

# Lepiej pomóc, niż stracić

• EWA RYTKA

**PROBLEMY FIRMY TO TAKŻE  
PROBLEMY KREDYTODAWCY.  
ZAMIAST USTAWIAĆ SIĘ W KOLEJCE  
PO ODBIÓR DŁUGU, BANK MOŻE  
SKUTECZNIE ZAREAGOWAĆ.**

Mimo dobrego produktu oraz rozpoznawalności marki, okresowe załamania rynku, opóźnienia w oddaniu do użytku inwestycji czy pojawienie się na rynku konkurenta sprawia, że przedsiębiorstwa mają trudności z obsługą zaciągniętych kredytów, a ich problemy odbijają się na efektywności banków.

Bank z reguły reaguje dopiero w momencie, kiedy firma przestaje spłacać raty kapitałowe kredytu, kiedy na refinansowanie długu nie pozwalają już bardzo słabe wyniki finansowe i pogarszająca się płynność przedsiębiorstwa. Firma potrzebuje kolejnego kredytu na sfinansowanie nie tylko spłaty długu, ale również na wsparcie

partnerem w biznesie. Zapewni nie tylko wsparcie finansowe, ale również merytoryczne. Bank może i powinien aktywniej uczestniczyć w monitorowaniu sytuacji finansowej kredytobiorców. Nie wystarczy archiwizowanie informacji dostarczanych przez firmę i okresowe wycieszenie podstawowych wskaźników. Ważne, żeby bank zauważył, kiedy zapala się żółte ostrzegawcze światło.

## ŻÓLTE ŚWIATŁO

Pierwszymi sygnałami pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa są opóźnienia w spłacie rat odsetkowych, rosnące zobowiązania publicznoprawne, trudności z wypłatą wynagrodzeń i malejące nieadekwatnie do sezonowości produkcji wpływy na rachunki bankowe spółki. Niejednokrotnie problemy te występują przy jednoczesnych ambitnych planach rozwojowych, rosnącej działalności inwestycyjnej i częstych zmianach kierownictwa.

Jaka powinna być reakcja banku na pojawiające się żółte światło ostrzegawcze? Żeby nie stracić i zapewnić

kiedy spółka ma plan naprawczy oraz wiarygodne prognozy przepływów pieniężnych, jakie zostaną wygenerowane dla spłacenia odroczonej rat kapitałowych i odsetkowych.

*Stand still* może jednak okazać się rozwiązaniem niewystarczającym. Opóźnienie reakcji banku na kłopoty spółki lub brak zaufania do banku jako partnera może doprowadzić do pogorszenia się sytuacji finansowej firmy na tyle, że niezbędne jest zabezpieczenie dodatkowego finansowania kapitału obrotowego. Każda prośba o dodatkowy kredyt staje się problemem. Procedura podejmowania decyzji o dodatkowym finansowaniu wydłuża się i w większości przypadków kończy odmową. Teoretycznie redukuje to ryzyko banku. Niestety, jednocześnie zwiększa się ryzyko utraty już udzielonego firmie kredytu.

## STRATA ZAMIAST ZYSKU

Dlaczego bank zwykle podejmuje decyzję o odmowie, zamiast pomóc? Odpowiedź wydaje się prosta: brak możliwości monitorowania codziennej działalności przedsiębiorstwa. Trudno oczekiwać, że bank zatrudni ekspertów od zarządzania przedsiębiorstwami w różnych branżach. Procesy restrukturyzacyjne wymagają długiego, intensywnego zaangażowania menedżerów w jedną tylko spółkę. Współpracujące z bankami instytucje windykacyjne oraz komornicy nie są w stanie zapewnić takiego wsparcia. Ich pomoc ogranicza się do monitorowania spłat lub przejęcia zabezpieczeń.

Istnieją jednak przykłady aktywnego udziału banku we wspieraniu kredytobiorcy. Do zilustrowania sytuacji posłuży spółka przemysłu spożywczego, wiodący producent przetworów owocowych, który opierając się na wizji dalszej ekspansji terytorialnej i dotychczasowych sukcesach, znacząco przeszacował możliwości firmy na wykorzystanie nowego parku przemysłowego. Problemy finansowe pojawiły się, gdy firma nie była w stanie ukończyć na czas zaplanowanej inwestycji w nowoczesną li-

## ABY ODZYSKAĆ POŻYCZONE PIENIĄDZE, BANK MOŻE PODJĄĆ DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE SPÓŁKĘ W WYJŚCIU Z IMPASU

działalności operacyjnej i utrzymanie ciągłości produkcji. Jego uzyskanie zwykle nie jest możliwe z uwagi na negatywną ocenę sytuacji finansowej. Koło się zamyka, bank tworzy rezerwy i kieruje kredyt do postępowania egzekucyjnego, stając – mimo posiadanych zabezpieczeń – niemal na końcu kolejki wierzycieli oczekujących na spłatę swoich należności.

Trudności klienta nie muszą zawsze owocować wpisaniem należności w straty i rozpoczęciem postępowania egzekucyjnego, które i tak nie przynosi pożądanych rezultatów! Przedsiębiorcy oczekują, że bank będzie ich

sobie stałe wpływy z udzielonego kredytu i innych usług, bank może podjąć działania wspierające spółkę w wyjściu z impasu. Jednym z rozwiązań może być zmiana harmonogramu spłat rat kapitałowych, rozłożenie ich lub odroczenie, zapewnienie *stand still*, czyli niepobierania rat kapitałowych i odsetkowych przez okres zapewniający spółce szansę na odzyskanie stabilności. Z reguły takie rozwiązania wiążą się z dodatkowymi zabezpieczeniami udzielonego już kredytu i wymagają dużego zaufania do kompetencji zarządu spółki. Wykorzystanie takiego rozwiązania jest możliwe,

nię produkcyjną, która znacznie podnosiła i tak nie w pełni wykorzystane moce produkcyjne. Nieoczekiwane i przeciągające się opóźnienie w jej uruchomieniu, a co za tym idzie opóźnienie w sprzedaży produktów, jakie miały być na niej wytwarzane, nie powstrzymało znacznych zakupów surowca do produkcji i zatrudnienia nowych pracowników. Dodatkowym utrudnieniem okazała się forma finansowania inwestycji – leasing zwrotny – oraz zbliżająca się nieubłagana spłata znaczących rat kapitałowych kredytu krótkoterminowego. Kierownictwo firmy, uspięne wcześniejszymi sukcesami, nie dostrzegło wielu sygnałów ostrzegawczych. Audytorzy znacząco skorygowali w dół wynik finansowy firmy, m.in. o rezerwy na zobowiązania, w tym również zobowiązania publicznoprawne wynikające z niepłaconych podatków od wynagrodzeń i składek na ubezpieczenie społeczne. Sprawozdanie finansowe zamknęło się stratą cztery razy większą niż pierwotnie oszacowany zysk i znaczącym negatywnym kapitałem obrotowym. Wykazano złamanie warunków umów kredytowych. Trudności w regulowaniu zobowiązań wobec dostawców spowodowały trudności w zapewnieniu ciągłości produkcji i w konsekwencji wywołały dalsze redukcje wpływów ze sprzedaży.

### RATOWAĆ CZY UCIEKAĆ?

Realizacja zabezpieczeń wydaje się najlepszym rozwiązaniem. Niestety, wartość aktywów, na których je ustanowiono, nie była wystarczająca, a ich sprzedaż definitywnie wiązałoby się z zamknięciem produkcji i doprowadzeniem do likwidacji firmy posiadającej blisko 45 proc. udziału w rynku. Bank zdecydował się wybrać rozwiązanie trudniejsze, ale stwarzające szansę na lepszy efekt. Stworzono konsorcjum banków kredytujących i kluczowych dostawców. Celem było zapewnienie *stand still* oraz określenie warunków zapewnienia dodatkowego finansowania. Z uwagi na wysoki poziom zadłużenia niezbędne było znaczące zaangażowanie istniejących akcjonariuszy spółki – osoby fizycznej (akcjonariusz większościowy) i instytucji finansowej. Pierwszy zapewniał zabezpieczenie na prywatnym majątku, instytucja finansowa miała zapewnić

dodatkowe finansowanie. Ustanowiono szereg zabezpieczeń na akcjach i na majątku spółki.

Z uwagi na ograniczone zaufanie do dotychczasowego zarządu spółki konsorcjum zażądało zaangażowania niezależnego zespołu menedżerów. Eksperti z firmy Kolaja & Partners, specjalizującej się w restrukturyzacji poprzez zarządzanie tymczasowe, zostali zatrudnieni jako tymczasowy zarząd i objęli stanowiska dyrektora generalnego, finansowego, łańcucha dostaw, zasobów ludzkich i kierownika ds. handlu. W oparciu o przeprowadzony audyt operacyjny określono priorytety procesu optymalizacyjnego, opracowano projekcje przepływów pieniężnych i potrzeb finansowych. Menedżerowie Kolaja & Partners przejęli kontrolę nad codzienną aktywnością firmy i kierunkami wykorzystania zapew-



EWA RYTKA

Nie jest to jednak rozwiązanie proste. Trudności wynikają przede wszystkim z procedur obowiązujących w bankach. Nawet jeśli decyzja jest ze wszech miar uzasadniona, wykorzystanie tej drogi wymaga od banków dużej elastyczności. Decyzja podjęta na poziomie zarządu czy komitetu kredytowego musi przekładać się na pełnomocnictwa przekazane zespołom wykonawczym.

## TRUDNOŚCI KLIENTA NIE MUSZĄ OWOCOWAĆ POSTĘPOWANIEM EGZEKUCYJNYM, KTÓRE I TAK NIE PRZYNOŚI POŻĄDANYCH REZULTATÓW!

nionego finansowania. Niezależność firmy doradczej stanowiła uzupełnienie wsparcia finansowego.

Takie działania wymagają jednak stałej współpracy banku z zarządem przedsiębiorstwa, określenia wspólnych celów, harmonogramów działań oraz zadań, jakie będą realizowane w okresie restrukturyzacji. Eksperti z niezależnych firm restrukturyzacyjnych mogą też pomóc w oszacowaniu, którą firmę naprawdę warto ratować.

Brak odpowiednich instrukcji i adekwatnie zmodyfikowanych procedur sprawi, że szansa może zostać przepuszczona. •

Autorka jest dyrektorem wykonawczym w firmie Kolaja & Partners, specjalizującej się w zarządzaniu tymczasowym oraz restrukturyzacji przedsiębiorstw. Obecnie – w ramach opisywanego projektu – sprawuje również funkcję dyrektora generalnego firmy produkcyjnej, której proces restrukturyzacji wspierany jest przez konsorcjum banków.