

Ghidul complet al cash flow-ului

Instrumentele de lucru pentru prevenirea crizelor de lichiditate: modelul de prognoză pe 13 săptămâni, formulele indicatorilor, diagnosticul în 25 de puncte și planul de acțiune pentru situații de tensiune de trezorerie.

CE CONȚINE ACEST DOCUMENT

- Modelul de prognoză de trezorerie pe 13 săptămâni
- Formulele complete ale indicatorilor de lichiditate
- Checklist de diagnostic în 25 de puncte
- Plan de acțiune pe 30 de zile pentru tensiune de trezorerie
- Pârghiile de accelerare a încasărilor și de optimizare a plăților

Resursă gratuită · Material informativ și educațional. Parametrii fiscali menționați reflectă legislația în vigoare la data ediției și trebuie verificați cu contabilul companiei.

De ce firmele profitabile rămân fără bani

Profitul se recunoaște la emiterea facturii. Bani sosesc, dacă sosesc, la 30, 60 sau 90 de zile. Între cele două momente, firma plătește salarii, TVA, furnizori și chirie — cu bani reali, nu cu venituri recunoscute. Distanța dintre profitul raportat și lichiditatea disponibilă este una dintre cele mai subestimate surse de risc.

Componentă	Ce include	Ce îți spune
Flux operațional	Încasări de la clienți, plăți către furnizori, salarii, taxe	Dacă afacerea în sine produce bani. Pozitiv constant = model sănătos
Flux de investiții	Achiziții și vânzări de active	Cât reinvestești și dacă vinzi active pentru a acoperi goluri
Flux de finanțare	Credite trase și rambursate, aporturi, dividende	Cât din lichiditate provine din afara afacerii

Combinăția periculoasă

Flux operațional negativ, susținut de flux de finanțare pozitiv, timp de mai multe trimestre consecutive. Este tiparul care precedă majoritatea situațiilor de incapacitate de plată — și este vizibil cu douăsprezece luni înainte, dacă cineva se uită.

1. Formulele indicatorilor de lichiditate

Indicator	Formulă	Interpretare	Prag de atenție
Lichiditate curentă	Active circulante / Datorii curente	Capacitatea de a acoperi datoriile pe termen scurt	sub 1,2
Lichiditate imediată	(Active circulante - Stocuri) / Datorii curente	Acoperirea fără a depinde de vânzarea stocului	sub 0,8
DSO — durata de încasare	(Creanțe / Cifra de afaceri) × zile	În câte zile vânzările devin bani	creștere peste 10 zile
DIO — rotația stocurilor	(Stoc mediu / Costul mărfurilor vândute) × zile	Câte zile stă marfa în depozit	tendință crescătoare
DPO — durata de plată	(Datorii comerciale / Achiziții) × zile	În câte zile plătești furnizorii	creștere neplanificată
CCC — ciclul de conversie	DSO + DIO - DPO	Câte zile îți finanțezi singur operațiunea	peste 60 de zile
Acoperirea dobânzii	EBITDA / Cheltuieli cu dobânzile	De câte ori acoperi costul finanțării	sub 2
Datorii nete / EBITDA	(Datorii financiare - Numerar) / EBITDA	În câți ani de rezultat s-ar rambursa datoria	peste 3,5
Rezerva de siguranță	Numerar / Cheltuieli fixe lunare	Câte luni rezistă firma fără încasări	sub 1 lună

$$CCC = DSO + DIO - DPO$$

Cum se citește ciclul de conversie

O firmă care încasează la 68 de zile, ține stocul 45 de zile și plătește furnizorii la 40 de zile are un ciclu de 73 de zile. La o cifră de afaceri de 12 milioane de lei pe an, capitalul de lucru imobilizat depășește 2,4 milioane. Reducerea DSO cu zece zile eliberează aproximativ 330.000 de lei — bani care nu vin de la nimeni, ci pur și simplu încetează să mai fie blocați.

2. Modelul de prognoză pe 13 săptămâni

Bugetul anual răspunde la întrebarea unde vrem să ajungem. Prognoza pe 13 săptămâni răspunde la o întrebare mult mai urgentă: vom putea plăti salariile în a șaptea săptămână? Orizontul este suficient de lung încât să permită reacția și suficient de scurt încât să rămână credibil.

Structura liniilor modelului

Linie	Conținut	Sursa datelor
A. Sold de deschidere	Numerar efectiv în conturi și casă	Extrase bancare, registru de casă
B. Încasări clienți	Pe client și pe scadență reală, nu contractuală	Balanță analitică clienți
C. Alte încasări	Rambursări TVA, subvenții, dobânzi, vânzări de active	Evidență internă
D. Total intrări	B + C	Calcul
E. Salarii și contribuții	Cu datele exacte de plată	Stat de plată, calendar HR
F. Obligații fiscale	TVA, impozit, contribuții — scadență pe 25	Declarații, calcul fiscal
G. Furnizori	Ordonanți pe criticitate și scadență	Balanță analitică furnizori
H. Costuri fixe	Chirii, utilități, abonamente, asigurări	Contracte
I. Finanțare	Rate de credit, leasing, dobânzi	Grafice de rambursare
J. Investiții	Plăți pentru echipamente și proiecte	Buget de investiții
K. Total ieșiri	E + F + G + H + I + J	Calcul
L. Flux net	D – K	Calcul
M. Sold de închidere	A + L — devine sold de deschidere pentru săptămâna următoare	Calcul

Grilă de completare — săptămânile 1–6

Linie	S1	S2	S3	S4	S5	S6
A. Sold deschidere						
B. Încasări clienți						
C. Alte încasări						
D. Total intrări						
E. Salarii						
F. Taxe						
G. Furnizori						

Linie	S1	S2	S3	S4	S5	S6
H. Costuri fixe						
I. Finanțare						
J. Investiții						
K. Total ieșiri						
L. Flux net						
M. Sold închidere						

Grilă de completare — săptămânile 7–13

Linie	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
A. Sold deschidere							
B. Încasări clienți							
C. Alte încasări							
D. Total intrări							
E. Salarii							
F. Taxe							
G. Furnizori							
H. Costuri fixe							
I. Finanțare							
J. Investiții							
K. Total ieșiri							
L. Flux net							
M. Sold închidere							

Regula de disciplină

Proгноza se actualizează în aceeași zi a fiecărei săptămâni, iar realizatul se compară cu prognozatul. După șase–opt săptămâni de exercițiu, acuratețea devine remarcabilă, pentru că modelul învață comportamentul real al clienților. Se construiesc trei scenarii: realist, pesimist (cei mai mari trei clienți întârzie 30 de zile) și criză (cel mai mare client nu plătește un trimestru).

3. Checklist de diagnostic — 25 de puncte

Vizibilitate și proces

- ☐ Cunosc soldul de trezorerie al zilei curente, pe toate conturile și valutele
- ☐ Am o prognoză de trezorerie pe minimum 13 săptămâni
- ☐ Prognoza este actualizată săptămânal, în aceeași zi
- ☐ Compar sistematic prognozatul cu realizatul
- ☐ Am construit un scenariu pesimist și l-am testat pe trezorerie

Creanțe

- ☐ Cunosc durata medie de încasare (DSO) și evoluția ei pe ultimele 6 luni
- ☐ Am structura creanțelor pe vechime, actualizată lunar
- ☐ Ponderea creanțelor peste 90 de zile este sub 10% din total
- ☐ Există un proces de urmărire cu contact înainte de scadență
- ☐ Facturarea se face la livrare, nu la finalul lunii
- ☐ Clienții cu istoric de întârziere au condiții de plată diferențiate
- ☐ Penalitățile de întârziere prevăzute în contracte sunt aplicate

Stocuri și furnizori

- ☐ Cunosc rotația stocurilor și evoluția ei
- ☐ Am identificat stocurile fără mișcare de peste 12 luni
- ☐ Nivelurile de comandă sunt calculate, nu stabilite din obișnuință
- ☐ Termenele de plată cu furnizorii au fost negociate în ultimele 12 luni
- ☐ Plățile către furnizori se fac conform unui calendar comunicat, nu ad-hoc

Structură și finanțare

- ☐ Ciclul de conversie a numerarului este calculat și urmărit
- ☐ Rezerva de lichiditate acoperă minimum 2–3 luni de cheltuieli fixe
- ☐ Am o linie de credit aprobată, negociată înainte de a avea nevoie de ea
- ☐ Utilizarea liniei de capital de lucru este sub 80% în mod constant
- ☐ Cunosc costul efectiv anual al fiecărui instrument de finanțare, cu tot cu comisioane
- ☐ Niciun client nu depășește 25% din cifra de afaceri
- ☐ Expunerea valutară netă este cunoscută și gestionată
- ☐ Analizez impactul scadențelor fiscale din data de 25 în prognoză
- ☐ Am evaluat dacă sistemul de TVA la încasare este avantajos pentru firmă

4. Plan de acțiune pe 30 de zile

Se aplică atunci când prognoza indică un sold negativ sau o presiune semnificativă asupra trezoreriei în următoarele săptămâni. Ordinea contează: măsurile din prima săptămână produc lichiditate fără costuri și fără negocieri externe.

Interval	Acțiuni	Rezultat urmărit	Status
Zilele 1–7	Construiește prognoza pe 13 săptămâni. Extrage lista completă a creanțelor scadente. Contactează telefonic primii 10 debitori. Oprește plățile neesențiale și investițiile amânabile.	Vizibilitate completă și primele încasări accelerate	
Zilele 8–15	Negociază termene cu furnizorii principali, transparent și cu calendar comunicat. Identifică stocurile lente și pregătește lichidarea lor. Revizuieste condițiile de plată pentru clienții problematici.	Reducerea ieșirilor și eliberarea capitalului blocat	
Zilele 16–23	Analizează opțiunile de finanțare: linie de capital de lucru, factoring, scontare. Compară costul efectiv anual, nu doar dobânda. Pregătește documentația pentru bancă.	Sursă de finanțare identificată și pregătită	

Interval	Acțiuni	Rezultat urmărit	Status
Zilele 24–30	Instituie ritualul săptămânal de actualizare a prognozei. Stabilește politica de discount pentru plata anticipată. Definește pragurile la care se declanșează automat acțiuni.	Proces permanent, nu intervenție punctuală	

5. Pârghiile de acțiune asupra lichidității

Pârghie	Măsuri concrete	Viteză de efect
Accelerarea încasărilor	Facturare la livrare; apel de confirmare înainte de scadență; discount pentru plata anticipată calculat sub costul creditului; avansuri contractuale pentru comenzi mari	7–30 de zile
Optimizarea plăților	Renegocierea termenelor; calendar de plăți comunicat furnizorului; eşalonarea plăților mari	15–45 de zile
Eliberarea capitalului din stocuri	Analiză ABC; lichidarea controlată a articolelor cu rotație scăzută; recalibrarea nivelurilor de comandă	30–90 de zile
Instrumente de finanțare	Linie de capital de lucru; factoring cu sau fără regres; scontare; leasing în locul achiziției	15–60 de zile
Reducerea ieșirilor	Amânarea investițiilor neesențiale; revizuirea abonamentelor și a contractelor recurente	imediat

Concluziile analizei mele și acțiunile stabilite