

COVID-19

Кризисно управление на паричните потоци по време на разпространението на COVID-19

Запазете контрол



Разпространението на COVID-19 е обявено за пандемия от Световната здравна организация, което оказва огромно влияние върху живота, семействата и общностите.

В допълнение, драстичният финансов спад, породен от COVID-19 ще засегне бизнеса, кредиторите и инвеститорите. Несигурната обстановка веднага подлага на стрес и краткосрочната ликвидност.

Докато отговорът на тази ситуация в международен план се изяснява, ние знаем, че организациите са изправени пред потенциално значими предизвикателства, на които трябва да реагират бързо.

Ние помагаме на предприятията да устоят на кризата, като преодолеят ликвидните си проблеми чрез цялостно управление на паричните потоци в процеса на подготовка за света след COVID-19.

Управлението на ликвидността е критично по време на разпространението на COVID-19

С развитието на глобалните реакции относно COVID-19 организациите са поставени пред значителни оперативни, финансови и ликвидни предизвикателства.

Основният проблем, посочен от клиентите ни във връзка с желанието им да се справят с тези предизвикателства, е **как да управляват създадените се проблеми с паричните потоци** така, че да минимизират ефекта от кризата.

Консултантската практика на PwC предоставя подкрепа на клиентите в критични ситуации като предизвикателствата, пред които са поставени бизнесите, засегнати от COVID-19.

Следните **три ключови стъпки** трябва да бъдат анализирани от ръководните екипи, в контекста на стабилизиране на паричните позиции на организациите:

Бързо установяване на текущото финансово състояние

1

Взимане на мерки за защита на ликвидната позиция

2

Управление на вътрешните и външните заинтересовани страни

3

Като част от този анализ могат да бъдат идентифицирани проблеми, които индикират рискове за бъдещето на компанията. Компаниите трябва да разглеждат **отговорностите на директорите** с приоритет, за да се гарантира, че се избягват неправомерни търговски рискове по време на този несигурен период, както и че се търсят подходящи съвети.

Нашите ключови съображения и опит за всеки от тези етапи са подробно описани на следващите страници.

Има четири основни принципа, които трябва да вземете предвид при управлението на въздействието на COVID-19 върху вашата компания

Защита на служителите и талантите

Инвестирайте в запазване на благосъстоянието и благополучието на Вашите служители, особено живеещите в засегнати райони. Проследявайте скорошни пътувания, давайте възможност за работа от вкъщи.



Ясна визия за бъдеща посока

Възможност за реакция при криза в съответствие с Вашите принципи и ценности. Подготовката на различни сценарии, подкрепена с надеждни данни, е от ключово значение. Преразгледайте финансовия си план. Възползвайте се от възможности за сливания и придобивания, смели ходове и непредвидени партньорства.



Мултифункционален кризисен екип

Съставете основен екип за реагиране при кризи с пряко участие на висшия мениджмънт, първоначално работещ 24 часа на ден, за да изградите доверие в организацията. Отделете ресурси за вътрешна и външна комуникация.

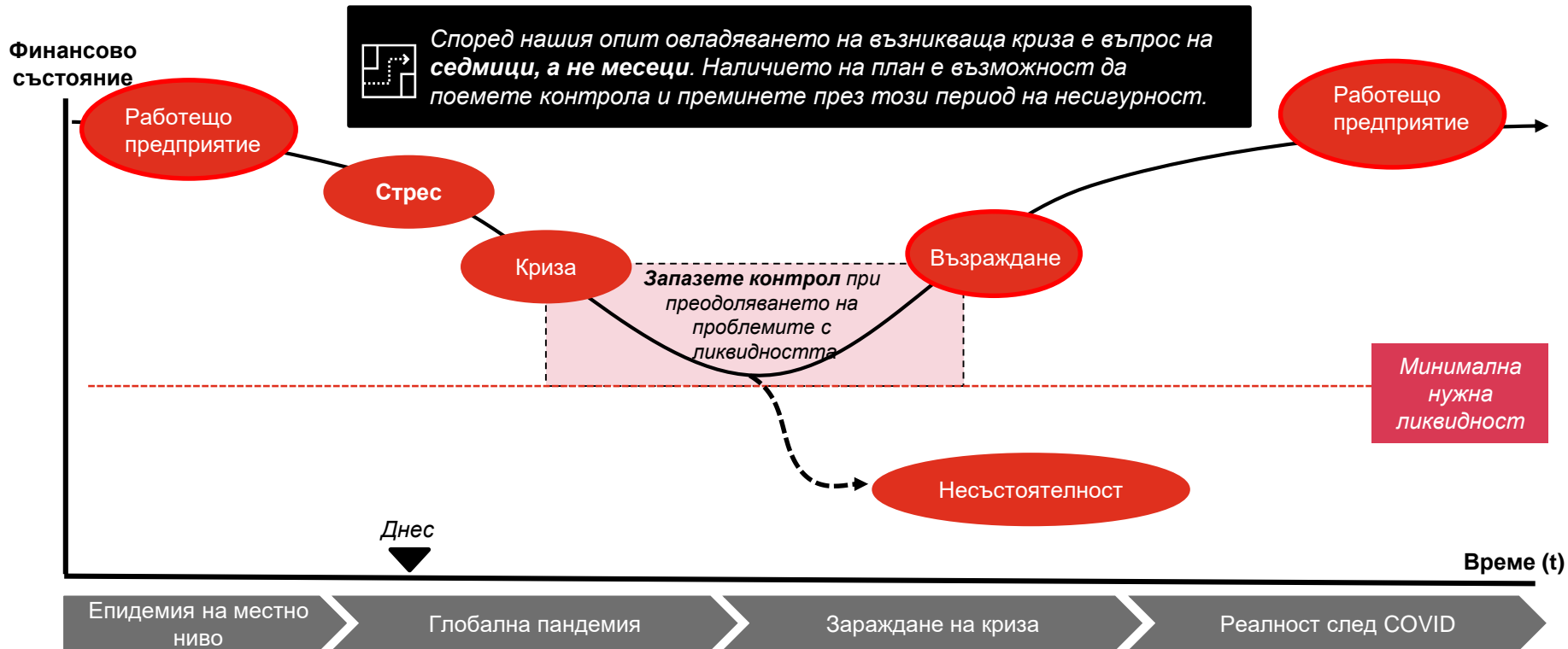


Cash is King

Съсредоточете се върху ликвидността в краткосрочен план, като вземете предвид прекъсванията във веригата на доставки и спада в обема на продажбите. Установете комуникация с кредитори и други заинтересовани страни, за да се съобразите с техните изисквания за отчетност и информационни нужди. Не допускайте изненади, тъй като те рушат доверието.



Напрежението върху бизнеса се увеличава бързо - от решаващо значение е разработването на план за овладяване и преодоляване на финансовите ефекти от пандемията COVID-19



Изготвянето на 13-седмична прогноза за директен паричен поток е решаваща стъпка към установяване на прозрачност

Разберете веднага текущото си финансово състояние

1

Предприемете действия за защита на ликвидната позиция и набележете мерки за подобряването ѝ

2

Управлявайте вътрешните и външните заинтересовани страни

3



Изгответе 13-седмична прогноза за директен паричен поток



Във времена на несигурност е изключително важно компаниите да имат стабилна прогноза за парични средства. Изграждането на седмичен оперативен ритъм, свързан с подробна прогноза за паричните потоци, ще създаде основата за вземане на решения:

- Допускания при съществуващите обстоятелства
- Въвеждане на динамични и редовни актуализации
- Възможност за различни сценарии
- Анализ на чувствителността (FX, лихви)



Мерки, касаещи доходите

- Процесът по събиране на вземанията става с ключов приоритет
- Извънредни източници - държавна помощ, данъчни облекчения и др.
- Други - спестявания, нов собствен капитал, пари, заключени в оборотен капитал или в неключови активи, намаляване на цените
- Регулярни източници на допълнително финансиране - напр. нови кредитни линии



Мерки, касаещи разходите

- Извънредни източници - държавна помощ
- Мерки за работната сила
- Намаляване на разходите, намаляване на инвестициите



Организационни звена (Продажби, производство, ЧР и др.)



Клиенти



Собственици / Инвеститори / Кредитори



Служители / работна ръка

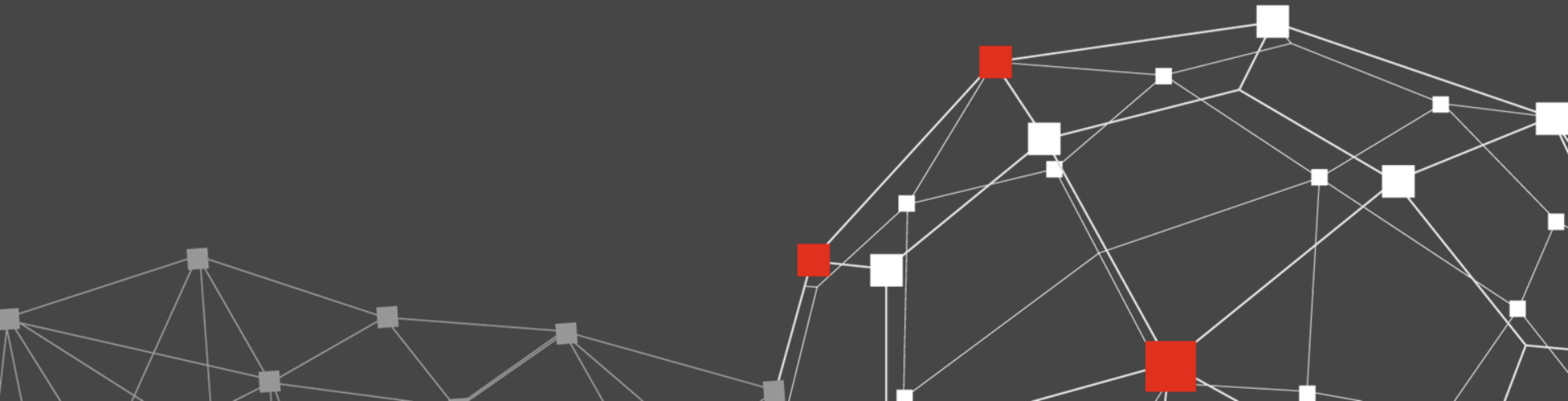


Доставчици



Правителствени институции

Нашият ПОДХОД



Нивото на нашето участие зависи от сериозността на проблема, опита и капацитета на ръководството на компанията



Добре обосновани прогнози на паричния поток

В допълнение към подобреното управление на паричните потоци компанията ще има добре обосновани прогнози за паричния поток, които могат да бъдат използвани при комуникация с ключови заинтересовани страни, по-специално с банки и други кредитори.

Кризисното управление на паричните потоци може да се осъществи за приблизително две седмици, в 3 последователни стъпки

Етапи на управлението на паричните потоци

1

Планиране

- ❑ **Разбиране на съществуващите източници на финансова информация**
 - Месечни отчети за паричните потоци, други редовни отчети за вземания или задължения, друг подходящ доклад/информация за покупки, поръчки и т.н.
 - Комуникации, срещи и среда
- ❑ **Разбиране на бизнес модела**
 - Основни фактори за развитие на бизнеса - проектна компания, масово производство и др.
 - Фактори оказващи влияние на приходите и разходите

2

Адаптиране

- ❑ **Подход за адаптиране на бизнес модела**
- ❑ **Събиране на първоначални данни и релевантни отчети**
 - Срещи със съответния отдел и негови представители
 - Работа съвместно с представители на компанията за събиране на данни и информация

3

Действие

- ❑ **Помощ при редовното събиране на данни от всички заинтересовани страни и проверка на данните**
- ❑ **Вътрешна комуникация – организиране на редовни срещи**
- ❑ **При необходимост, помощ с външна комуникация**
- ❑ **Непрекъснати подобрения на процесите**

УПРАВЛЕНИЕ НА ПАРИЧНИТЕ ПОТОЦИ

- Идентифициране и прилагане на мерките
- Тестване на сценарии

Структурата на паричните потоци е съобразена с конкретните нужди на бизнеса, изготвя се на седмична или дори ежедневна база и дава възможност за сравняване на реалните резултати с прогнозираните

Пример за модел за управление на паричните потоци

Паричен поток (000 EUR)	1.1 ПОН	2.1 ВТ	3.1 СР	4.1 ЧЕТ	5.1 ПЕТ	Седмица 1	...	Седмица 13
ПРИХОДИ								
Приходи / Постъпления								
Вземания	100	130	150	150	150	680	...	20
Просрочени вземания	15	15	15	15	15	75	...	50
Нови продажби – бизнес звено 1	0	0	0	0	0	0	...	300
Нови продажби - бизнес звено 2	0	0	0	0	0	0	...	300
Общо приходи/ постъпления	115	145	165	165	165	755	...	670
РАЗХОДИ								
Разходи/ плащания								
Покупки на суровини								
- Бизнес звено 1	20	20	20	20	20	100	...	150
- Бизнес звено 2	50	0	4	0	0	54	...	30
Непреки разходи								
- Транспорт	0	5	0	0	2	7	...	15
- Други	0	0	50	0	0	50	...	50
Разходи за персонала								
- Заплати	0	0	200	0	0	200	...	200
- Социални осигуровки	0	0	0	100	0	100	...	100
- Здравни осигуровки	0	0	0	100	0	100	...	100
- Други	0	0	0	100	0	100	...	100
ДДС	0	0	0	0	0	0	...	0
Разходи по реструктуриране	0	0	0	0	100	100	...	20
Общо разходи/ плащания	70	25	274	320	122	811	...	765
РЕЗУЛТАТ								
Нетен паричен поток	45	120	-109	-155	43	-56	...	-95
Начално салдо	100	145	265	156	1	100	...	390
Крайно салдо	145	265	156	1	44	44	...	295

Допускания

- Моделът за управление на паричните потоци съдържа отделна таблица с допусканията на модела, така че те да могат да бъдат лесно коригирани
- Таква допускания могат да бъдат:
 - Валутни курсове
 - Очакван ръст на приходите
 - Дял на разходите за суровини в сравнение с приходите
 - Условия за плащания
 - Условия за факторинг
 - Други важни предположения

Вторични източници

- Всеки ред приходи и разходи може да бъде свързан с вторични таблици с разбивка на плащанията/ постъпленията.
- Вторичните таблици могат да бъдат контролирани от различни хора или отдели

Company	Payment info	Invoice #	Currency	WEEK1 (EUR)	...	WEEK13 (EUR)
Company 1	Raw material 1	28493	EUR	0	...	0
Company 2	Raw material 2	ZF202000020	EUR	900,000	...	0
Company 3	Raw material 3	829382	EUR	0	...	0
Company 4	Raw material 4	20200005	EUR	0	...	0
Company 5	Raw material 5	9102000940	EUR	157,300	...	0
Company 6	Raw material 6	102000676	EUR	0	...	0
Company 7	Raw material 7	92032	EUR	0	...	0
Company 8	Raw material 8	2020006	EUR	0	...	0

За да разберете изцяло паричния поток на компанията, подробният анализ на промените в оборотния капитал е задължителен

ОБОРОТЕН КАПИТАЛ & МОСТ НА ПАРИЧНИЯ ПОТОК [млн ЕВРО]



- Намаляване на работния капитал
- ↑ Промяна в категорията в сравнение с предишната финансова година

Контакти:



Божидар Нейчев

Старши съдружник

bozidar.neytchev@pwc.com



Росица Стойкова

Старши мениджър

+359 896 617 041

rossitza.stoykova@pwc.com

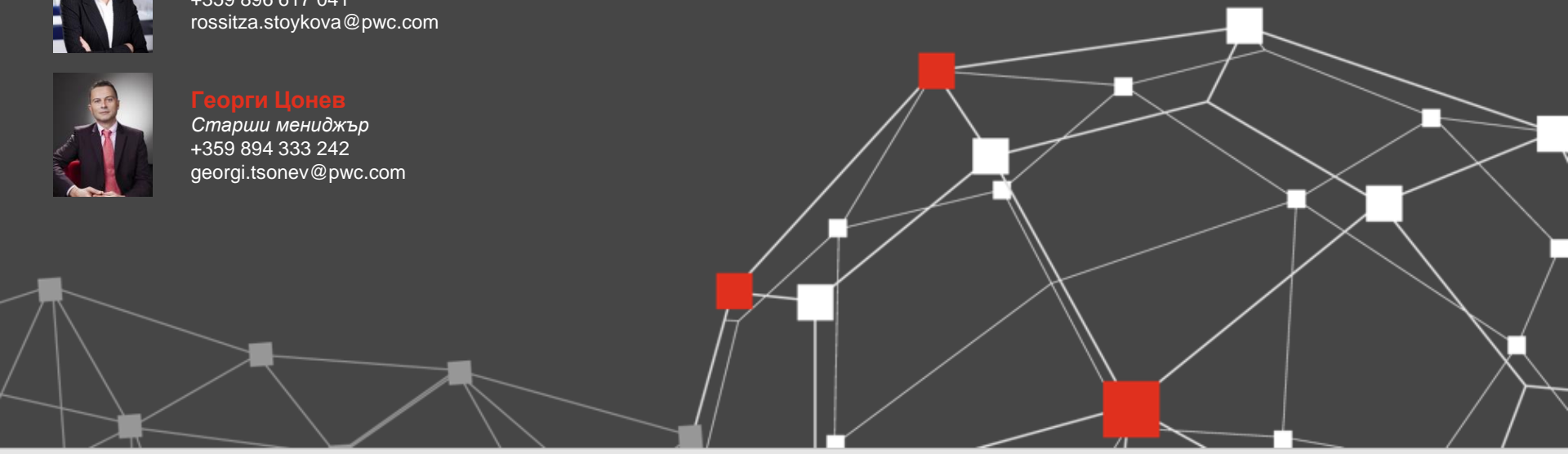


Георги Цонев

Старши мениджър

+359 894 333 242

georgi.tsonev@pwc.com



Благодарим Ви

pwc.com

Информацията, съдържаща се в тази публикация, е предоставена общо, като тя не съдържа обстоен анализ на всеки от описаните елементи. Преди да предприеме (или да не предприеме) никакви действия читателят трябва да потърси професионална консултация относно конкретната ситуация. Ние не носим отговорност за действия или бездействия, предприети в съответствие със съдържанието на настоящата публикация.

© 2020 ПрайсуотърхаусКупърс България ЕООД. Всички права запазени. PwC се отнася до PwC мрежата и/или една или повече от нейните компании, всяка от които е отделно юридическо лице. За допълнителна информация моля посетете www.pwc.com/structure.