

Wojciech Kordalewski: Jak przetrwać i się nie zadłużyć.

Działania na czas pandemii

Przede wszystkim: maksymalnie długo nie zaciągajmy dodatkowych obciążeń w celu finansowania strat – to szybka droga do zwiększenia ryzyka funkcjonowania biznesu!

Budżet i szczegółowa analiza kosztów

- Dokonaj **szczęgółowego przeglądu budżetów na rok 2020 dla każdego z działów**. Wybierz okres 4-5 miesięcy (kwiecień-sierpień), w którym koniecznym będzie obniżenie kosztów
- Przeanalizuj obroty (sprzedaż) oraz marże spodziewane w tym okresie w każdym z działów
- **Zaplanuj koszty na nowo**, z uwzględnieniem planowanych ograniczeń.
Zacznij od kosztów, które są dla firmy najwyższe. Przykładowo:
 - dział handlowy – koszty wynagrodzeń vs planowana na nowo sprzedaż
 - koszt marketingu
 - koszty finansowania
 - koszty demo
- **Zbilansuj obroty, marże i koszty celem określenia prawdopodobnych strat**

Cięcia, renegocjacja umów z dostawcami

- Jeszcze raz wróć do kosztów i **OGRANICZ DO ZERA wszystkie zbędne koszty** (zawsze takie występują, w szczególności w ostatnich latach koniunktury). Przeanalizuj w aptekarski sposób wszystkie koszty rodzajowe i narzuć rygory absolutnej ich redukcji
- Zastanów się nad możliwościami **negocjacji cen z dostawcami usług i produktów**, które kupujesz jako firma. Negocjuj zmiany, używając nawet gróźb wypowiedzenia kooperacji
- Zastanów się nad zmianą sposobu dotychczasowego działania w zakresie prowadzonej analizy kosztów (np. zmiany sposobu ochrony, sprzątania obiektu itp.)
- Sprawdź, co będziesz mógł uzyskać w ramach **negocjacji z importerem, bankiem finansującym czy ubezpieczycielem** – ze względu na zmianę wielkości sprzedaży (gwarancja bonusów, limity stokowe, inne możliwe wsparcia, wielkość stoku i jego ochrona)

Zobowiązania prawno-podatkowe

- Do tego podejdz oddzielnie – ustal, kto odpowiada za śledzenie wszystkich proponowanych rozwiązań dla przedsiębiorców wprowadzanych przez administrację państwową

- Rozważ **skorzystanie z planowanych ulg podatkowych**, najlepiej we współpracy z doświadczonymi doradcami podatkowymi (wszystko po to, aby dokładnie przeanalizować możliwości i potencjalne oszczędności podatkowe – choćby przejściowe)

Ostatni punkt: cięcia wynagrodzeń

- Po wykonaniu powyższych działań – w sytuacji, jeśli dalej występuje strata, jedynym miejscem na jej pokrycie jest ponowna analiza struktury zatrudnienia i kosztów wynagrodzeń
- Niestety, w takiej sytuacji musimy myśleć o **obniżeniu poziomu wynagrodzeń** (urlopy nie są rozwiązaniem korzystnym – ze względu na koszt)
- Przeanalizuj zmianę stosunku pracy z pełnego etatu na trzy czwarte lub jedną drugą (przynajmniej na niektórych stanowiskach)
- Weryfikuj: potencjał vs efektywna struktura. Redukcja powinna dotyczyć najpierw osób zatrudnionych w ostatnim czasie (redukcja zatrudnionych powyżej 3 lat – tylko w ostateczności)
- Może być zasadne **wprowadzenie urlopów przestojowych**, czyli tzw. **wynagrodzenie postojowe** (do weryfikacji: możliwość jego stosowania) w systemie rotacyjnym:
 - ✓ korzyść dla pracodawcy: obniżona wypłata wynagrodzenia, utrzymanie pracownika
 - ✓ korzyść dla pracownika: utrzymanie zatrudnienia, bezpieczeństwo utrzymania siebie i rodziny, aczkolwiek na niższym poziomie (ale: „lepiej mieć niż nie mieć”)

Ważne: Wynagrodzenie to powinno być określone stawką godzinową lub miesięczną. Tylko w przypadku, gdy stawka taka nie została ustalona przy zatrudnianiu pracownika, przysługuje mu 60 proc. miesięcznego wynagrodzenia. Należy jednak pamiętać, że w obydwu przypadkach wartość ta nie może być niższa od wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę

- W zależności poziomu relacji firma-pracownik – rozważ **wprowadzenie na okres przejściowy częściowej wypłaty wynagrodzenia**. Ważne: wytłumacz załodze, że **zawieszona wartość nie przepada i będzie wypłacona pracownikowi w późniejszym okresie** (nawet z uwzględnieniem określonego oprocentowania). Nie powinno to dotyczyć najmniej zarabiających osób, a konkretne wartości należy tu ustalać bardzo indywidualnie