



Building a better working world

# Jak przygotować firmę do przestawienia zarządzania płynnością na tryb awaryjny

## Sytuacja kryzysowa wymaga zmiany akcentów i priorytetów w zarządzaniu finansami firmy



**Firmy upadają nie przez utratę rentowności, ale przez utratę płynności**

### Warunki „BUSINESS AS USUAL”

Zarządzanie przez P&L	Wolumen sprzedaży
	Rentowność
	Optymalizacja kosztów

marzec 2020

### Przejęcie w tryb „ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO”

Zarządzanie bilansem	Zabezpieczenie źródeł finansowania
	Optymalizacja kapitału obrotowego
Redukcja ryzyka	Kontrola jakości kredytowej kontrahentów
	Podatność na zmienność rynków

### KRÓTKOTERMINOWE PRIORYTETY CFO W CZASIE NIEPEWNOŚCI

- 01 ZROZUMIEĆ WPŁYW**  
Czy mamy zrozumienie wpływu różnych scenariuszy przebiegu pandemii COVID-19 na płynność i bezpieczeństwo finansowe firmy?
- 02 PRZYGOTOWAĆ PLAN**  
Czy istnieje odpowiedni (awaryjny) plan zapewnienia płynności - w zależności od rozwoju sytuacji wywołanej COVID-19?
- 03 ZAPEWNIĆ JEGO WYKONALNOŚĆ**  
Czy firma jest przygotowana od strony organizacyjnej, procesowej, technicznej i kontraktowej, aby wystarczająco szybko reagować i dostosowywać się do nowych warunków?

Spodzielając się utrudnienia w pozyskiwaniu i utrzymywaniu płynności, przedsiębiorstwa powinny przejść w tryb **ciągłego monitorowania** i być gotowe na **różne scenariusze**

WPŁYW COVID-19 na potrzeby na gotówkę



Punktem wyjścia do działań w nowych warunkach jest dogłębne zrozumienie bieżącej pozycji płynnościowej...

...jak również zidentyfikowanie potencjalnych „negatywnych niespodzianek”

#### KROK 1: „CO MAMY?”

#### KROK 2: JAKIE SĄ UKRYTE RYZYKA DLA PŁYNNOCI?

Status dostępności źródeł finansowania i ich mobilizacja

Identyfikacja, monitorowanie i prewencja

- ŹRÓDŁA ZEWNĘTRZNE**
  - ▶ Wykorzystanie obecnych limitów / termin dostępności
  - ▶ Możliwość pozyskania nowego finansowania
  - ▶ Dywersyfikacja źródeł

---

- ŹRÓDŁA WEWNĘTRZNE (GRUPA)**
  - ▶ Dostępne środki pieniężne w grupie (spółki / kraje), szybkość ich mobilizacji
  - ▶ Zasadność zmiany struktury alokacji nadwyżek płynnościowych w grupie

---

- DOSTĘPNE PROGRAMY WSPARCIA RZĄDOWEGO**
  - ▶ Dostępne mechanizmy wsparcia rządowego (preferencyjne finansowanie, odroczenia w spłacie podatków)

---

- PROGNOZA PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH**
  - ▶ Ścisła współpraca i bieżąca wymiana informacji Finansów z Biznesem
  - ▶ Testowanie adekwatności posiadanych buforów płynności w oparciu o różne scenariusze (what-if)

- ZAPISY WARUNKÓW UMÓW KREDYTOWYCH**
  - ▶ Czy **kowenanty kredytowe** są zagrożone?
  - ▶ Czy finansowanie może być wypowiedziane (klausule MAC)?

---

- POZYCJE POZABILANSOWE**
  - ▶ Poręczenia / **gwarancje udzielone** dla spółek w grupie (warunki, klauzule, prawdopodobieństwo realizacji i skala)

---

- RYZYSKO FINANSOWE**
  - ▶ Negatywna wycena transakcji pochodnych (konieczność **uzupełnienia collateralu**)
  - ▶ **Overhedging** (bez pokrycia w ekspozycji operacyjnej)

---

- RYZYSKO KREDYTOWE (KONTRAHENTÓW)**
  - ▶ Jaka część aktualnego salda należności staje się **zagrożona**?
  - ▶ Jaka część należności jest **niezabezpieczona**?

Rutynowe zadania dotyczące zarządzania skarbem zostaną podniesione do rangi procesów krytycznych

Fundamentalne zasady i priorytety w zarządzaniu płynnością w przedsiębiorstwie w najbliższym czasie

01

02

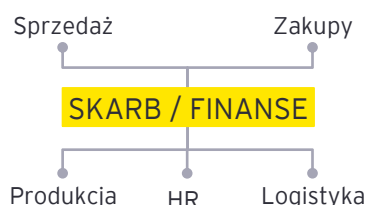
03

#### ZAPEWNIENIE PEŁNEJ I AKTUALNEJ INFORMACJI O SYTUACJI PŁYNNOCIOWEJ

- ▶ „Zarządczy cockpit”
  - Prognoza dziennych / tygodniowych przepływów pieniężnych wraz z analityką na 13 tygodni
  - Krótki interwał monitorowania i raportowania
- ▶ Ciągły monitoring rozwoju wydarzeń i ocena ich wpływu na sytuację firmy

#### ŚCISŁA KOOPERACJA JEDNOSTEK WEWNĄTRZ FIRMY ORAZ WYMIANA INFORMACJI

- ▶ Zaangażowanie i płynny przepływ / wymiana informacji pomiędzy Biznesem i Finansami



#### PEŁNA GOTOWOŚĆ OPERACYJNA (w tym, w trybie awaryjnym)

- ▶ Ograniczenie ryzyka kluczowych pracowników (zastępstwa / znajomości procedur krytycznych)
- ▶ Zapewnienie dostępów do narzędzi i systemów: ERP, bankowe, płatnicze; praca zdalna
- ▶ Uwarunkowania prawno-formalne / pełnomocnictwa



#### Potrzebujesz więcej informacji i pomocy?

Eksperti EY są gotowi wspierać Twój biznes. Wyślij nam wiadomość, by otrzymać darmową poradę lub przedyskutować możliwe rozwiązania: [zarzadzaniekryzysowe@pl.ey.com](mailto:zarzadzaniekryzysowe@pl.ey.com)

**O firmie EY**

EY jest światowym liderem rynku usług profesjonalnych obejmujących usługi audytorskie, doradztwo podatkowe, doradztwo biznesowe i doradztwo transakcyjne. Nasza wiedza oraz świadczone przez nas najwyższej jakości usługi przyczyniają się do budowy zaufania na rynkach kapitałowych i w gospodarkach całego świata. W szeregach EY rozwijają się utalentowani liderzy zarządzający zgranymi zespołami, których celem jest spełnianie obietnic składanych przez markę EY. W ten sposób przyczyniamy się do budowy sprawniej funkcjonującego świata. Robimy to dla naszych klientów, społeczności, w których żyjemy i dla nas samych.

Nazwa EY odnosi się do firm członkowskich Ernst & Young Global Limited, z których każda stanowi osobny podmiot prawny. Ernst & Young Global Limited, brytyjska spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji (company limited by guarantee) nie świadczy usług na rzecz klientów. Informacje na temat sposobu gromadzenia przez EY i przetwarzania danych osobowych oraz praw przysługujących osobom fizycznym w świetle przepisów o ochronie danych osobowych są dostępne na stronie [ey.com/pl/pl/home/privacy](http://ey.com/pl/pl/home/privacy).

Aby uzyskać więcej informacji, wejdź na [www.ey.com/pl](http://www.ey.com/pl)

EY, Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa

© 2020 EYGM Limited.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Niniejsza publikacja została sporządzona z należytą starannością, jednak z konieczności pewne informacje zostały podane w skróconej formie. W związku z tym publikacja ma charakter wyłącznie orientacyjny, a zawarte w niej dane nie powinny zastąpić szczegółowej analizy problemu lub profesjonalnego osądu. EY nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty powstałe w wyniku czynności podjętych lub zaniechanych na podstawie niniejszej publikacji. Zalecamy, by wszelkie przedmiotowe kwestie były konsultowane z właściwym doradcą.

**ey.com**