

W skórze właściciela – alternatywa dla banków?

• EWA RYTKA

**WYMAGANIA
PRZYGOTOWYWANEJ NOWEJ
UMOWY KAPITAŁOWEJ
NAKLADAJĄ NA BANKI
KONIECZNOŚĆ BARDZIEJ
WNIKLIWEGO OCENIANIA
UDZIELANYCH KREDYTÓW.
NIEZBĘDNA STANIE SIĘ
TRAFNIEJSZA OCENA RYZYKA
ZWIĄZANEGO Z UDZIELANYM
KREDYTEM**

To jeden z tematów przewodnich, o jakich dyskutowali uczestnicy drugiej już edycji Okrągłego Stołu dotyczącego Złych Długów (Distressed Assets Round Table), zorganizowanego w kwietniu 2007 roku przez firmę zarządzania tymczasowego i doradztwa strategicznego Kolaja & Partners.

Punktem dyskusji był jednak nie tyle sposób udzielania kredytów przedsiębiorcom, co monitorowanie sytuacji kredytobiorców w trakcie korzystania przez nich z udzielonego im kredytu oraz zapewnienie bankowi wczesnej możliwości reagowania na pogarszającą się sytuację finansową przedsiębiorstwa. Reagowania poprzez zbudowanie narzędzi pozwalających na wczesne wykrywanie problemów, tak aby można było wykorzystać jeden z wymienionych sposobów: poprawę zabezpieczeń długu, skuteczną restrukturyzację zadłużenia pozwalającą na windykację należności, czy zmianę długu na kapitał.

PRZEJĘCIE MAJĄTKU

Odzyskiwanie kapitału od kredytobiorcy poprzez przejęcie przez bank przedmiotu zabezpieczenia nie zawsze

okazuje się skutecznym rozwiązaniem. Bank nie jest w stanie do końca prawidłowo ocenić wartości zabezpieczenia ani możliwości jego późniejszej sprzedaży. Niejednokrotnie aktywa stanowiące zabezpieczenie są trudno zbywalne i obciążone dodatkowymi ryzykami trudnymi do przewidzenia w momencie udzielania kredytu przedsiębiorstwu (np. utrata wartości użytkowej). Uczestnicy spotkania zwrócili między innymi uwagę na brak w bankach adekwatnej wiedzy dla oceny ryzyk związanych z potencjalnym zanieczyszczeniem środowiska powiązanych nieodłącznie z niektórymi gruntami przemysłowymi, stanowiącymi zabezpieczenia kredytu.

Ryzyko jednak nie musi być aż tak skomplikowane w swojej naturze, wystarczającym powodem dla spadającej wartości zabezpieczeń ustanowionych np. na niektórych maszynach może okazać się postęp technologiczny sprawiający, że urządzenia te w ciągu mniej niż dwóch lat staną się przestarzałe. Poza tym odebranie przedsiębiorcy maszyn czy nieruchomości stanowiących zabezpieczenie kredytu z reguły pociąga za sobą uniemożliwienie kontynuowania działalności, a co za tym idzie, wstrzymanie dalszego obsługiwanie udzielonych kredytów czy leasingu. Dodatkowo tego typu rozwiązanie, w przypadkach gdy klient przetrwa trudny okres, zamyka prawdopodobnie możliwość współpracy z nim w przyszłości.

Odzyskanie kapitału z zabezpieczenia jest dodatkowo utrudnione w przypadku postępowań upadłościowych. Decyduje tu nie tylko prawo, w ramach którego przeprowadzana jest procedura upadłościowa, ale również rozmiar majątku przedsiębiorstwa. Mimo że w przypadku przedsiębiorstw, których spółki zależne zlokalizowane są w wielu krajach coraz

częściej możliwy jest wybór prawa właściwego dla rozpatrywania procedury upadłościowej, niekoniecznie będzie to gwarantowało kontrolę nad odzyskaniem całości zaangażowanego kapitału.

RESTRUKTURYZACJA DŁUGÓW

Jednym z rozwiązań stosowanych przez banki dla poprawy sytuacji klienta, a tym samym niepozbawiania go środków do kontynuowania podstawowej działalności jest restrukturyzacja długów. Uczestnicy konferencji stawiali sobie jednak pytanie, jak długo można wykorzystywać tę formę pomocy, a w którym momencie należałoby przyjąć, że przedsiębiorca nie radzi sobie z zarządzaniem swoim biznesem, podchodzi zbyt optymistycznie do perspektyw swojego biznesu i nie będzie w stanie spłacić zadłużenia niezależnie od tego, jak wiele razy będzie ono przesuwane w czasie. Jak ocenić czy przedsiębiorca ma jedynie chwilowe kłopoty i będzie w przyszłości w stanie generować pozytywne przepływy finansowe z działalności operacyjnej, czy też nieodwracalnie znajdzie się na równi pochyłej prowadzącej do bankructwa? Jeżeli wiadomo, że aktualna formuła działalności nie przynosi pozytywnych wyników czy oznacza to, że należałoby postawić kredyt w stan wymagalności, czy może raczej należałoby wesprzeć przedsiębiorcę w zarządzaniu spółką, przekształcić dług w kapitał własny i współuczestniczyć w prowadzeniu działalności gospodarczej?

PRZEJĘCIE KONTROLI

Jeśli mielibyśmy rozważyć tylko te dwa rozwiązania i jeśli nie chcemy posunąć się do prośby o natychmiastową spłatę kredytu, to czy posiadamy odpowiednie zasoby do przejęcia kontroli nad spółką i zarządzania jej

działalnością? Mimo że kilka banków może się pochwalić sukcesem w podobnych przedsięwzięciach, najchętniej nie wdrażałyby tego rozwiązania ponownie. Najczęściej wymienianym powodem rezygnacji z takiego wyzwania jest brak odpowiedniej kadry kierowniczej mającej doświadczenie pozwalające na zarządzanie przedsiębiorstwem w trakcie restrukturyzacji. Konieczność rekrutacji specjalistów to zaledwie jeden element układanki. Przedsiębiorstwo w trakcie restruktu-

ryzacji z reguły potrzebuje dalszego finansowania, między innymi pozwalającego na utrzymanie stałego dopływu surowców do produkcji. W przypadku zaangażowania kapitałowego w spółkę każdy dodatkowy kredyt udzielony przedsiębiorstwu przez właściciela traktowany jest jako dokapitalizowanie przedsiębiorstwa i nie może być zabezpieczony na aktywach spółki. A to, z punktu widzenia banku, oznacza inwestycję o dużo wyższym ryzyku.

SPRZEDAŻ DŁUGU

W takich przypadkach rozwiązaniem dyskutowanym przez uczestników spotkania była sprzedaż długu do specjalistycznych funduszy inwestycyjnych finansujących procesy restrukturyzacyjne i sanacyjne przedsiębiorstw. Stabilny partner zaangażowany w restrukturyzację, posiadający dostęp do specjalistów w zarządzaniu przedsiębiorstwem daje większą gwarancję poprawy wyników firmy. Z punktu widzenia banków zasilenie takiego przedsiębiorstwa dofinansowaniem kapitału obrotowego nie wiąże się już z tak dużym ryzykiem. Dalsza współpraca z przedsiębiorstwem pozwala na ustalenie dogodnych terminów spłaty kredytów i sprzedaż innych usług.

WCZESNE OSTRZEGANIE

Kiedy jednak powinniśmy zdecydować, że dalsze finansowanie przedsiębiorstwa przez bank jest zbyt ryzykowne? Kiedy należałoby podejmować bardziej zdecydowane rozmowy z zarządem firmy? Jakiego rodzaju symptomy problemu bank powinien brać pod uwagę analizując okresowo kredytobiorców? Uczestnicy konferencji zgodzili się, że obserwacja kredytobiorcy powinna uwzględniać nie tylko analizę wyników finansowych, struktury finansowania przedsiębiorstwa, zdolności do regularnego spłacania zobowiązań kredytowych, ale również trendy rynkowe i zmiany na stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwie. Dopiero uwzględnienie wszystkich tych elementów w analizie pozwala na zidentyfikowanie pojawiających się sygnałów alarmowych.

W zależności od charakteru takich znaków ostrzegawczych banki powinny podejmować działania pozwalające na wczesne uświadomienie problemu sobie i przedsiębiorstwu, i dobranie odpowiednich kroków zaradczych. Podjęcie działań restrukturyzacyjnych lub dopuszczenie do spółki wspólnika w postaci funduszu inwestycyjnego czy banku niekoniecznie musi być odebrane przez przedsiębiorcę jako utrata firmy. Tego typu rozwiązanie może pozwolić na przetrwanie trudnego okresu i odbudowanie spółki.

PRZEWIDYWANIE ZAGROŻEŃ

Kto ma być inicjatorem tych wszystkich działań? To już chyba ostatnia wątpliwość, jaka została do rozstrzygnięcia. Ignorowanie problemu złych długów wydaje się być zbyt niebezpieczne. Polskie przedsiębiorstwa wielu branż cieszą się obecnie ze wzrostu koniunktury. W ferworze walki o dodatkową sprzedaż ginie z listy priorytetów potrzeba przygotowania przedsiębiorstwa do nadchodzącej dekoniunktury. Coraz częściej pojawiają się pytania, która z branż może najbardziej ucierpieć na zmianie koniunktury.

Biorąc pod uwagę takie zagrożenia należałoby przygotować się do wczesnego wykrywania problemów i doboru odpowiednich narzędzi. Z punktu widzenia kluczowych graczy w tym procesie istotną rolę będą odgrywały banki, gdyż to właśnie tutaj powinien być najlepszy dostęp do informacji o potencjalnych ryzykach. Nie oznacza to bynajmniej, że zostają same z problemem.

Wnioskując po zainteresowaniu spotkaniami Okrągłego Stołu wzrasta liczba podmiotów zainteresowanych uczestnictwem w rozwiązywaniu tego problemu. Aktywny udział deklarują nie tylko banki czy specjaliści do spraw zarządzania, ale również kancelarie prawne i fundusze inwestycyjne. •

Autorka jest dyrektorem wykonawczym Kolaja & Partners. W ramach realizowanych projektów pełniła funkcję interim managera, dyrektora zarządzającego w przedsiębiorstwach podlegających kompleksowej restrukturyzacji i sanacji

