

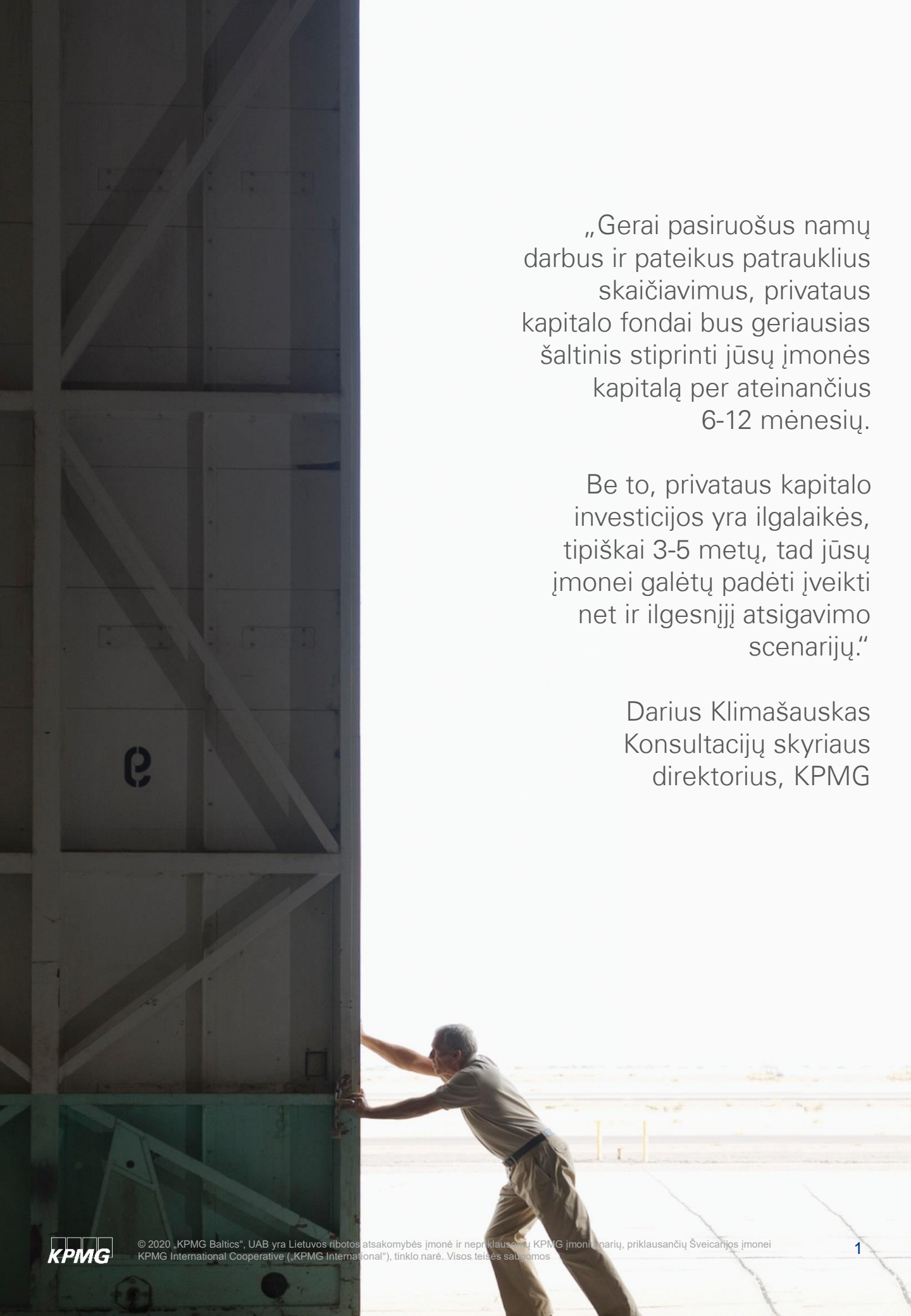


COVID-19
pasekmės bei trys
konkretūs
patarimai Lietuvos
įmonėms

2020 m. kovo mėn.

[kpmg.com](https://www.kpmg.com)





„Gerai pasiruošus namų darbus ir pateikus patrauklius skaičiavimus, privataus kapitalo fondai bus geriausias šaltinis stiprinti jūsų įmonės kapitalą per ateinančius 6-12 mėnesių.

Be to, privataus kapitalo investicijos yra ilgalaikės, tipiškai 3-5 metų, tad jūsų įmonei galėtų padėti įveikti net ir ilgesnįjį atsigavimo scenarijų.“

Darius Klimašauskas
Konsultacijų skyriaus
direktorius, KPMG

COVID-19 pasekmės bei trys konkretūs patarimai Lietuvos įmonėms

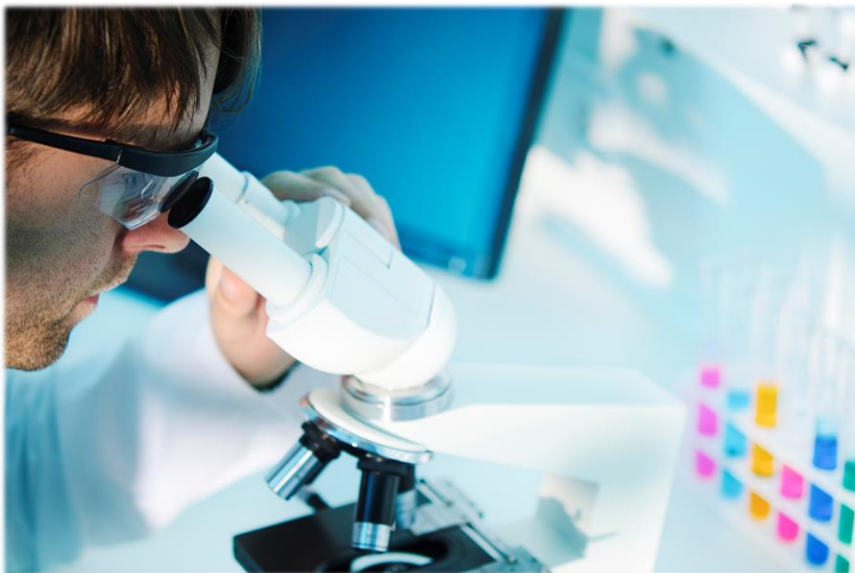
COVID-19 smūgis pasaulio ekonomikai buvo staigus ir kolosalus, bei privertė ekonomistus ženkliai pakoreguoti prognozes. Lietuvoje, kuri yra viena mažiausių ir atviriausių ES ekonomikų, recesija šiais (ir galimai ateinančiais) metais – neišvengiamybė.

Įvairių sričių ekspertai pateikia savo įžvalgas, stengdamiesi rasti atsakymą į pagrindinius du klausimus apie COVID-19 poveikį: kiek giliai ir kiek ilgai? Spaudos pranešimuose bei straipsniuose specialistai nurodo tikslią dieną, kada pranešimas išleistas; atsirandant naujai informacijai bei duomenims apie COVID-19 eigą, nuomonės bei prognozės keičiasi vos ne kasdien.

Gyvename didelio neapibrėžtumo laikais.

Visgi, Lietuvos verslui reikia priimti sprendimus kiekvieną dieną. Nuo karantino paskelbimo kovo 16 d. praėjo ne tiek daug laiko, tačiau tam tikras tendencijas Lietuvos versle jau matome – darbas iš namų, persiorientavimas į paslaugų teikimą per atstumą, kai kuriais atvejais bandymai suvaldyti apyvartinį kapitalą tiekėjų sąskaita.

Vyriausybės pasiūlytas ekonomikos skatinimo ir paramos verslui paketas, VMI siūlomos lengvatos bei bankų pažadai atidėti mokėjimus darbo netekusiems klientams yra teisingos iniciatyvos, į kurias turėtų įsigilinti Lietuvos įmonės. Savo ruožtu, prisimindami kelias pamokas iš 2008 m. finansų krizės, pasistengsime aptarti tris konkrečius dalykus, apie kuriuos, mūsų nuomone, šiandien turėtų pagalvoti kiekviena Lietuvos įmonė.



Esama situacija ir du atsigavimo scenarijai

COVID-19 yra, visų pirmausia, humanitarinis iššūkis. Kitaip nei kitų krizių metu, prognozuoti ateitį galime tik siedami ją su pačios ligos vystymosi tolimesne eiga. Be to, didelė „naujovė“ yra fiziniai apribojimai (karantinas / valstybių sienų uždarymas / darbuotojų judėjimo apribojimai / fizinės prekybos apribojimai), kurie sukelia papildomą spaudimą mūsų ekonomikai per gamybos bei logistikos grandinių suvaržymą. Taigi, iš vienos pusės sumažėjusi paklausa, iš kitos – fiziniai apribojimai tiekti prekes ir paslaugas.

Atsigavimo scenarijų linksniuojama daug ir įvairių; visgi, daugumą jų galima sudėlioti į du konkrečius scenarijus, kurių efektas Lietuvos ekonomikai vis dar iki galo nėra aiškus.

1

SCENARIJUS. UŽDELSTAS ATSIGAVIMAS

COVID-19 toliau plečiasi per Europą, JAV bei artimuosius rytus iki gegužės/birželio mėnesio, kuomet dėl viruso sezoniskumo bei stipresnio sveikatos apsaugos institucijų atsako mažėja naujų COVID-19 atvejų. Kinija ir Rytų Azija pradeda atsigauti, tačiau spaudimas tiekimo grandinėms išlieka, o JAV ir Europoje ateities neapibrėžtumas pristabdo vartojimą, ir atitinkamai - įmonių plėtros bei investicinius planus. Recesija gilėja iki rudens, tačiau pažabojus COVID-19 plėtrą, pasaulinė ekonomika pradeda rodyti atsigavimo ženklus paskutiniame metų ketvirtyje ir 2021 m.

2

SCENARIJUS. UŽSITĘSĘS SUSITRAUKIMAS

COVID-19 toliau sklinda pasauliniu mastu be sezoninio sumažėjimo, sukeldamas vartojimo paklausos šoką, besitęsianti iki kitų metų pavasario. Sveikatos apsaugos sistema nesugeba susidoroti su naujais atvejais, dėl ko stipriai nukenčia tiek turtingosios, o ypač vargingesnės, pasaulio valstybės. Kinija ir Rytų Azija patiria pasaulinės ekonomikos lėtėjimo pasekmes, antrąjį ekonominį šoką. 2020 m. recesija pasaulinėje ekonomikoje tampa viena didžiausių, užfiksuotų per praėjusius šimtmečius; atsigavimo ženklai pasirodo tik 2021 m. pavasarį/vasarą.

Nors paprastai „V“ formos ekonominis poveikis buvo pastebimas ankstesnių sveikatos krizių metu, valstybių, įmonių ir namų ūkių įsiskolinimas bus didelis išbandymas, ypač užsitęsęs COVID-19 plitimui. Negalime tiesiog manyti, kad poveikiui sumažėjus, pasaulinės ekonomikos augimo tempai stebuklingai grįš į 2-3%. Pinigų politika, tokia kaip palūkanų normos mažinimas, greičiausiai turės ribotą poveikį, todėl „U“ formos kreivė yra labiau tikėtina.

1

Pasiruošimas ir skaidrumas: 2008 m. finansinės krizės išmoktos pamokos

Nors COVID-19 sukelta ekonominė krizė užklupo netikėtai ir nepasiruošus, atsižvelgiant į aukščiau aprašytus du atsigavimo scenarijus reikia suprasti, jog poveikis jūsų verslui greitai nedings. Sukeltos pasekmės gali tęstis 6-12 mėnesių, be to – pakeliui galimi įvairūs kalneliai bei kliuviniai. Likvidumo rinkoje mažėjimą geriausiai iliustruoja tas faktas, kad stipriai krenta net tokių saugiomis laikytų užuovėjų, kaip auksas, rinkos kaina. Ateities planavimas prasideda dabar.

Sėkmingam planavimui reikalingi duomenys bei aktuali jų analizė. 2008 m. finansinė krizė parodė, kad vienintelis kelias bendrauti su įmonės darbuotojais, klientais, teikėjais bei skolininkais – skaidrumas. Turėdami aiškią ateinančių mėnesių veiklos viziją bei, atitinkamai, jos pagrindimą skaičiais, leis jums šią žinutę efektyviai komunikuoti įmonės viduje.

Prašote banko pakeisti jūsų mokėjimo grafikus? Kartu pateikite kassavaitinę apyvartinio kapitalo judėjimo analizę, vidines taupymo programas; pagrįskite, kur ir kaip naujasis mokėjimo grafikas leis bankui jaustis komfortabiliu, o ne baimintis, kad po mėnesio vėl kreipsitės su analogišku pasiūlymu. Prašote tiekėjų peržiūrėti sąlygas? Pademonstruokite, kaip sąlygų pakeitimai įtakos jūsų galimybes išsilaikyti versle. Svarbu turėti pasiruošus išorinio poveikio scenarijus (angl. *stress tests*) savo verslui, ypatingai apyvartinio kapitalo grandinei. Įmonės, turinčios ilgesnį apyvartinio kapitalo ciklą, pvz. didesnę nei 90 dienų, turėtų susirūpinti labiausiai.

Baiminatės dėl savo darbuotojų motyvacijos? Aiškus planas ir lyderystė padės jums susitelkti. Susisieki su savo klientais (kad ir nuotoliniu būdu), paaiškinkite, kas vyksta įmonėje, kokių žingsnių imatės ir kodėl galimi vėlavimai ar kiti laikini iššūkiai. Taip, kaip komunikuosite į išorę per šią krizę, klientai ilgai atsimins jai pasibaigus.

6 - 12 mėn. tiek laiko gali būti juntamos COVID-19 sukeltos krizės pasekmės jūsų verslui

Krizės valdymas ir verslo tęstinumo planavimas

Pagrindiniai veiksmai

Ką stebėti rinkose



- Suprasti pagrindines veiklos bei tiekimo grandinės rizikas
- Mobilizuoti komandas atskiras komandas: i) krizės valdymui; ii) tiekimo grandinės užtikrinimui; iii) rizikų įvertinimui ir valdymui.
- Užtikrinti, kad įmonės valdymas įgalintas priimti greitus sprendimus.
- Suplanuoti veiklą pagal tris scenarijus: greito atsigavimo; pasaulinės recesijos, pasaulinės pandemijos.

- Gamybos sutrikimus labiausiai paveiktose šalyse
- Valstybinių institucijų veiklos apribojimus
- Augančius sveikatos apsaugos reikalavimus
- Tiekėjus, besiremiančius force majeure



- Suplanuoti alternatyvius veiksmus dėl pokyčių veikloje, gamybos grandinė, įvertinant jūros, oro bei žemės transporto pokyčius.
- Užtikrinti bendravimą su pagrindiniais klientais, tiekėjais, darbuotojais bei finansuotojais.
- Peržiūrėti ir įsivertinti darbo resursų planavimą bei vadybą
- Peržiūrėti sektoriaus, kuriame veikiate, galimą kitimą ateityje.

- Sienų uždarymus bei jų sukeltus vėlavimus
- Susidarančius „kamščius“ svarbiausiuose transporto mazguose, uostuose bei oro uostuose
- Kainų pokyčius, ypač žaliavų
- Darbo jėgos trūkumus



- Sukurti lanksčią bei skaidrią tiekimo grandinę.
- Suprasti ir įdiegti skaitmenines bei technologines naujoves bei procesų automatizavimą, siekiant išvengti tolimesnių padarinių.
- Išvystyti ir įdiegti papildomus rizikos valdymo instrumentus.

Kritiniai klausimai užtikrinti verslo tęstinumą (1)



Tiekėjai

- Ar žinote, kur geografiškai yra jūsų pagrindiniai tiekėjai?
- Ar jie turi verslo tęstinumo planus, užtikrinančius tiekimą jums?
- Ar jūsų tiekėjai užsitikrinę savo tiekimo grandinę?



Logistika

- Ar žinote savo tiekimo kelius?
- Ar aptarėte galimus tiekimo sutrikimus su savo logistikos tiekėjais, bei kaip šiuos sutrikimus įveikti?
- Kokie jūsų žingsniai, jeigu tiekimo keliai uždaromi?
- Ar turite vietinių alternatyvų tiekėjams?



Kontraktai

- Ar esate peržiūrėję kontraktus su klientais ir tiekėjais, bei įsivertinę pasekmės dėl tiekimo sutrikimų / vėlavimų?
- Kokie jūsų žingsniai, jeigu tiekėjai remis force majeure?



Atsargos

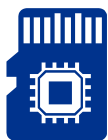
- Ar esate peržiūrėję atsargos likučius, atsižvelgdami į galimus tiekimo sutrikimus?
- Ar turite galimybę nukreipti atsargas tiems klientams, kurių netekimas būtų skaudžiausias?
- Ar galite realiu laiku sekti tiekimą klientams, bei valdyti jų lūkesčius?



Komunikacija

- Ar turite komunikacijos planą?
- Ar savo situaciją esate iškomunikavę pagrindiniams klientams, darbuotojais ir tiekėjams?
- Kaip išlaikysite klientų pasitikėjimą, bei užtikrinsite kad jūsų produktai/paslaugos yra saugūs?

Kritiniai klausimai užtikrinti verslo tęstinumą (2)



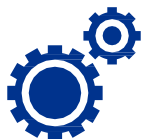
Technologijos

- Ar jūsų IT tiekėjai paveikti? Ar tai turės įtakos jūsų sistemų priežiūrai?
- Ar jūsų veikloje įdiegtos komunikacinės priemonės leidžia vykdyti verslą be kelionių bei įgalina darbuotojus dirbti iš namų?



Planavimas

- Kaip esamas neapibrėžtumas paveiks jūsų biudžetus bei planuojamas investicijas?
- Ar projektų terminai (bei atitinkamai investicijų poreikis) bus nukelti?
- Kokią įtaką tai turės jūsų strategijai?



Valdymas

- Jeigu kelionės toliau išliks sunkiai suvaržytos, kaip tai paveiks valdybos bei vadovybės veiklą?
- Ar yra apsvarstyti būdai, kaip efektyviai dokumentuoti draudimui reikalingą informaciją?



Pinigų srutai ir finansinis stabilumas

- Ar įsivertinote paklausos ir pasiūlos pokyčius, ir atitinkamai peržiūrėjote investicijų bei apyvartinio kapitalo poreikį?
- Ar turite pakankamai informacijos ir duomenų, sukurti tikslus alternatyvius scenarijus?
- Ar pinigų srautų pokyčiai nepažeis įsipareigojimų teikėjams ir kreditoriams?
- Kaip jūsų finansinį stabilumą paveiks tolimesni kapitalo rinkų kritimai bei apribotas skolinimasis?

2

Pinigai: likvidumo gerinimas ir kapitalo stiprinimas

2008 m. finansinė krizė mus pamokė, kad didžioji dalis bankų bei įmonių patyrė sunkumų ne dėl to, kad tapo nepelningomis, o dėl to, kad prarado klientų pasitikėjimą ir neteko trumpalaikio likvidumo. Trumpuoju laikotarpiu likvidumo spaudimą pajus visos įmonės, ilguoju – žemesnių maržų, ilgesnio apyvartinio kapitalo ciklo bei daugiau finansinių įsipareigojimų turinčios įmonės.

Identifikavus grėsiantį likvidumo trūkumą, reikia nedelsiant kreiptis į akcininkus arba finansines institucijas dėl papildomo finansavimo: a) savo banką, kuris jus pažįsta, žino jūsų finansinę situaciją, ir, tikėtina, bus labiau linkęs kartu susitarti dėl finansavimo padidinimo; b) kitus bankus, kuriems šiuo metu yra sumažinti kapitalo reikalavimai, leidžiantys rinkoje skolinti daugiau, tačiau kiekvieną atvejį jie svarstys individualiai; c) alternatyvius finansuotojus, faktoringo tiekėjus, naujai atsidariusius specializuotus bankus.

Be to, įmonės tęstinumui labai svarbu nepažeisti bankinėse sutartyse nurodytų apribojimų ir rodiklių, kurie leistų bankams pareikalauti sugrąžinti kreditą nedelsiant. Vėlgi, čia padeda nuolatinis situacijos sekimas, analizė bei skaidrios diskusijos su skolintojais.

Atlikdami poveikio scenarijus, pažiūrėkite kokį efektą jūsų srautams turės augiančios palūkanos, kurios trumpuoju laikotarpiu dėl likvidumo stokos gali ženkliai šoktelti.

Susitvarkius su likvidumu, kitas žingsnis yra pagalvoti apie ilgalaikį kapitalo poreikį. Gera naujiena yra tai, kad būtent SVV sektoriaus įmonės turėtų geriau atlaikyti krizės efektus, dėl didelių rezervų, esančių skolos ir privataus kapitalo fonduose. Per 2018-2019 m. daug kalbėjome apie Lietuvoje bei užsienyje veikiančius skolos ir privataus kapitalo fondus, kurie pasiryžę į perspektyvių įmonių kapitalą įlieti pinigų plėtrai.

Mūsų skaičiavimais, Lietuvoje aktyviai veikia daugiau nei tuzinas fondų, kurie per ateinančius metus į Baltijos šalyse veikiančias įmones ketino investuoti apytiksliai 1 milijardą eurų.

2

Pinigai: likvidumo gerinimas ir kapitalo stiprinimas

Ar dabar geras laikas eiti į derybas su fondais? Tikrai nebe. Mes kasdien matome ir girdime apie sutartus M&A bei finansavimo sandorius, kurie nutraukiami, investuotojams atsitraukus. Akivaizdu, kad fondai šiuo metu galės lengviau pasirinkti, į ką investuoti. Ar teks susitaikyti su žemesniu verslo vertinimu? Tikrai taip.

Tačiau jeigu papildomas kapitalas padės jums išspręsti iššūkius, verta prisiminti posakį, kad 80 proc. nuo kažko yra geriau nei 100 proc. nuo nulio. Stebint pasaulines rinkas, mums įprasti EV/EBITDA ir P/E daugikliai šiuo metu nebetenka prasmės kaip galimas verslo vertės nustatymo atskaitos taškas. Akcijų biržos krenta, tempdamos žemyn kotiruojamų įmonių kainas, o iš kitos pusės - EBITDA ir pelno prognozės taip pat daugeliu atveju visiškai nebeaktualios.

Tačiau vėlgi, gerai pasiruošus namų darbus ir pateikus patrauklius skaičiavimus, privatus kapitalo fondai bus geriausias šaltinis stiprinti jūsų įmonės kapitalą per ateinančius 6-12 mėnesių.

Be to, privatus kapitalo investicijos yra ilgalaikės, tipiška 3-5 metų, tad jūsų įmonei galėtų padėti įveikti net ir antrąjį atsigavimo scenarijų.

3

Verslo modelio adaptacija: Maxima turi Barborą – o ką jūs?

Vieni ekonomikos sektoriai bus paveikti labiau, nei kiti. Pavyzdžiui, net ir iki COVID-19 protrūkio gamyba jau buvo šiek tiek pavojingoje situacijoje. Šiai dienai matome, kad COVID-19 sutrikdė gamybos tiekimą, sumažino energijos ir žaliavų paklausą, sujaukė logistiką, taip suteikdamas šiam sektoriui papildomo spaudimo. Taip pat galime numatyti, kad paslaugų sektorius toliau liks neapibrėžtume, nes turizmo, pramogų bei sveikatingumo paslaugų sektoriai paralyžiuoti. Kita vertus, pristatymo į namus paslaugos sparčiai auga.

Pakeisti verslo modelį dažnai yra tas pats kaip pakeisti kruizinio laivo kryptį. Vėlgi, šiuo aspektu Lietuvos įmonės turi daugiau lankstumo. Trumpuoju laikotarpiu prisitaikymas prie karantino sukeltų sąlygų, suradus naujus kelius kaip pasiekti savo klientus, gali atidaryti naujus pardavimo kanalus. Nemaža dalis įmonių ieškos kaip pakeisti tam tikras savo gamybos arba paslaugų tiekimo grandinės dalis, kad jos būtų mažiau priklausomos nuo fizinės darbo jėgos – tai padidins technologijų pritaikomumą.

Pastebime tai, jog trumpalaikė adaptacija gali virsti ilgalaikiu reiškiniu. Dalis įmonių ir vartotojų nebegrįš prie buvusio status quo, net ir pradėjus gerėti ekonominėms sąlygoms. Darbas namuose, bent daliai darbuotojų, gali tapti kasdienybe, kas ženkliai sumažintų ofisų ploto paklausą.

Pamačius, kad verslą galima vystyti pasinaudojus vaizdo konferencijomis bei debesų platformose esančia programine įranga, leidžiančia komandoms dirbti kartu, tai vėlgi gali tapti norma. Prekių pristatymas į namus gali ženkliai pakeisti vartotojų įpročius. Taigi, verslo modelio adaptaciją reikia vertinti ne tik per trumpalaikę 6-12 mėnesių prizmę, bet ir ilguoju laikotarpiu.

Praeitame puslapyje minėti privataus kapitalo fondai būtent ir ieško investicijų, kurios galėtų augti daug greičiau, nei visa ekonomika. Lietuvos įmonės, turinčios idėjų, kaip prisitaikyti prie besikeisiančių vartotojų įpročių, turi daugiau šansų sudominti privataus kapitalo fondus paremti jų idėją, bei taip pat diversifikuoti savo verslo riziką.

Išvados

Su COVID-19 pasekmėmis Lietuvos įmonės susidurs dar bent 6-12 mėnesių. Reikia toliau aktyviai sekti valstybės inicijuojamas programas ir poveikio mažinimo priemones, visgi sprendimai dėl verslo tęstinumo turi būti užtikrinti dabar.

Gerai suplanavus ir pasiruošus, bendrovės tik padidins savo šansus rasti bendrą kalbą su darbuotojais, tiekėjais, klientais bei skolininkais.

Likvidumas ir kapitalo stiprinimas gali užtikrinti galimybę investuoti į naujus klientų pasiekimo būdus, adaptuojantis prie besikeičiančios rinkos situacijos.

Papildomos, nuolat atnaujinamos informacijos apie COVID-19 įtaką pasaulinei prekybai bei atskiriems sektoriams, galite rasti [KPMG svetainėje](#)

Kontaktai



Darius Klimašauskas

Konsultacijų skyriaus direktorius, KPMG

el. paštas: dklimasauskas@kpmg.com

tel.: +370 618 77280



Povilas Akstinas

Konsultacijų skyriaus direktorius, KPMG

el. paštas: pakstinas@kpmg.com

tel.: +370 686 55452



Toma Jensen

Audito skyriaus partnerė, KPMG

el. paštas: tomajensen@kpmg.com

tel.: +370 640 48251



kpmg.com/socialmedia

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2020 „KPMG Baltics“, UAB yra Lietuvos ribotos atsakomybės įmonė ir nepriklausomų KPMG įmonių narių, priklausančių Šveicarijos įmonei KPMG International Cooperative („KPMG International“), tinklo narė. Visos teisės saugomos

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.