

## Ανθεκτικό σχέδιο ρευστότητας για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις

Οι επιπτώσεις της πρόσφατης πανδημίας είναι αβέβαιες και απροσδιόριστες, τόσο σε ό,τι αφορά τη διάρκεια όσο και τη σοβαρότητα της κατάστασης. Προς το παρόν δεν υπάρχει καθόλου ορατότητα ως προς το πώς θα εξελιχθούν τα πράγματα: πώς θα επηρεαστεί η ζήτηση, πώς θα συμπεριφερθούν οι προμηθευτές και οι πελάτες, κατά πόσο το προσωπικό των επιχειρήσεων θα είναι διαθέσιμο ή όχι, ποια νέα κυβερνητικά μέτρα θα ανακοινωθούν και πώς αυτά θα επηρεάσουν τον επιχειρηματικό κόσμο.

Επομένως, καθίσταται αδιαμφισβήτητο το γεγονός πως, όσο η κρίση αυτή συνεχίζει, **η ρευστότητα των επιχειρήσεων ενδεχομένως να επηρεαστεί ανεπανόρθωτα**. Είναι κοινώς γνωστό ότι ο κύριος παράγοντας για την χρεοκοπία και το κλείσιμο μιας επιχείρησης είναι η έλλειψη ρευστού. Συνεπώς, προτεραιότητα της κάθε επιχείρησης, για την επιβίωσή της εν καιρώ κρίσης, δεν πρέπει να είναι άλλη από την **συνετή διαχείριση και τον επιμελή σχεδιασμό σε ό,τι αφορά τα ρευστά διαθέσιμα**.

Οι διευθυντές και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων πρέπει να λάβουν άμεσα μέτρα και δράσεις με τη βοήθεια και στήριξη εξωτερικών εμπειρογνομόνων, όπου αυτή είναι απαραίτητη, προκειμένου να εξασφαλίσουν την **συνεχή και επαρκή ρευστότητα των εταιρειών τους**, με μοναδικό σκοπό να διασφαλίσουν την ανθεκτικότητα και εν τέλει τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων τους και τη συνέχιση της απασχόλησης του προσωπικού τους.

Κατά συνέπεια, οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και οι διευθυντές τους οφείλουν να ενεργήσουν άμεσα προκειμένου να:

- εξετάσουν συνολικά το επιχειρηματικό μοντέλο τους, σε ό,τι αφορά τα εισοδήματα και τις δαπάνες ως ακολούθως:
  - πώς θα επηρεαστούν τα εισοδήματα;
  - υπάρχουν εναλλακτικά κανάλια προμήθειας και διάθεσης των πρώτων υλών και των προϊόντων/υπηρεσιών;
  - υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εισοδημάτων;
  - ποιες δυνατότητες υπάρχουν για μείωση του κόστους και για περιορισμό αχρείαστων εξόδων;
- προβούν σε σχεδιασμό και προγραμματισμό αναφορικά με τους βασικούς τους πόρους: τις πρώτες ύλες και τα αποθέματα, το ανθρώπινο δυναμικό, τα μετρητά και τις τραπεζικές διευκολύνσεις, με σκοπό να εξισορροπήσουν τις αναμενόμενες εξελίξεις σε σχέση με τα έσοδα – έξοδα της επιχείρησης
- στο πλαίσιο των πιο πάνω δράσεων, να καταρτίσουν ένα **αναλυτικό επιχειρηματικό και λειτουργικό πλάνο** για τους επόμενους τρεις μήνες, αρχικά, και στη συνέχεια ένα μεσο-μακροπρόθεσμο σχέδιο
- δημιουργήσουν ένα **τριμηνιαίο πλάνο προβλεπόμενων ταμειακών ροών**, το οποίο να περιλαμβάνει λεπτομερή δεδομένα ταμειακών εισροών και εκροών σε εβδομαδιαία βάση. Το πλάνο να επαναξιολογείται και να αναπροσαρμόζεται σε εβδομαδιαία βάση. Μόνο έτσι θα καταστεί δυνατή η παροχή πλήρους και συνεχούς εικόνας για τις απαιτήσεις σε ρευστότητα και τις ενδεχόμενες προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση
- ετοιμάσουν ένα **Σχέδιο Β, ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης**, ούτως ώστε να προετοιμαστούν για πιθανές απροσδόκητες καταστάσεις αφού, καθώς η κρίση εξελίσσεται και εντείνεται, με τις επιχειρήσεις να έχουν μηδαμινή ορατότητα επί του παρόντος, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι αρχικές προβλέψεις να μην τηρηθούν



- επικοινωνήσουν άμεσα, προκειμένου να εξηγήσουν τις προκλήσεις και τους σχεδιασμούς τους με τους **κύριους εμπλεκόμενους (stakeholders)** όπως το προσωπικό τους, τους κύριους προμηθευτές, τους μεγάλους πελάτες, το Τμήμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων, τον Φόρο Εισοδήματος και, εξίσου σημαντικά, τις χρηματοδότες τράπεζες τους
- προβούν σε συντονισμένες ενέργειες για να εξασφαλίσουν **άμεση πρόσβαση σε επαρκείς πηγές ρευστότητας**. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω υφιστάμενων αποθεμάτων ρευστών διαθεσίμων και/ή μέσω αίτησης στη χρηματοδότη τράπεζα για χαλάρωση των υφιστάμενων δανειακών υποχρεώσεων και όρων και για τη λήψη επιπρόσθετης χρηματοδότησης, εκμεταλλευόμενοι, για όσες επιχειρήσεις πληρούν τα σχετικά κριτήρια, τις πρόσφατες κυβερνητικές εξαγγελίες για προσωρινή αναστολή δανειακών υποχρεώσεων και την προώθηση μερικώς εγγυημένων χρηματοδοτικών πακέτων.

Όλες ανεξαιρέτως οι επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και όλων όσων δεν πληρούν για οποιονδήποτε λόγο τα υπό αναφορά κυβερνητικά κριτήρια, οφείλουν επίσης να ενεργήσουν, εάν απαιτείται, με σκοπό να προχωρήσουν σε **συνολική αναδιάρθρωση των δανειακών τους υποχρεώσεων**, προκειμένου να συνάδουν με τα ιδιαίτερα δεδομένα τους αναφορικά με την ικανότητα αποπληρωμής τους και τη νέα κατάσταση πραγμάτων. Σε κάθε περίπτωση, απαιτείται συνολικός σχεδιασμός από τις επιχειρήσεις με ολοκληρωμένες και πραγματιστικές προβλέψεις εσόδων, εξόδων και ταμειακών ροών.

Η επιχειρηματική ανθεκτικότητα και βιωσιμότητα απαιτεί ισχυρές **δομές εταιρικής διακυβέρνησης** και **τεχνοκρατική κατάρτιση** για ρεαλιστική εκτίμηση και αξιολόγηση της κατάστασης. Επακόλουθα, απαιτείται **ολοκληρωμένος σχεδιασμός**, με ιδιαίτερη έμφαση στην άμεση **επάρκεια ρευστότητας** για συνέχιση των εργασιών και στη μεσοπρόθεσμη **ολοκληρωμένη αναδιάρθρωση** των δανειακών και παρεμφερών υποχρεώσεων, για να αντικατοπτρίζουν τη λειτουργική ικανότητα της επιχείρησης για εξυπηρέτηση των υποχρεώσεων. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα διαφυλαχθεί και ενισχυθεί η επιβίωση των επιχειρήσεων του τόπου μας, οι οποίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας.

**Ρένος Ιωαννίδης, Διοικητικός Σύμβουλος, KPMG Cyprus Credit Institute, [riouannides@kpmg.com](mailto:riouannides@kpmg.com)**

**Ιωάννα Κωνσταντίνου, Senior Advisor II, [iconstantinou@kpmg.com](mailto:iconstantinou@kpmg.com)**