

Udržte si dobrý firemní **kredit a solventnost**

Skutečnost, že firmě k zachování životaschopnosti nestačí jen skvělý podnikatelský záměr, je vidět v tržním prostředí na každém kroku. Kromě společností s dobrým startem, kterým se dnes daří výborně, si můžeme vzpomenout na firmy, které rovněž začínaly s velkým potenciálem a dnes již neexistují. Často vinou benevolence při řízení financí.

K tomu, aby firma efektivně využila práce svých zaměstnanců, prodala ji a zajistila následně, aby získané finance byly k dispozici pro krytí všech nákladů pro co nejlepší hospodářský výsledek firmy, je samozřejmě třeba určitého stupně organizování a schopností finančního manažera firmy prostředky skutečně kontrolovat.

Nevydávejte víc, než přijmete

Finanční plánování není komplikovaná věc a řídí se pravidly zdravého rozumu. To nejdůležitější zní: Za žádných okolností nesmí firma vydat víc, než přijme. Rychlé konce firem, kde si majitelé koupili z prvních záloh na zakázky drahá auta a potom zánik jejich firem uspíšil jeden či dva větší neplatiči, jsou stále k vidění. Ale pokud se podíváme na společnosti, kde není k dispozici speciální software schopný evidovat, rozplánovat a přidělit finance, zjistíme, že většina ekonomických informací majitelů pramení pouze z účetnictví, a to ještě idealizovaně –

pracovníci účtárny vydanou fakturu zaúčtovali a odvedli za zdánlivě přijaté peníze daně, ale fyzicky je ještě vůbec mít nemusí.

To, kolik peněz je na účtu, není těžké zjistit, ale kolik z těchto peněz je skutečně firemních a zda je možné je použít a na co, je často otázkou.

Tvrď finanční manažer

Firma má tendenci utratit vše, co vydělá. Někdy už to vypadá jako schválnost, sotva na účtu zůstanou po zaplacení dodavatelských faktur, výplat a daní nějaké finance, někdo ukradne firemní auto nebo vyhoří počítačová síť. K tomu, aby měla firma zisk, je nutné ho naplánovat a maskovat jako jeden z dalších nutných výdajů a vůbec s ním ve finančních tocích nepočítat.

Od finančního manažera by se mělo očekávat, že veškeré finance bude bránit takovým způsobem, aby jich zůstalo ve firmě co nejvíce a „nevědělo“ se o nich. Tento vedoucí totiž není zaměstnán proto, aby si kupoval za firemní peníze popularitu

a schválil každý požadavek, se kterým někdo přijde. Je tam od toho, aby dbal na pečlivé přidělování prostředků a aby na přidělené prostředky pohlížel jako na investice.

Nejvíce financí by měl schvalovat tým nejvíce produktivním oddělením firmy a nejvíce ziskovým projektům. A naopak, s odmítavým zívnutím, by měl poslat pryč neproduktivní oddělení a lidi. Ti jsou totiž zárukou plýtvání a malé návratnosti investovaných prostředků.

Kontrolujte výdaje

Stále ještě v některých firmách vidíme, že je možné, aby si sami zaměstnanci koupili to, co potřebují, a dostali to zpětně proplaceno. Není těžké si představit, kolik nákupů je realizováno nevýhodně a zbytečně. Firma by měla zavést pravidlo, že o každý nákup je nutné žádat písemně. To znamená, že dělník, který si koupil novou ruční vrtačku sám od sebe, si ji může vzít klidně domů. Pogratulujte mu k jeho nové vrtačce a ujistěte ho, že pokud příště přijde za svým vedoucím s písemným požadavkem s odůvodněním takového nákupu a s předem zjištěnou cenou, že mu tuto investici jeho vedoucí a následně finanční manažer určitě schválí a promptně ji zajistí.

Tímto způsobem donutíte zaměstnance plánovat si požadavky na pracovní vybavení a materiál. Když se jim několikrát stane, že si něco koupit nesmějí, protože je někdo předběhl se svým požadavkem a v daném fondu do konce měsíce nebudou prostředky, naučí se plánovat a uvažovat dopředu. To je dobrá zpráva pro finančního manažera. Bude mít požadavky u sebe s dostatečným předstihem a bude se moci na výdaje připravit.

Dobrý firemní kredit

Dalším pravidlem je: Příjmy jsou mnohem důležitější než výdaje.

Příkladem nedodržení tohoto pravidla jsou firmy, které jsou lokálně v nouzi a provedou finanční škrty. To je samozřejmě v pořádku. Chybou je však nesprávně zvolená oblast pro omezování přidělování prostředků. Například takovým prvním zamítnutým výdajem bývají peníze na propagaci – to je však rána vedle, neboť právě propagace by přinesla další zakázky. Šetřit by se mělo všim ostatním a investovat jen tam, kde to přinese zvýšení produkce.

Zároveň je třeba přijmout určitá vnitřní opatření, aby nedošlo ke zhoršení kreditu firmy. Například je úplně nepřijatelné, když účetní oddělení podá věřiteli zprávu o dočasné platební neschopnosti firmy s tím, ať zavolá za nějaký čas. Kromě toho, že se taková zpráva šíří rychlostí blesku mezi další věřitele, nepřinese nám to nic jiného než zvýšený tlak na veškeré dlužné platby a urychlení soudních žalob. „Když nemáte, chceme zaplatit všechno a hned,“ taková informace může znamenat pro společnost obrovskou ztrátu kreditu (důvěryhodnosti), která je tak důležitá v konkurenčním prostředí.

Ztráta kreditu firmy nemusí vůbec souviset s platební neschopností. Můžeme mít spoustu peněz a přitom otřesný kredit, naopak firma s dobrou pověstí může být docela na mizině. Ztrátu kreditu zapříčiňuje špatné zacházení s financemi, ne množství peněz, které jsou k dispozici. Firma musí vydělávat tolik, kolik se dá, a utráčet méně, než vydělá. Musí mít vypracován jasný a aktuální plán přidělování finančních prostředků, který umožní schvalování výdajů. Veškeré účty musí být hrazeny pravidelně, nejlépe jedenkrát týdně po schválení výdajů.

Když se ve firmě omezují výdaje, začne se někdy šířit fáma o bankrotu. To je však mylná informace. Šetření je znakem rostoucí prosperity, ne krachu. Jen firmy, které dokážou zacházet s financemi moudře a disciplinovaně, si zachovají vynikající kredit a dlouhodobou prosperitu. **■**

Pavel Ranc,
konzultant Business Success