Warszawa, 21.04.2020 r.

**Właściwa diagnoza kondycji firmy bronią na trudne czasy**

**Chcesz pokoju, gotuj się do wojny. Właśnie nastały czasy, w których firmy powinny dokonać gruntownego przeglądu swojego biznesowego arsenału. Nie tylko po to, by ograniczyć straty i przygotować się na walkę o przetrwanie, ale i po to, by w przyszłości móc dokonywać śmiałych, rynkowych ataków. Właściwa ocena bieżącej sytuacji oraz posiadanych zasobów są kluczowe do tego, by w kryzysowym momencie działać precyzyjnie, zamiast strzelać kulą w płot. Wszelkie tarcze będą mało skuteczne jeśli nie wiemy czego mają bronić, dlatego tak ważna dla każdej firmy powinna być rzetelna ocena własnej kondycji biznesowej. Można dokonać jej na drodze wewnętrznego audytu, który pozwoli zrewidować podejmowane działania oraz określić nowe cele i kierunki rozwoju. Firmy nie powinny bowiem myśleć tylko o tym, jak przetrwać kryzys, ale też o tym, co będzie po nim.**

Krystyna Kalinowska, dyrektor inwestycyjny w Podlaskim Funduszu Kapitałowym radzi jak ocenić kondycję biznesową firmy oraz przygotować się na odbudowę jej pozycji w czasie wychodzenia z kryzysu.

Obecna sytuacja związana z pandemią koronawirusa boleśnie dotknęła wiele firm. Branże takie jak turystyka, gastronomia, usługi fryzjerskie czy kosmetyczne z dnia na dzień zostały pozbawione możliwości generowania przychodów. Kryzys, początkowo o charakterze zdrowotnym i społecznym, zaczyna przeradzać się w poważne spowolnienie gospodarcze. W zasadzie, poza nielicznymi wyjątkami, większość branż w mniejszym lub większym stopniu odczuje negatywne efekty tej sytuacji. Jak podają wyniki badań Polskiego Instytutu Ekonomicznego, 62 proc. firm deklaruje zmniejszenie popytu na ich usługi lub produkty, a 32 proc. respondentów uważa, że kryzysowy stan utrzyma się do końca roku[[1]](#footnote-1). Dla wielu pracodawców pierwszym sposobem na ratowanie sytuacji stała się redukcja zatrudnienia lub obniżki wynagrodzeń. Taka decyzja może jednak okazać się zbyt pochopna, a w przyszłości utrudniać dalszy rozwój. Wszelkie oszczędności trzeba kalkulować nie tylko pod kątem ich bieżącej opłacalności, ale też przyszłych konsekwencji. To, gdzie odjąć, a gdzie dołożyć powinno wynikać z dokładnie przeprowadzonej analizy.

**Na co zwrócić szczególną uwagę?**

Ocena kondycji firmy obejmuje zarówno analizę zasobów wewnętrznych, jak i wpływ czynników otoczenia zewnętrznego. Standardowo badanym elementem jest rentowność prowadzonej działalności. W sytuacji nagłego kryzysu, jaką mamy obecnie, ważniejsza jeszcze bardziej niż zwykle staje się jednak płynność finansowa. Niespodziewane turbulencje mogą bowiem poważnie zachwiać przepływami pieniężnymi doprowadzając do sytuacji zagrażającej dalszemu działaniu. Krótkoterminowo należy więc skupić się na starannej prognozie cash flow i szczegółowym monitoringu należności, mając na uwadze również kondycję finansową odbiorców. Analizując sytuację firmy nie tylko na potrzeby bieżące, ale też z myślą o przyszłości, dobrze jest zwrócić uwagę również na takie elementy jak:

* Przegląd procedur i ocena procesów wewnętrznych – weryfikacja procedur w celu zapewnienia bezpieczeństwa pracowników, ocena procesów pod kątem utrzymania ciągłości działania, dbanie o odpowiedni przepływ informacji w warunkach oddelegowania części pracowników do pracy zdalnej, ocena elastyczności i szybkości reagowania organizacji w obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia;
* Ustalenie obszarów strategicznych z punktu widzenia działalności firmy – rozważenie outsourcingu najmniej rentownych segmentów działalności, albo zamknięcie tych, które nie rokują na przyszłość, a w tak zwanych „lepszych czasach” mogły być finansowane z zysków na działalności podstawowej; Szczegółowa analiza kosztów w połączeniu z optymalizacją procesów (zmiana polityki zakupowej, ograniczenie zapasów) i poprawą wydajności. Identyfikacja szans i perspektywicznych kierunków, które ujawniły się w zmienionym otoczeniu, na przykład nowe kanały dystrybucji, bądź zróżnicowanie grup odbiorców, tak aby w przyszłości zmniejszyć ekspozycję na ryzyko drastycznego spadku przychodów i ograniczyć straty. Opracowanie modelu organizacyjnego, który jest elastyczny, zdywersyfikowany i bardziej odporny na nagłe kryzysy;
* Ocena zasobów ludzkich – lepiej efektywniej wykorzystać kompetencje zawodowe pracowników, niż redukować koszty przez pochopną redukcję zatrudnienia. Kompetentna i doświadczona kadra to jeden z najważniejszych zasobów firmy. Kluczowe talenty będą niezbędne, aby zapewnić odpowiednią jakość kiedy powróci dobra koniunktura;
* Bezpieczeństwo łańcucha dostaw – identyfikacja potencjalnych zagrożeń związanych z ograniczeniami w dostępności materiałów i surowców. Obok ceny zakupu równie ważna jest także ciągłość dostaw. Warto zapewnić dywersyfikację geograficzną w celu budowy łańcucha dostaw bardziej odpornego na sytuacje nadzwyczajne pojawiające się w różnych regionach świata;
* Przegląd zawartych umów z kontrahentami – weryfikacja pod kątem zdolności do wywiązania się z ich realizacji – negocjacje warunków i wydłużenie terminów tam gdzie to możliwe w celu uniknięcia potencjalnych kar umownych;
* Struktura finansowania i dostęp do kapitału – w okresie kryzysu dostęp do kredytowania bankowego może być utrudniony, tymczasem, jak podają wyniki badań PIE, niemal co piąte przedsiębiorstwo w Polsce nie posiada rezerw finansowych, a 30 proc. posiada zapasy finansowe tylko na miesiąc lub dwa[[2]](#footnote-2). W obliczu takiej sytuacji warto wyciągnąć lekcję na przyszłość i zadbać o odpowiednią dywersyfikację źródeł finansowania (faktoring, private debt), tak aby zapewnić odpowiedni bufor bezpieczeństwa na wypadek nagłych zawirowań. Niewłaściwa relacja zobowiązań długo- i krótkoterminowych może okazać się w takiej sytuacji destrukcyjna;
* Analiza wariantowa – obecnej sytuacji towarzyszy duża doza niepewności, w związku z tym warto przeprowadzić analizę możliwych scenariuszy rozwoju wypadków i ich wpływ na kluczowe aspekty z punktu widzenia funkcjonowania firmy. Lepiej być z góry przygotowanym na najbardziej pesymistyczny wariant, nawet jeżeli w praktyce do niego nie dojdzie.

**Zagrożenia i szanse**

Rozwijający się kryzys gospodarczy niesie ze sobą wiele zagrożeń, na które firmy powinny być przygotowane. Spadek popytu, utrata kluczowych dostawców lub odbiorców, zatory płatnicze, wzrost inflacji czy osłabienie waluty krajowej to tylko niektóre z nich. Wychodząc im naprzeciw, firma musi w pierwszej kolejności skupić się na tym, jak przetrwać oraz zapewnić sobie stabilność działania. Kiedy jednak uda się już złapać oddech, priorytetem powinno być przebudowanie biznesu w taki sposób, aby jak najlepiej odnaleźć się w nowej rzeczywistości po wygaśnięciu pandemii.

Rzetelny przegląd kluczowych aspektów z punktu widzenia strategii działania firmy umożliwia określenie najbardziej perspektywicznych segmentów działalności oraz identyfikację szans i potencjalnych kierunków rozwoju w nowej sytuacji. Jest dobrą podstawą do tego, by pomyśleć o przeprojektowaniu modelu biznesowego np. poprzez rozwinięcie sprzedaży internetowej, rozszerzenie asortymentu, skupienie się na produktach szybkorotujących czy wysokomarżowych. Właściwa analiza posiadanych przez firmę zasobów oraz mocnych i słabych stron daje wiedzę, która jest cenna w każdej sytuacji. W czasie kryzysu wiedza ta tylko zyskuje na wartości. Dzięki niej można uniknąć pochopnych decyzji i nieprzemyślanego, radykalnego cięcia kosztów. Można natomiast poprawić efektywność działania przedsiębiorstwa, dzięki czemu łatwiej będzie przetrwać trudny czas i szybciej odbudować się po powrocie do normalności.

**Podlaski Fundusz Kapitałowy** jest jednym z najstarszych funduszy venture capital działających w Polsce. Fundusz został utworzony w 1995 roku, w ramach Polsko-Brytyjskiego Programu Rozwoju Przedsiębiorczości. Od tamtej pory zrealizował kilkadziesiąt inwestycji na łączną kwotę ok. 45 mln zł, z sukcesem finalizując wiele transakcji. Fundusz oferuje przedsiębiorstwom finansowanie typu venture capital oraz private debt. Maksymalna kwota zaangażowania w jeden podmiot to 1,5 mln PLN. Z finansowania mogą korzystać startupy, generujące pierwsze przychody ze sprzedaży, jak również firmy będące w fazie dalszego rozwoju i ekspansji.

**Kontakt dla mediów:**

Michał Zębik

e-mail: [michal.zebik@goodonepr.pl](mailto:michal.zebik@goodonepr.pl)

tel.: +48 796 996 253

1. <http://pie.net.pl/obnizki-wynagrodzen-w-polowie-firm-i-zwolnienia-w-co-czwartej-to-strategie-przedsiebiorstw-na-pandemie/> [↑](#footnote-ref-1)
2. tamże [↑](#footnote-ref-2)