

COVID-19: RESPOND & RESTORE. TOGETHER.



Issue 1 • April 2020



The Resilience Wheel:

Πέντε βασικά μέτρα αντοχής για τις επιχειρήσεις εν καιρώ κρίσης

Με τον αντίκτυπο του COVID-19 ολοένα να αυξάνεται παγκοσμίως, όλοι σχεδόν οι κλάδοι της οικονομίας αναμένεται να αντιμετωπίσουν σημαντικά προβλήματα στην αλυσίδα εφοδιασμού, στο εργατικό δυναμικό και στη διαχείριση των ταμειακών διαθεσίμων τους. Η κατάλληλη αντίδραση θα εξαρτηθεί από τις συγκεκριμένες συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργεί η επιχείρησή σας. Ωστόσο, όταν αντιμετωπίζετε δυσχερείς ή πιεστικές καταστάσεις, σας συνιστούμε να εστιάσετε στην αποτελεσματική καθημερινή διαχείριση των ταμειακών σας διαθεσίμων.

Η παρακάτω ανάλυση επικεντρώνεται σε πέντε βασικά μέτρα που μπορούν να πάρουν οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν τη σταθερότητά τους κατά τη διάρκεια αυτής της αβέβαιης περιόδου.



Grant Thornton

Περιεχόμενα

- Διαχείριση Ταμειακών Διαθεσίμων • Σελ. 2
- Σχέδιο έκτακτης ανάγκης • Σελ. 5
- Διαχείριση λοιπών ενδιαφερόμενων μερών • Σελ. 5
- Ανθρώπινο δυναμικό • Σελ. 5
- Δημιουργία ομάδας διαχείρισης κρίσεων • Σελ. 6

Διαχείριση Ταμειακών Διαθεσίμων 1

Το πλέον σημαντικό ζήτημα για επιχειρήσεις

Σε ό,τι αφορά αυτό το βήμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να συμπεριλάβουν δράσεις πάνω σε:

Επέκταση των ημερών πληρωμής στους προμηθευτές:

Αφορά μια διαδικασία η οποία επικεντρώνεται στη διαχείριση των ήδη υφιστάμενων όρων που περιέχονται στις ισχύουσες συμβάσεις. Στόχος είναι η μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων που προβλέπονται σε αυτές. Η έμφαση ως προς την εξυπηρέτηση θα πρέπει να δίδεται στους προμηθευτές που είναι κρίσιμοι για τη συνέχιση της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Μετάθεση χρόνου εξόφλησης υποχρεώσεων:

Αφορά κυρίως δανειακές, ασφαλιστικές, φορολογικές υποχρεώσεις και υποχρεώσεις προς μισθωτές, όλων των επιχειρήσεων που έχουν πληγεί από τον Covid-19 και για τις οποίες έχει εκδοθεί σχετική Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου (ΠΝΠ).

Γεγονός είναι ότι όσο πιο έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση δοθεί στους δανειστές από την επιχείρηση σχετικά με τις επιπτώσεις του Covid-19 στις εμπορικές της επιδόσεις και τη ρευστότητα της, τόσο μεγαλύτερη ευελιξία αναμένεται να της δοθεί. Σύμφωνα με τα έως σήμερα ανακοινωθέντα από το **Υπουργείο Οικονομικών**, αναστέλλονται έως τον Σεπτέμβριο οι πληρωμές χρεολυσίων δανείων για τις συνεπείς προς τα πιστωτικά ιδρύματα επιχειρήσεις.



Σε επίπεδο φορολογικών θεμάτων, προβλέπεται αναστολή καταβολής φόρων και εισφορών για 4 μήνες για τις πληγείσες επιχειρήσεις, με την προϋπόθεση ότι θα διατηρήσουν τις υφιστάμενες θέσεις εργασίας.

Σε **ασφαλιστικό επίπεδο**, προβλέπεται ότι δύναται να παραταθεί η προθεσμία καταβολής ασφαλιστικών εισφορών από επιχειρήσεις για τους μισθωτούς που απασχολούν, χωρίς τόκους και προσαυξήσεις. Συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων, προβλέπεται η αναστολή για 3 μήνες της καταβολής των ασφαλιστικών εισφορών του Φεβρουαρίου 2020, χωρίς τόκους και προσαυξήσεις και επιπλέον η αναστολή για 3 μήνες της καταβολής δόσεων για ρυθμίσεις προηγούμενων οφειλών σε ασφαλιστικά ταμεία.

Σημειωτέον ότι όλα τα προαναφερόμενα μέτρα αφορούν επιχειρήσεις οι οποίες λογίζονται ως πληγείσες για τους σκοπούς της αναστολής και είναι αυτές που η δραστηριότητά τους (ΚΑΔ) περιλαμβάνεται, ανά κλάδο και ανά περιοχή, στον κατάλογο του **Υπουργείου Οικονομικών**. Σε κάθε περίπτωση, ο κατάλογος των συγκριμένων δραστηριοτήτων βρίσκεται σε συνεχή επικαιροποίησή από το Υπουργείο Οικονομικών, λαμβάνοντας υπόψη συνεχώς περισσότερους τομείς της οικονομίας σε κάθε νέα αναθεώρηση.

Πώς να επικεντρωθείτε στη διαχείριση διαθεσίμων

Διαπραγμάτευση με πελάτες για πιο άμεση πληρωμή:

Η παροχή εκπτώσεων προς τους πελάτες και τα μειωμένα περιθώρια κέρδους που αυτές συνεπάγονται θα πρέπει πάντοτε να αξιολογούνται ως προς τη σκοπιμότητά τους με την αυξημένη ρευστότητα που παρέχει ο συντομότερος χρόνος είσπραξης της αντίστοιχης απαίτησης. Σε κάθε περίπτωση δε θα πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός πως η παροχή έκπτωσης με αντάλλαγμα την άμεση πληρωμή μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των διαθεσίμων μιας επιχείρησης βραχυπρόθεσμα, δυσχεραίνει όμως τη μακροπρόθεσμη ρευστότητα και για το λόγο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως εργαλείο με ανάλογη σύνεση.

Αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων:

Παράλληλα με τη δυνατότητα μετάθεσης πληρωμών προς τράπεζες, ασφαλιστικούς οργανισμούς και τη φορολογική διοίκηση, η κυβέρνηση μέσω του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων έχει σχεδιάσει δράσεις των επιχειρήσεων που πλήττονται από τη διασπορά του Covid-19. Με απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης και Επενδύσεων εγκρίνονται οι προκηρύξεις των δράσεων ενίσχυσης, οι οποίες ορίζουν τους δικαιούχους των ενισχύσεων, τις επιλέξιμες δαπάνες, τις προϋποθέσεις και τα κριτήρια υπαγωγής, τις σχετικές προθεσμίες, τις αρμόδιες για την υλοποίηση υπηρεσίες, καθώς και κάθε άλλο ειδικότερο θέμα.

Επιπρόσθετα, είναι διαθέσιμα και άλλα εργαλεία χρηματοδότησης εργατικής φύσεως, όπως το επίδομα των 800 ευρώ (μηχανισμός στήριξης των εργαζομένων) σε επιχειρήσεις των οποίων η λειτουργία έχει προσωρινά απαγορευθεί και σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την αναστολή των συμβάσεων εργασίας.

Ενεργοποίηση διαθεσίμων σε αδράνεια και μεγιστοποίηση χρήσης χρηματοδοτικών ορίων:

Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τα διαθέσιμά της με εναλλακτικές στρατηγικές και ενδεχομένως σε διαφορετικές δραστηριότητες πέραν από την κύρια. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, είναι αναγκαίο να αποδεσμευθούν πόροι από δραστηριότητες που δεν παράγουν άμεσο αποτέλεσμα προκειμένου να εξυπηρετηθούν άμεσες ανάγκες.

Σημαντικό είναι επίσης, οι επιχειρήσεις να εξαντλήσουν τα όρια χρηματοδότησης που τους παρέχονται από τις τράπεζες προκειμένου να αποκτήσουν μεγαλύτερη ευελιξία στη διαχείριση των διαθεσίμων τους.

Εκπτώσεις επί των αγορών/ προμηθειών:

Στην τρέχουσα συγκυρία, πολλοί είναι οι προμηθευτές εκείνοι που είναι διατεθειμένοι να υποστηρίξουν τους πελάτες τους μέσω παροχής εκπτώσεων. Παρόλα αυτά, οι αγορές σε χαμηλότερες τιμές αναμένεται να βοηθήσουν τις ταμειακές ροές της επιχείρησης μεσοπρόθεσμα παρά βραχυπρόθεσμα.

Η μεσο-βραχυπρόθεσμη, πρόβλεψη δείχνει πιο απαραίτητη από ποτέ

Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, μια επιχείρηση θα πρέπει να τηρεί ένα αξιόπιστο πρόγραμμα προβλεπόμενων ταμειακών ροών. Το ελάχιστο που θα πρέπει να τηρείται είναι μία ταμειακή πρόβλεψη 12-14 βδομάδων (είτε σε ημερήσια είτε σε εβδομαδιαία βάση) για όλο το υπόλοιπο του 2020. Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων καθώς και η Κατάσταση Ταμειακών ροών θα πρέπει να ενσωματώνουν δυναμικά τις σχετικές προβλέψεις και να συμφωνούν μεταξύ τους.

Λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) που θα θέλουν να παρέχουν βοήθεια στην επιχείρηση δεν θα μπορούν να παρέχουν τον ίδιο βαθμό και δυνατότητα υποστήριξης σε όλους. Έχοντας ένα ισχυρό σχέδιο προβλεπόμενων ταμειακών ροών το οποίο έχει προετοιμαστεί ή έχει ανεξάρτητα επαληθευτεί από την Grant Thornton, θα:

- παρέχει σημαντικό βαθμό διασφάλισης και εγγύησης προς τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη,
- μεγιστοποιείται η πιθανότητα, η επιχείρηση να αποκτήσει πρόσβαση στα αναγκαία κεφάλαια κίνησης.

Χωρίς την ύπαρξη αξιόπιστου προγράμματος προβλεπόμενων ταμειακών ροών υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα για τη δυνατότητα της επιχείρησης να πετύχει αυτά που πιστεύει, ενώ θα καταγράφονται σημαντικές δυσκολίες στην άμεση ανταπόκριση για παροχή κεφαλαίου κίνησης.



The Resilience Wheel

Επικεντρωθείτε στη διαχείριση διαθεσίμων



- Βραχυπρόθεσμη κατάσταση ταμειακών χρηματορροών (STCF)
- Τομείς που επηρεάζουν την κατάσταση ταμειακών χρηματορροών
- Λοιποί τομείς που πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο επεξεργασίας
- Εμπλοκή λοιπών ενδιαφερόμενων μερών



Σχέδιο έκτακτης ανάγκης 2

Ποια είναι τα κρίσιμα σημεία της εφοδιαστικής αλυσίδας; Αποθεματοποιήστε ποσότητες βασικών ειδών (προσπαθήστε να δημιουργήσετε και να διατηρήσετε απόθεμα ασφαλείας), διασφαλίστε ότι οι εναλλακτικές πηγές προμηθειών έχουν βρεθεί.

Ποιο είναι το απαραίτητο για τη λειτουργία προσωπικό; Δημιουργήστε σχέδια υποστήριξης των εργαζομένων (πχ. εργασία εξ αποστάσεως, ευέλικτη εργασία, φροντίδα παιδιών).

Ποιος είναι ο βαθμός εξάρτησης της επιχείρησής από εξωτερικούς παράγοντες για οποιαδήποτε επιχειρηματική λειτουργία –αλληλεπίδραση με άλλες επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένης της εφοδιαστικής αλυσίδας);

Εξετάστε το ενδεχόμενο παύσης λειτουργίας μέρους ή όλης της επιχείρησής.

Σκεφτείτε αν η απουσία υπαλλήλων θα μπορούσε να προκαλέσει την μη επίτευξη μιας φορολογικής ή άλλης προθεσμίας. Ανάλογα με τις συγκεκριμένες κανονιστικές υποχρεώσεις που έχετε, είναι πιθανό να μπορείτε να αναβάλετε ή να καθυστερήσετε ρυθμίσεις ή πληρωμές.

Ελέγξτε την ασφαλιστική κάλυψη της εταιρείας σας καθώς επίσης και αν υπάρχει οποιασδήποτε απαίτηση που μπορεί να δικαιούστε σχετικά με τις δυσκολίες που βιώνει η επιχείρησή σας κάτω από το περιβάλλον όπως διαμορφώνεται μέχρι σήμερα. Ομοίως, ελέγξτε αν μπορεί να εγερθεί αξίωση κατά της επιχείρησής σας σχετικά με για την ακύρωση παροχής υπηρεσιών ή αγαθών.

Διαχείριση λοιπών ενδιαφερόμενων μερών 3

Ένα ακριβές σχέδιο πρόβλεψης ταμειακών ροών θα τοποθετήσει την εταιρεία σε καλύτερη θέση σε σχέση με τους άλλους stakeholders. Η εταιρεία θα πρέπει να προενεργήσει και να έρθει σε επαφή με τις φορολογικές αρχές, τους δανειστές και τους κρίσιμους προμηθευτές προκειμένου να εκμεταλλευτεί όλους τους τρόπους χρηματοοικονομικής ή μη βοήθειας που μπορούν να προσφερθούν.

Ανθρώπινο δυναμικό 4

Η κατανόηση του προφίλ των εργαζομένων σας είναι κρίσιμο στοιχείο, για αυτό πρέπει να είστε σε θέση να εξετάσετε την ευελιξία που πρέπει να αναπτύξετε σε διαφορετικούς τομείς της επιχείρησής σας.

Θα πρέπει υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ της διατήρησης των επιπέδων απασχόλησης και της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησής.

Καθορίστε μια σαφή πολιτική σχετικά με την απουσία των ανθρώπων (πχ. εθελοντική απουσία, καθώς επίσης και για εργαζόμενους που βρίσκονται σε καραντίνα ή βρίσκονται σε αδιαθεσία).

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται και να εμπιστεύονται τα μηνύματα που λαμβάνουν από τη διοίκηση της εταιρείας.

Πέρα των ανωτέρω θεμάτων, υπάρχουν και συγκεκριμένες δράσεις που έχουν αναληφθεί από το σχετικό Υπουργείο σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις. Βάσει των πρόσφατα ψηφισμένων ΠΝΠ:

- Υπάρχει η δυνατότητα αναστολής ορισμένων συμβάσεων εργασίας για το σύνολο ή για μέρος του εργατικού προσωπικού. Δυνατότητα αναστολής των συμβάσεων εργασίας μπορούν να έχουν μόνο εκείνες οι επιχειρήσεις που έχουν οριστεί από το Υπουργείο Οικονομικών βάσει συγκεκριμένων Κ.Α.Δ. κύριας δραστηριότητας.
- Υπάρχει η δυνατότητα του εργοδότη για λειτουργία με προσωπικό ασφαλούς λειτουργίας ή εκ περιτροπής απασχόληση (τουλάχιστον για το 50% του προσωπικού με εργασία τουλάχιστον 2 εβδομάδων ανά μήνα). Αν η εταιρεία ακολουθήσει την εν λόγω πολιτική, δεν μπορεί να προβεί σε οποιαδήποτε απόλυση εργαζομένου.
- Έχει καθιερωθεί μηχανισμός στήριξης για τους εργαζόμενους με καταβολή μηνιαίου επιδόματος € 800.
- Άλλες υποχρεώσεις του εργοδότη, όπως αναστολή συγκεκριμένων υποχρεώσεων (πχ. καταχώρηση στο σύστημα «Εργάνη» αλλαγών ή τροποποιήσεων των ωραρίων), παροχή εξ' αποστάσεως εργασία, παροχή άδειας ειδικού σκοπού στο προσωπικό βάσει συγκεκριμένων κανόνων.

Διασφαλίστε να υπάρχει εκπροσώπηση από όλα τα βασικά τμήματα και πραγματοποιείτε συχνές συναντήσεις για την αντιμετώπιση των όποιων σχετικών προβλημάτων.

Θα ήταν σημαντικό να μπορούσε να προβλεφθεί το επόμενο πρόβλημα.

Αν υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι, να διατεθούν με τέτοιο τρόπο

ώστε να μπορούν να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα την ώρα που δημιουργούνται, χωρίς να είναι απαραίτητη η συμβολή ολόκληρης της διοικητικής ομάδας.

Έγκαιρη επικοινωνία με την ομάδα –θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σύστημα επικοινωνίας με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και άτομα ανεξάρτητα του σημείου εργασίας. Η έλλειψη πληροφόρησης δημιουργεί αβεβαιότητα και ανησυχία.





Εξερευνήστε το Resilience Wheel

Οι σύμβουλοι της Grant Thornton επικεντρώνονται στην εύρυθμη συνεργασία με τους πελάτες μας για να τους υποστηρίξουν μέσα από περιόδους πίεσης ή δυσχέρειας

Αν επιθυμείτε μια συζήτηση με έναν από τους ειδικούς μας για να εξερευνήσετε το Resilience Wheel για την επιχείρησή σας και πώς μπορείτε να εφαρμόσετε μέτρα για την προστασία της επιχείρησής σας σε περίοδο κρίσης, επικοινωνήστε μαζί μας.

Προτεραιότητά μας είναι η εύρεση λύσεων και η παροχή προτάσεων που θα συμβάλλουν στην ομαλή πλοήγηση των συνεργατών μας στα αχαρτογράφητα νερά που ταξιδεύουμε.

Η Grant Thornton αποτελεί έναν παγκόσμιο οργανισμό παροχής ελεγκτικών, φορολογικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών, με περισσότερα από 53.000 στελέχη σε 140 χώρες. Στόχος μας διεθνώς είναι να βοηθήσουμε δυναμικές επιχειρήσεις όπου κι αν αυτές δραστηριοποιούνται, ειδικά στις κρίσιμες στιγμές που βιώνουμε. Στην Grant Thornton στην Ελλάδα, με παρουσία σε 4 πόλεις και με σχεδόν 800 εξειδικευμένα στελέχη, διαθέτουμε γνώση και εμπειρία, διασφαλίζοντας ότι η συνεργασία με τους πελάτες μας αποτελεί ουσιαστικό σημείο διαφοροποίησής μας.

Στις τρέχουσες δυσμενείς συνθήκες, προτεραιότητά μας είναι η υγεία και η ασφάλεια των ανθρώπων μας, των συνεργατών μας και η συμβολή μας στην προστασία της δημόσιας υγείας. Διαρκώς πορευόμενοι με αμείωτο και ειλικρινές ενδιαφέρον για τους πελάτες μας, υποσχόμαστε ότι θα σταθούμε δίπλα τους σε όλα τα ζητήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν αυτήν την περίοδο. Συνεχίζουμε την εργασία μας, με αισιόδοξο βλέμμα στο μέλλον και με την πίστη ότι η δοκιμασία αυτή θα αφήσει σε όλους μας μία παρακαταθήκη γνώσεων, δύναμης και εμπειρίας.



Γιώργος Δεληγιάννης

Head of Advisory

george.deligiannis@gr.gt.com



Δημήτρης Δουβρής

Partner, Transactional Advisory

dimitris.douvris@gr.gt.com



Ελίνα Λίτσα

Principal, Transactional Advisory

elina.litsa@gr.gt.com



grantthornton.gr

© 2020 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. Grant Thornton International Ltd (GTIL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.