

Evaluarea riscurilor comerciale: bune practici și analiză



Cuprins

1. Principiile obligațiilor comerciale	4
1.1 Insolvabilitatea	10
1.2 Refuzul de plată	12
2. Etapele analizei de risc	18
3. Criteriile analizei de risc	19
3.1 Criterii calitative	20
3.2 Criterii cantitative	28
4. Disiparea politicii de management al riscului de credit	32
5. Limitele de credit și termenele de plată	40
5.1 Reperele echipei de credit control	46
6. Riscul clientului	50
7. Analiză și monitorizare de portofoliu	54
7.1 Categorii de risc; monitorizare; garanții	57



1. Principiile obligațiilor comerciale





Evaluarea riscurilor comerciale: bune practici și analiză

Pentru a aprofunda noțiunea, trebuie să plecăm de la aplicarea, în relațiile comerciale, a două principii fundamentale ale obligațiilor comerciale:

A. Comerțul se bazează pe credit

B. Obligația comercială se execută la scadență



A. Comerțul se bazează pe credit



Relațiile comerciale se stabilesc pe baza prezumției că fiecare comerciant este capabil să-și plătească la scadență obligația asumată.

De aceea, incapacitatea de plată este un incident major care poate aduce perturbări majore comerțului și care justifică intervenția justiției – *“La morale des affaires est une morale de fer”*.

Incapacitatea de plată trebuie să fie delimitată în raport cu alte două noțiuni: **insolvabilitate** și **refuzul de plată**.

1. Insolvabilitatea

Exprimă dezechilibrul financiar al patrimoniului debitorului, caracterizat prin preponderența pasivului față de activ.



Incapacitatea de plată (denumită în jurisprudență și "insolvență") reprezintă absența fondurilor bănești necesare plății obligațiilor scadente.

Deci, patrimoniul debitorului poate avea un activ predominant față de pasiv, dar în absența numerarului disponibil pentru a putea plăti la scadență obligația comercială, există incapacitate de plată, deși nu există insolvabilitate.

În situația opusă în care pasivul este superior valoric activului patrimoniului său, debitorul este virtual insolubil, dar nu se află în incapacitate de plată pentru că beneficiază, de exemplu, de sprijinul creditului bancar.



2. Refuzul de plată

Nici refuzul de plată a obligației comerciale nu se confundă cu incapacitatea de plată.

Conform Art 696 din vechiul Cod Comercial "Singurul refuz al unor plăți, pe temeiul de excepțiuni pe care, în bună credință, debitorul îl socotește întemeiat, nu constituie o probă de încetare a plăților".



Conform Art 696 din vechiul Cod Comercial "Singurul refuz al unor plăți, pe temeiul de excepțiuni pe care, în bună credință, debitorul îl socotește întemeiat, nu constituie o probă de încetare a plăților".

Tribunalul este suveran să aprecieze elementele de fapt pe care le invocă un comerciant pentru justificarea refuzului de plată și să hotărască dacă aceste elemente se încadrează sau nu în conceptul de "bună credință".

Aprecierea se limitează la calificarea excepției ca fiind de bună credință, fără a se extinde și asupra examinării în fond a excepției, problemă care se soluționează în cadrul unui proces de drept comun, dacă cererea de deschidere a procedurii era respinsă.

**B. Suma datorată în
temeiul unei
obligații comerciale
se plătește la
scadență, nici mai
târziu, nici mai
devreme.**





În principiu, neplata unei singure datorii comerciale la scadență



Tribunalul are competența de a aprecia dacă neplata unei singure creanțe vădește încetarea de plăți sau este doar o jenă financiară momentană a comerciantului.



poate justifica admiterea cererii de deschidere a procedurii insolvenței.

Starea de încetare a plăților trebuie să fie reală, permanentă și manifestată prin semne exterioare pozitive care să producă dezechilibru economic al comerciantului, alarmând creditorii.

De exemplu, deși un singur protest al unei cambii este în anumite cazuri, un indiciu pentru constatarea încetării plăților, este necesar să se verifice situația comerciantului pentru a se stabili cu certitudine că incapacitatea de plată are caracter de generalitate.



2. Etapele analizei de risc

- Analiză preliminară
- Analiză financiară
- Decizie creditare

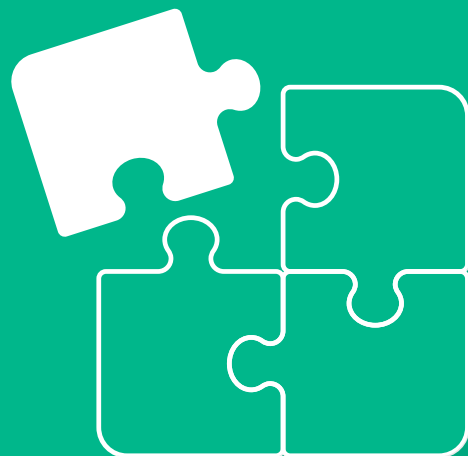


3. Criteriile analizei de risc

- Criterii calitative – pondere 50%
- Criterii cantitative – pondere 50%



3.1. Criterii calitative



Informații generale despre companie: NU influențează scoringul acordat, însă influențează decizia de a continua, respectiv stopa procesul de analiză client.

- Stare companie: în funcțiune; dacă nu, oprim procesul de analiză.
- Formă de organizare – SRL/SA vs SRLD/IFAM, II PFA
- Cod CAEN – domeniu de activitate
- Număr salariați/fluctuație de personal
- Capital social (eventuale fluctuații) – majorare vs reducere în ultimele 12 luni

Evaluarea managementului companiei/strategiei de dezvoltare

- Strategie de dezvoltare neadaptată industriei, fluctuație mare de personal
- Strategie de menținere pe piață, fluctuație mare de personal
- Strategie adecvată și cunoaștere a industriei și mediului economic
- Strategie dezvoltare adaptată industriei, produse și piață clar definite de personal cu experiență



KYC - Structura acționariatului

- Acționar/investitor fără istoric în domeniu sau istoric cu falimente, contracte controversate
- Investitor cu istoric limitat în domeniu, afaceri diverse, istoric cu falimente
- Investitor cu istoric bun în domeniul actual sau altele
- Investitor cu afaceri pe termen lung, afaceri concentrate în domeniu

Se verifică la începutul relației contractuale, în mod obligatoriu, structura acționariatului (date asociați/acționari și legături cu alte companii/comportament antreprenorial/afiliere politică/ litigii active pe rolul instanțelor judecătorești). Sunt **excluse de la finanțare sau li se solicită garanții solide (ipotecă imobiliară) - companiilor ai căror acționari/asociați au beneficiat de prevederile Legii insolvenței în ultimii 1-5 ani.**

Se verifică obligatoriu firmele din grup, respectiv relațiile directe ale asociaților/acționarilor în alte companii, unde au o implicare de mai mult de 25% (beneficiar real).



Dependența economică

- Relație cu un 1 - 5 clienți/furnizori cu pondere 80% și peste
- Relație cu 1 - 5 client/furnizor cu pondere 50% și peste
- Relație cu 5-7 clienți cu pondere 50% cumulată și peste
- Niciun client cu pondere 15% sau peste

* Este important, în etapa de pre-scoring, să obțineți obligatoriu informații despre:

- Top 5 furnizori - limită de credit primită și termenul de plată
- Top 5 clienți - limită de credit acordată și termenele de încasare a creanțelor
- Eventuali furnizori indispensabili

Ciclicitatea vânzărilor

- 90% din CA anuală generată în sezon - 3 luni
- 75%-90% din CA anuală generată în sezon - 3 luni
- Dependență de sezon redusă (ex. +/- 10% în funcție de sezon)
- Vânzări neinfluențate de sezon

* Pentru companiile care realizează venituri din activități sezoniere, riscul de insolvență nu este un indicator relevant în analiza de risc.



Evaluarea industriei companiei

- Evoluție negativă cauzată de limitări prin lege
- Evoluție negativă rezultând din datele economice și comportamentul consumatorilor
- Industrie stabilă, cerere constantă pentru servicii sau bunuri de bază
- Evoluție pozitivă datorată unui deficit istoric sau unor modificări recente în obiceiurile de consum, cerere prevăzută a se menține

CIP

- Refuzuri minore mai vechi de 12 luni > 2
- Refuzuri minore mai vechi de 12 luni - 2
- Refuz minor mai vechi de 12 luni - 1
- Refuzuri CIP - 0

*Sunt supuși analizei doar acei clienți care nu au refuzuri majore în ultimele 12 luni. Este indicat ca acesta să fie un **criteriu eliminativ**!

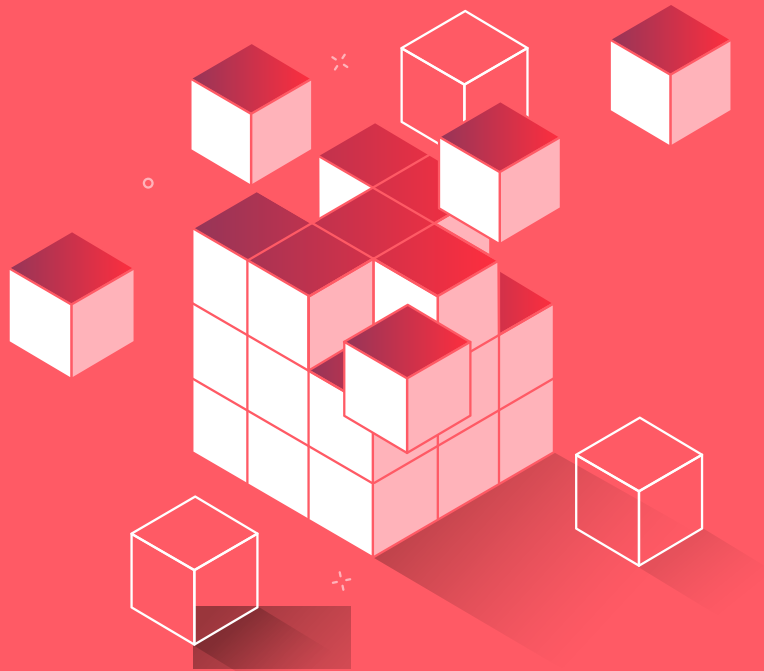


Litigiile

- Dosare active în instanță în care compania are calitate de debitor > 7
- Dosare în instanță în care compania are calitatea de debitor > 5
- Dosare în instanță în care compania are calitate de debitor - 3
- Dosare în instanță în care compania are calitatea de debitor - 0

* Cererile de deschidere a procedurii insolvenței, ordonanțele de plată în care compania - subiect are calitate de debitor și executările silite de către bănci/alte entități vor fi eliminatorii, fiind considerate risc major.

3.2. Criterii cantitative



- Cifra de afaceri
- Grad de capitalizare (Capitaluri proprii/Active totale) > 25
- Grad de îndatorare (total datorii/capital propriu) < 3
- Lichiditate curentă > 1
- Solvabilitate (active totale/datorii totale) > 100
- Profit net > 5%
- Datorii existente la bugetul de stat – anul curent/data acordării limitei de credit – termene de plată reduse, respectiv plată în avans.
- Vechime activitate – cel puțin un exercițiu financiar încheiat.

În faza de pre-analiză se analizează evoluția în ultimii 3 ani a următorilor indicatori:



Sume deținute
în conturi la
bănci



Creanțe



Datorii la
bănci
(termen scurt
și lung)



Stocuri



Total
cheltuieli



Flux de
numerar



Provizioane



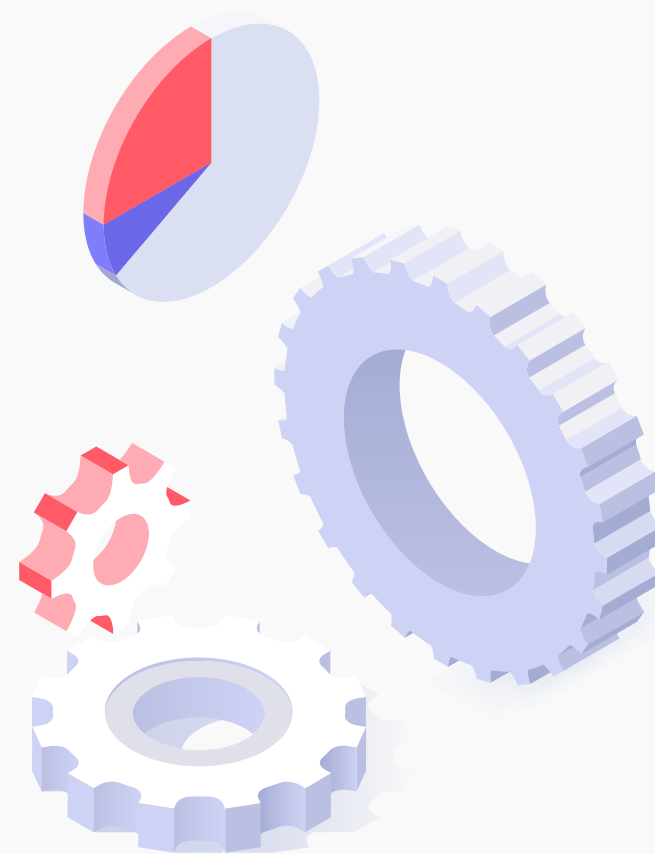
Datorii la
furnizori
(termen scurt
și lung)



Total venituri



Durată de
încasare a
creanțelor
Viteză rotație
furnizori raportat
la media sectorială



4. Disiparea politicii de management al riscului de credit





Politica de management al riscului de credit trebuie să fie disipată.

.....

Foarte rar întâlnim companii mari care au un portofoliu restrâns de clienți. Cele mai multe dintre acestea au un portofoliu vast de clienți, extrem de diversificat din perspectiva:

- frecvenței tranzacțiilor: clienți activi în mod recurent (cei care achiziționează produse sau servicii în baza unor contracte cu executare succesivă) și clienți cu achiziții rare sau chiar unice,
- riscului de insolvență și comercial (risc redus, mediu sau mare),
- valorii achizițiilor (expuneri comerciale foarte mici, medii, mari sau foarte mari),
- apartenenței sectoriale și duratei de activitate.



Se spune că vânzarea este, în același timp, o artă și o disciplină. Oamenii de vânzări (top performer) pot face diferența individual, însă echipa are nevoie de o strategie pe care să o urmeze constant. Țintele comerciale trebuie gândite în linie cu strategia financiară pe care compania o adoptă anual, însă și în strânsă corelație cu potențialul din piață.

Frecvent întâlnim o discrepanță majoră între țintele comerciale destul de ridicate și potențialul limitat din piață. De câte ori nu au venit agenții de vânzări să spună că s-au întâlnit, la același client, cu un coleg de la concurență...

Avem, în consecință, owneri care au un apetit ridicat pentru risc, adepții principiului: vreau să ne dezvoltăm mai repede, să deschidem zone noi de business, fără să prospectăm potențialul pe care zona respectivă îl are efectiv, raportat la politica noastră de dezvoltare.

Opțiunea acestora este, de cele mai multe ori, să relaxeze constrângerile de credit control.

Avem și a doua categorie, cei care optează pentru un management al riscului de credit riguros.

.....

În acest context, o strategie minimă pe care ownerul, DNV și echipa de risc trebuie să o gândească anual, raportat la Strategia de dezvoltare anuală, trebuie să conțină cel puțin următoarele etape:



1.

Prospectarea de piață devine esențială, prin segmentarea clientelei în funcție de: CAEN, regiune, cifră de afaceri, profil risc (risc comercial, risc de insolvență) etc. Un rol important în acest proces îl are DNV care, filtrând extrem de bine baza de date de posibili prospecti, (de exemplu: teritorial, prin prisma riscurilor – comercial/de insolvență pe care aceștia îl reprezintă pentru business), poate ușura foarte mult misiunea echipei de risc și, nu în ultimul rând, economisește timpul agentului de vânzări, dar și resursele financiare ale companiei. Prospectarea de piață este **esențială** pentru companiile în dezvoltare, în expansiune.

2.

Dimensionarea și pregătirea echipei de vânzări în funcție de obiectivele comerciale (penetrare, cotă de piață, acoperire prin întâlniri directe). Scalarea o poate face ușor DNV plecând de la numărul de întâlniri zilnice pe care le poate face un agent comercial raportat la rata de conversie (interesat, oferte, contracte semnate). Astfel, echipa de vânzări devine o resursă esențială în gestiunea eficientă a creditului comercial, acționând ca un filtru inițial în abordarea clienților.



Foarte important de menționat este faptul că, raportat la termenele de plată pe care companiile le acordă clienților, cele două riscuri care stau la baza analizei impactează într-o mai mare măsură decizia de acordare a creditului comercial. Astfel:

- În decizia de acordare a limitei de credit

pentru clienții cărora li se acordă termen de plată între

1 – 90 de zile, impact major are **riscul comercial** al companiei respective.

- Pentru termenele de plată mai mari de 90 de zile, analizăm clientul din perspectiva ambelor riscuri (**comercial, de insolvență**).

Cu cât termenul de creditare este mai mare, cu atât monitorizarea clientului respectiv trebuie făcută atent, așa încât orice dezechilibru ar apărea în structura organizatorică a acestuia, în situația lui financiară, etc., impactul să nu fie major pentru furnizor.



5. Limitele de credit și termenele de plată

Înainte de a acorda limite de credit asigură-te că ai parcurs minim următoarele etape:





Asigură-te că ai verificat și comparat durata medie de încasare a creanțelor de către clientul tău cu **media sectorului** în care acesta activează sau cu media unui eșantion reprezentativ de companii similare (**firmе concurente** având aceeași dimensiune și care desfășoară activități comerciale în același sector și aceeași regiune a țării). Dacă clientul tău înregistrează o durată de colectare a creanțelor mai extinsă decât aceste repere, mergi mai departe și investighează cauzele;



Obține informații privind **distribuția creanțelor clientului respectiv în funcție de vechimea acestora.**

Un semnal de alarmă este existența unor creanțe neperformante care depășesc un prag reprezentativ definit în funcție de sector (spre exemplu, în comerț, creanțele cu scadență depășită peste 90 de zile sunt problematice, în timp ce în agricultură termenele de plată uzuale pot ajunge până la 9 sau chiar 12 luni, în funcție de tipul de cultură agricolă);

Încearcă să obții detalii suplimentare privind creanțele mai vechi.



Solicită clientului tău să-ți pună la dispoziție astfel de informații, să-ți comunice identitatea clientului și motivele pentru neplata acestora. Este posibil ca o parte din aceste creanțe să fie rezultatul unor tranzacții intra-grup (contracte comerciale semnate între firme care fac parte din același grup). În acest caz, verifică fiecare companie din grupul respectiv pentru a obține o imagine de ansamblu la nivel de grup;

Dacă clientul tău este dezechilibrat pe cash, verifică dacă acesta derulează în mod frecvent afaceri cu statul (SICAP/SEAP)



Solicită detaliile privind polițele de asigurare de bună execuție, precum și garanțiile oferite (în general acestea sunt obligatorii în licitațiile publice). Este foarte important **să evaluezi expunerea sau afilierea politică** a acționarilor companiei respective (PEP și sancțiuni).



Nu este un secret că aceste companii care lucrează frecvent cu statul român sunt extrem de dezechilibrate din punctul de vedere al duratei medii de încasare a creanțelor versus viteza de rotație a furnizorilor (statul plătește, dar plătește cu întârziere).



Pentru expunerile comerciale cele mai riscante sau cu risc peste medie (clienții direcți din categoria C) este important ca Fișa de client care stă la baza deciziei de creditare să cuprindă informații referitoare la top 5 cei mai importanți clienți și furnizori ai clientului tău direct și să-i analizezi (identitatea acestora și riscul acestora, rulajele comerciale în ultimul an, comportamentul de plată către furnizori și încasare de la clienți).

În decizia de acordare a limitei de credit comercial, echipa de credit risc se raportează în principal la 3 factori importanți:

→ Volumele

altfel spus, nivelul vânzărilor înregistrate pe parcursul anului,

→ Costul variabil

ca procent în prețul final

→ Termenul de plată

Ac acestea trebuie să țină însă cont și de fluxurile nete de numerar operațional care urmează să fie încasate, dar și de riscul clientului.





În consecință, **echipa de credit control** ar trebui să aibă drept repere:

Istoricul achizițiilor clientului

respectiv, fie de la compania noastră, fie de la concurență;

Legat de concurență, este extrem de important ca Fișa clientului să conțină informații referitoare la:

volumele dezvoltate cu concurenții companiei noastre.

Foarte multe companii își doresc să fie principalii furnizori ai unui anumit client, raportându-se la beneficiile comerciale. Acest lucru nu este benefic în orice situație. Dacă vei fi principalul furnizor al unui client, iar acesta întâmpină probleme de plată către alți furnizori/concurenții tăi, aceștia pot depune împotriva clientului tău o cerere de deschidere a procedurii insolvenței. Acest lucru o să aibă un impact major asupra business-ului tău și un impact minim pentru companiile concurente care au o expunere mai mică pe client.

Fișa de analiză client trebuie să cuprindă și un minim de informații

asupra istoricului de plată către compania noastră, dar și către alți furnizori.

Există așa – zișii

furnizori strategici,

furnizori de la care clientul nostru procură bunuri sau servicii fără de care nu își putea desfășura activitatea, care încasau tot timpul facturile la termen și nu considerau a fi util să monitorizeze clientul "dependent".

Pe măsură ce acesta a înregistrat creanțe către alți furnizori neesențiali, a fost suficient ca unul dintre aceștia să solicite instanței deschiderea procedurii de insolvență împotriva clientului. Atunci, toți furnizorii strategici s-au trezit la realitate, ajungând simpli creditori la masă credală... unde diferențierea se face în funcție de garanțiile preluate!





Monitorizarea diferențiată a clientului,

În funcție de gradul de risc al acestuia și de expunerea companiei. Monitorizarea, așa cum am specificat și anterior, trebuie să se raporteze la expunere și risc și, în funcție de aceste criterii definitorii, echipa de risc trebuie să fie atentă la orice modificare intervine în legătură cu clienții din portofoliu, pe toată durata de executare a contactului.

– altfel spus, a relației comerciale – (schimbarea acționariatului, dosare în care clientul are calitate de parte – debitor/creditor, anulare TVA etc.). Efortul de monitorizare trebuie să fie însă proportional cu expunerea comercială și riscul clientului.

În măsura în care pe parcursul derulării relației comerciale sunt identificate schimbări cu privire la clasa de risc în care se află clientul, echipa de credit control, împreună cu cea comercială, își pot propune:

1. **Scăderea limitei de credit (diminuarea vânzărilor);**
2. **Blocarea clientului respectiv la facturare/livrările viitoare;**
3. **Reducerea termenului de plată până la solicitarea achitării în avans;**
4. **Solicitarea de garanții suplimentare;**
5. **Îmbunătățirea marjei de profit (creșterea prețurilor)**
– Regula: Îi vând, dar îi vând mai scump;
6. **Scăderea cheltuielilor –**
Se recomandă o comparație a marjelor brute (EBITDA) și operaționale (EBIT) între client și top 5 firme concurente;



6. Riscul clientului





Garanții

În funcție de categoria în care se încadrează clientul (A, B sau C), dacă garanțiile sunt preluate conform procedurii de risc și acestea îndeplinesc condițiile legale (de formă și fond), relația comercială se poate transforma într-un partenerial benefic.



Cesiune de creanță

Se poate recurge la **cesiunea de creanță** oferită ca garanție de către clientul tău. Practic, această strategie implică să îți încasezi banii de la clientul clientului tău, în măsura în care plătitorul final comportă un risc mai mic comparativ cu cel al clientului tău direct.



Factoring

Un serviciu care presupune finanțarea facturilor cu scadență la termen.

Atenție la costurile de factoring, sunt situații în care se poate oferi un discount direct clientului pentru achitarea înainte de termen.



Asigurare de credit comercial

Reprezintă acoperirea riscului de neîncasare a facturilor, provenit fie din insolvența debitorului, fie din neplata facturilor la scadență din orice altă cauză în afara insolvenței. Acest instrument include analiza debitorilor însoțită de monitorizarea portofoliului de clienți care intră în asigurare, colectarea sumelor restante, precum și despăgubirea pierderilor. Drepturile de despăgubire din contractul de asigurare pot fi cesionate către terți (bănci sau furnizori), pentru obținerea unor condiții preferențiale în relațiile de afaceri.

În general, clienții mici pot fi asigurați la pachet, pe baza istoricului pozitiv, în timp ce restul debitorilor fac subiectul unei analize financiare pentru stabilirea limitei de credit asigurate (în general, despăgubirea este plafonată la aproximativ 70 - 90% din limita de credit aprobată). Pentru obținerea unei asemenea protecții, furnizorul trebuie să plătească asiguratorului o primă de risc raportată la cifra de afaceri asigurabilă, termenul mediu de încasare și istoricul daunalității comerciale, care, în orice caz, nu depășește 1% din valoarea cifrei de afaceri asigurabile.

7. Analiză și monitorizare de portofoliu



Portofoliul de clienți al oricărei companii arată ca o ceașcă de cafea cu lapte.

În partea superioară o să întâlnim spuma, la mijloc amestecul de cafea cu lapte, iar jos – zațul.

Drept urmare, pentru un management sănătos al riscului de credit comercial, este extrem de **ineficient** să tratezi toți clienții la fel din perspectiva riscului de credit.

Fiecare categorie de clienți trebuie gestionată în mod diferit, cu alocare de resurse diferite.

Efortul depus de echipa de credit risc legat de analiza, monitorizarea, solicitarea de garanții și punerea acestora în executare trebuie să fie în concordanță cu expunerea și riscul clientului.

Portofoliul de clienți trebuie analizat **cel puțin o dată pe an**, după depunerea situațiilor financiare anuale de către companii.

Este imperios necesar ca acest lucru să devină o practică a echipei de risc, pentru că prin această analiză de portofoliu se va determina **stratificarea portofoliului de clienți** în funcție de expunerea comercială și riscul clientului respectiv, urmând ca fiecare categorie să fie gestionată în mod diferit, cu resurse diferite.



Risc	Niveluri de expunere				
	Foarte mică	Mică	Medie	Mare	Foarte mare
Clasa acordare	A	B	C	D	E
Scazut	A	A	B	B	C
Moderat	A	B	B	C	C
Ridicat	B	B	C	C	C



Rezultă 3 categorii de clienți în urma analizei de portofoliu, în funcție de categoria de risc a fiecăruia.

Cele mai bune practici în ceea ce privește **monitorizarea clienților** în dinamica și **garanțiile preluate** sunt:

LOW RISK

Clienții cu expunere foarte mică sau mică și risc de insolvență scăzut sau moderat

Monitorizare:

proceduri de insolvență (BPI),
status ONRC,
dosare în instanță (Portal Just),
ANAF (restanțe ANAF până în limita de 50.000 RON – datorii principale și accesorii),
AA,
CIP (semestrial/trimestrial)

Garanții:

recomandat – obținerea de instrumente de plată



MEDIUM RISK

Clienții cu expunere medie sau mare și risc de insolvență moderat

Monitorizare:

proceduri de insolvență (BPI),
status ONRC,
dosare în instanță (Portal Just),
ANAF (restanțe ANAF până în limita de 50.000 RON – datorii principale și accesorii),
AA,
CIP (lunar)

Garanții:

obținerea de instrumente de plată, de preferat avalizate (din partea firmei subiect sau altor companii din grup, cu o situație financiară mai bună), precum și preluarea unor creanțe din partea unor clienți (clienții clientului) care au un risc mai mic.

HIGH RISK

Clienții cu expunere mare sau foarte mare și risc de insolvență ridicat

Monitorizare:

proceduri de insolvență (BPI),
status ONRC,
dosare în instanță (Portal Just),
ANAF (restanțe ANAF până în limita de 50.000 RON – datorii principale și accesorii),
AA,
CIP (bilunar/săptămânal)
informațiile financiare actualizate cu frecvență trimestrială/ semestrială și raport de audit anual.

Garanții:

adițional față de garanțiile solicitate anterior, garanții de grad I pe active fixe (clădiri/terenuri/mașini).
De preferat să fie evitate stocurile, cu excepția cazului în care acestea nu prezintă o mobilitate ridicată/identificare dificilă.



O politică eficientă a managementului riscului de credit **nu se oprește la analiza portofoliului de clienți direcți.**

Este indicat ca, înainte de a calcula expunerea, echipa de risc să cunoască foarte bine clientul direct din perspectiva relațiilor comerciale pe care acesta le mai desfășoară (care sunt principalii lui clienți/furnizori), a termenelor de plată și a duratei de încasare a creanțelor raportat la media sectorială din care face parte.

Aceste informații pot fi foarte ușor obținute din platforma Termene.ro, unde aceste aspecte sunt deja calculate și la îndemâna echipei de credit risc.

Cunoașterea clientului din perspectiva descrisă mai sus este necesară în contextul în care riscul fundamental al clientului direct este amplificat de riscul sistemic (contagiunea riscurilor propagate de la o companie către alta).

De exemplu, dacă unul dintre clienții cu care dezvolti un business de o valoare de aproximativ 20% din cifra de afaceri, are la rândul său un client cu care face un business similar și acesta din urmă intră în insolvență, se produce **efectul de domino**, unul dintre efectele majore pe care antreprenorii trebuie să le evite.

Altfel spus, chiar dacă ai o companie sănătoasă, poți să ajungi în situația unui dezechilibru major al cash flow-ului sau foarte rapid la încetare de plăți, doar pentru că nu ai făcut o diagnoză completă și corectă a clientului respectiv.

Aici putem încadra, fără să greșim, acei clienți "tradiționali", existenți în portofoliul fiecărei companii.



Termene.ro

Afaceri predictibile

Programează o întâlnire
online cu un consultant
Termene

contact@termene.ro

0344 803 100