albo musi zadłużyć się w banku, aby terminowo uregulować swoje zobowiązania z tytułu VAT.

Z koniecznością finansowania należności oraz zapasów ściśle związane są koszty finansowe – zatem można te koszty bezpośrednio przypisać do każdego z produktów. Przy założeniu oprocentowania na poziomie 10% rocznie, dla produktu A koszty finansowe można oszacować na poziomie ok. 7 tys. zł podczas, gdy dla produktu B wyniosłby on jedynie kilkaset złotych.

W związku z tym, że koszty magazynu takie jak: podatek od nieruchomości, koszty ochrony oraz koszty oświetlenia mogą być rozpisane na produkty A i B, w zależności od stopnia, w jakim produkty te korzystają z magazynu, kontroler oszacował, że koszt ogólny w wysokości 30 tys. zł miesięcznie dzieli się na poszczególne produkty w sposób następujący: produkt A – 26 tys. zł, produkt B – 4 tys. zł.

Analizując wydatki na sprzedaż i marketing okazało się, że w kosztach sprzedaży mieszczą się koszty prowizji oraz opłaty motywacyjnej dla dystrybutorów. Spółka w tym obszarze miała zawsze stałą politykę, zgodnie z którą, budżet tych kosztów to 15% przychodów.

Szczegółowa analiza wydatków marketingowych wykazała, że są to wydatki związane z reklamą produktową, dającą się łatwo przypisać do każdej grupy asortymentowej.

Po przeanalizowaniu dokładniejszych kosztów obraz firmy prezentuje się jak poniżej.

	produkt A	produkt B	ogółem firma
przychody	200 000	100 000	300 000
bezpośrednie koszty wytworzenia	100 000	20 000	120 000
<i>koszty jako procent przychodów</i>	<i>50%</i>	<i>20%</i>	<i>40%</i>
<hr/>			
zysk I (po odliczeniu kosztów produkcji)	100 000	80 000	180 000
<hr/>			
koszty pozostałe, w tym	88 214	39 536	127 750
<i>amortyzacja</i>	<i>10 000</i>	<i>9 000</i>	<i>19 000</i>
<i>koszty marketingu</i>	<i>22 500</i>	<i>11 250</i>	<i>33 750</i>
<i>koszty sprzedaży (prowizje sprzedawców)</i>	<i>30 000</i>	<i>15 000</i>	<i>45 000</i>
<i>koszty utrzymania magazynu</i>	<i>25 714</i>	<i>4 286</i>	<i>30 000</i>
<i>zysk po kosztach alokowanych</i>	<i>11 786</i>	<i>40 464</i>	<i>52 250</i>
<hr/>			
<i>koszty ogólnego zarządu</i>			<i>60 000</i>
<hr/>			
zysk operacyjny			-7 750
<hr/>			
koszty finansowe	7 167	360	7 527
<hr/>			
zysk brutto			-15 277
<hr/>			
podatek dochodowy			
<hr/>			
zysk netto			-15 277

Dotychczas zarząd posiadał jedynie informację, że po uwzględnieniu bezpośrednich kosztów produkcji produkt A przyniósł miesięcznie 100 tys. zł zysku, a produkt B 80 tys. zł. Na poziomie całej firmy strata netto wynosiła 15 tys. zł. Mając tylko taką wiedzę bardzo trudno było podjąć racjonalną decyzję, jak uzdrowić płynność w firmie, szczególnie biorąc pod uwagę, iż bank domagał się przedstawienia planu restrukturyzacji prowadzącego do uzyskania zysków oraz płynności finansowej.

Po analizie wszystkich kosztów związanych z produkcją poszczególnych asortymentów okazało się, że produkt A generuje tylko niespełna 12 tys. zł zysku podczas, gdy produkt B aż 40 tys. zł. Zysk generowany przez produkt A wystarcza ledwie na pokrycie kosztów finansowania.

Ponadto okazuje się, że gdyby spółka nie miała konieczności utrzymywania tak wysokich stanów magazynowych związanych z produktem A, to wówczas jej zapotrzebowanie na powierzchnie magazynową byłoby znacznie niższe i spółka mogłaby rozpatrzyć outsourcing usług magazynowych. Zakładając, że koszty magazynowania produktu B w outsourcingu byłyby wyższe niż w magazynie własnym okazałoby się i tak, że *per saldo* firma oszczędza – zamiast ponosić koszt magazynu na poziomie 30 tys. zł, płaciłaby zewnętrznej firmie jedynie ok. 10 tys. zł

Gdyby firma zdecydowała się zrezygnować z prowadzenia magazynu na własne potrzeby, mogłaby te powierzchnię wydzierżawić firmie logistycznej lub ją sprzedać.

Efektywna restrukturyzacja

Ostatecznie firma postanowiła wycofać się z produkcji produktu A, zaoszczędzone pieniądze przeznaczyła na zakup surowca, aby zwiększyć produkcję i sprzedaż produktu B. Ponadto spółka zdecydowała się pozbyć urządzeń do produkcji produktu A oraz wydzierżawiła zewnętrznej firmie powierzchnię magazynową, rozliczając się z tą firmą za usługę w ten sposób, że w zamian firma ta obsługiwała magazynowanie produktów B produkowanych przez firmę. Dzięki temu koszty magazynowania zostały zrównoważone przychodami, dla uproszczenia w poniższych danych wykazano więc koszt magazynowania 0.

Dzięki tym zabiegom, po pierwsze, spółka zaczęła wykazywać zyski, a po drugie gwałtownie poprawiła się jej płynność.

Wyniki firmy po restrukturyzacji:

	produkt A	produkt B	ogółem firma
przychody		150 000	150 000
bezpośrednie koszty wytworzenia	0	30 000	30 000
<i>koszty jako procent przychodów</i>	<i>50%</i>	<i>20%</i>	20%
<hr/>			
<i>zysk I (po odliczeniu kosztów produkcji)</i>	0	120 000	120 000
<hr/>			
<i>koszty pozostałe, w tym</i>	0	48 375	48 375
<i>amortyzacja</i>	0	9 000	9 000
<i>koszty marketingu</i>	0	16 875	16 875
<i>koszty sprzedaży (prowizje sprzedawców)</i>	0	22 500	22 500
<i>koszty utrzymania magazynu</i>	0	0	0
<i>zysk po kosztach alokowanych</i>	0	71 625	71 625
<hr/>			
<i>koszty centrali</i>			60 000
<hr/>			
<i>zysk operacyjny</i>			11 625
<hr/>			
koszty finansowe			540
<hr/>			
<i>zysk brutto</i>			11 085
<hr/>			
podatek dochodowy			
<hr/>			
<i>zysk netto</i>			11 085

Płynność firmy po restrukturyzacji

W wyniku wycofania się z produkcji towaru A spółka zmniejszyła zapotrzebowanie na gotówkę (długi cykl należności u dystrybutorów, którzy pośredniczyli w sprzedaży tego asortymentu oraz długi cykl rotacji magazynu). Na skutek zmiany struktury asortymentowej spadł poziom zapasów oraz należności. Poniższe zestawienie pokazuje, jak zmieniło się zamrożenie gotówki w poszczególnych pozycjach:

	przed	po
wartość zapasów	233 333	50 000
wartość należności netto	420 000	85 000
VAT	92 400	18 700
Razem zamrożona gotówka	745 733	153 700

Firma z 745 tys. zł zamrożonych w aktywach odzyskała 592 tys. zł. Dzięki temu spółka bez korzystania z kredytu bankowego mogła prowadzić swoją działalność.

Ponadto spółka mogła odzyskać część pieniędzy z majątku pochodzącego ze sprzedaży urządzeń wykorzystywanych do produkcji asortymentu A.

Dzięki przeprowadzeniu tak sprawniej restrukturyzacji, spółka zaczęła wykazywać zyski netto wobec wcześniej wykazywanych strat oraz uwolniła około 600 tys. zł gotówki. Bank już nie groził wypowiedzeniem kredytu, ale wręcz sam zaczął zabiegać o to, aby spółka go zaciągnęła (jak żartują przedsiębiorcy, banki najchętniej dają kredyty tym, którzy ich nie potrzebują).

Mając dostęp do gotówki własnej oraz dodatkowego finansowania bankowego, firma mogła zacząć myśleć o tym, aby zwiększyć swoje moce produkcyjne na produkcie B oraz wzmocnić działania marketingowe, a tym samym zwiększyć jego sprzedaż.

Spółka zwiększyła swoje moce produkcyjne o 100%, co przełożyło się na zwiększenie sprzedaży. Wyniki finansowe osiągnięte przez spółkę prezentuje poniższa tabela:

	produkt A	produkt B	ogółem firma
przychody		300 000	300 000
bezpośrednie koszty wytworzenia	0	60 000	60 000
<i>koszty jako procent przychodów</i>	<i>50%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>
zysk I (po odliczeniu kosztów produkcji)	0	240 000	240 000
koszty pozostałe, w tym	0	96 750	96 750
<i>amortyzacja</i>	<i>0</i>	<i>18 000</i>	<i>18 000</i>
<i>koszty marketingu</i>	<i>0</i>	<i>33 750</i>	<i>33 750</i>
<i>koszty sprzedaży (prowizje sprzedawców)</i>	<i>0</i>	<i>45 000</i>	<i>45 000</i>
<i>koszty utrzymania magazynu</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>zysk po kosztach alokowanych</i>	<i>0</i>	<i>143 250</i>	<i>143 250</i>
<i>koszty centrali</i>			<i>60 000</i>
zysk operacyjny			83 250
koszty finansowe			1 081
zysk brutto			82 169
podatek dochodowy			
zysk netto			82 169

Warto również podkreślić, że przy takiej skali produkcji i sprzedaży produktu B, zapotrzebowanie na kredyt obrotowy na sfinansowanie zapasów i należności wynosiło jedynie ok. 307 tys. zł, co jest nadal o ponad połowę mniejszą wartością niż prze restrukturyzacją.

	przed	po
wartość zapasów	233 333	100 000
wartość należności netto	420 000	170 000
VAT	92 400	37 400
Razem zamrożona gotówka	745 733	307 400

Korzyści z outsourcingu CFO

Z przytoczonego przykładu widać, jak ważna jest rola dyrektora finansowego w firmie. Jednak wiele średniej wielkości przedsiębiorstw nie może pozwolić sobie na zatrudnienie wewnątrz firmy osoby na tym stanowisku, ze względu na ograniczenia budżetowe.

Czasami specyfika firmy nie wymaga codziennej obecności dyrektora finansowego w spółce, ze względu na okresowe generowanie zadań przeznaczonych dla tej funkcji. W takiej sytuacji dobrym rozwiązaniem jest outsourcing takich usług. Istotne jest, że outsourcing stanowi koszt zmienny, który można elastycznie dopasować do bieżącej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Ponadto zarządzający firmami muszą pamiętać o tym, że rola CFO to nie tylko budżetowanie i sporządzanie bilansu, ale przede wszystkim wspieranie zarządu w: poszukiwaniu możliwości i źródeł wzrostu wartości firmy, zarządzanie płynnością finansową i podatkami, redukcja kosztów i optymalizacja procesów czy nadzór nad kontrolą wewnętrzną i zarządzanie ryzykiem w firmie.

Tekst opracowany przez zespół **CFO outsourcing** i opublikowany w mediach przez CDB.