

Санирание вместо фалиране

доц. д-р Донка Андреева

*УНСС, катедра „Индустриален бизнес“
dc_andreeva@abv.bg*

Резюме: Статията предлага на читателите практически препоръки и ефективни взаимоотношения за извеждане на предприятието от криза.

Целта е да се предложат действия, които да се предприемат в кризисна ситуация. Как ефективно да се осъществи взаимодействие между ръководителя и подчинените? Какви инструменти всеки мениджър, чието предприятие се сблъсква с кризисна ситуация, се препоръчват да използва? Как да се използва Вътрешен PR в антикризисното управление?

Актуалността на проблематиката е породена от това, че предприятията трябва да знаят как да се справят в кризисна ситуация, да действат бързо при най-малко загуба на пари, на време, на дух, на обществен имидж.

Практическите изследвания в това отношение са недостатъчни, липсва включително и литература.

Ключови думи: предупредителни сигнали на кризата, стратегическа криза, ликвидна криза, концепция за санирание, съветник по саниранието, кризисен мениджмънт, кризисен PR.

JEL: D74, D92, J33.

Какво представлява една устойчива концепция за санирание?

Кризите в едно предприятие не са нищо необичайно. Тяхното успешно отстраняване представлява шанс и често изходно положение за нова фаза в развитието на предприятието и неговия стабилен подем. Едно погрешно управление на кризите може преди всичко да доведе до тотални загуби за съдружниците, работниците, търговските партньори и кредиторите.

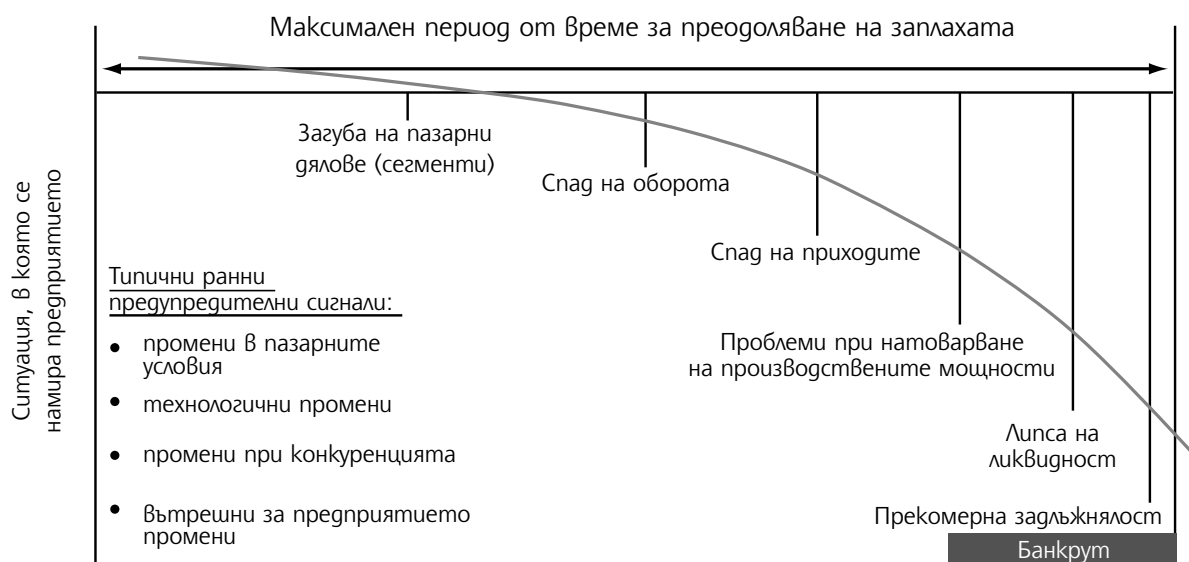
Саниранието, както и фалирането на предприятията са резултат от кризите.

Кризите принадлежат към икономическото развитие и са съставна част от възникването и изчезването на предприятията, което означава, че кризите са естествен елемент от тяхното развитие. Те се появяват при прекъсване, съответно при забавяне на принципно непрекъснатия процес на адаптиране, и се проявяват в крайното си състояние като екзистенциални кризи с прекомерна задлъжнялост и неплатежоспособност на предприятието. Погрешното отношение към тях може да доведе до разпространението им върху цели концерни, а в най-лошия случай – и до тотални загуби за акционери, съдружници, служители, работници, бизнес партньори и кредиторите.

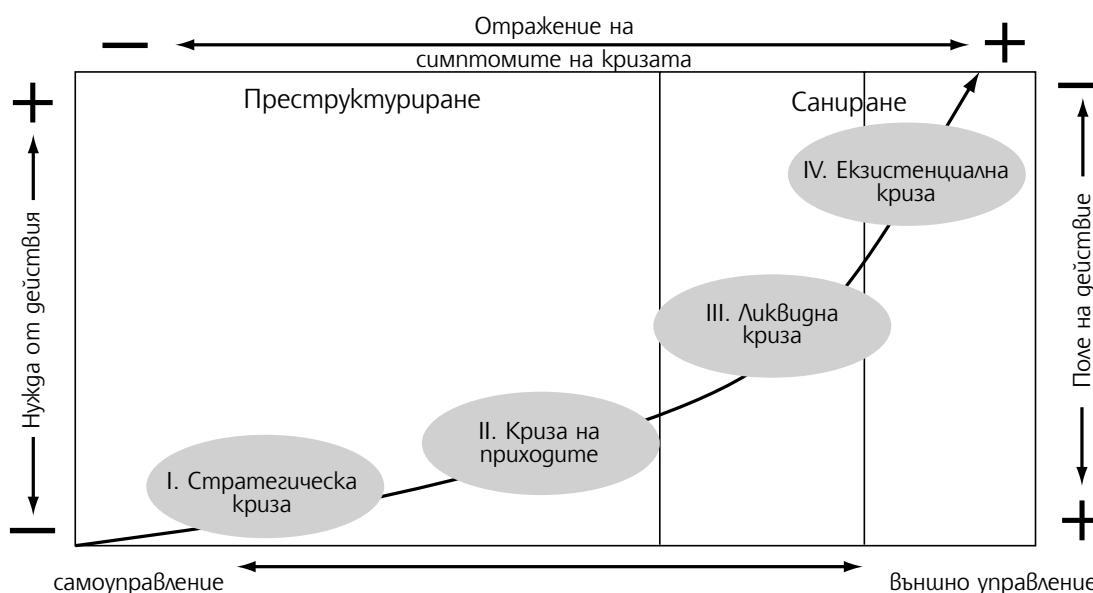
Кризите в предприятията не възникват „в един миг“, което може би ще рече, че те са обусловени от екзогенни причини и нахлуват в компанията ненадейно като „неизбежна непреодолима сила“. Практиката показва, че само една много малка част от банкру-

тите наистина се дължат на екзогенни фактори, като тези фактори много често се използват и за оправдание (например лошото икономическо положение или проблеми в икономиката). Практиката показва също, че в над 80 % от случаите решаващо значение за фалита при средните предприятия имат

ендогенните предпоставки – вътрешните причини¹. Тези вътрешни причини засягат мениджмънта в предприятието, управлението на човешките ресурси, пласмента, производството, организацията, инвестициите, научноизследователската дейност, снабдяването/логистиката, финансите/контролинга.



Фигура 1. Кризите „не падат изведнъж от небето“ – те сигнализират за себе си предварително²



Фигура 2. Намаляване на полетата на действие при снижаване на ликвидността³

¹ Dr. Detlev, W., Schlebusch, Кризи в средните предприятия, публикация, www.krisennavigator.com [7].

² Romer, S., Sanierung von Unrnehmer auf Grundlage des INSO [6].

³ Romer, S., цит. съч.

Кризите не падат изведнъж от небето – има максимален период от време за преодоляване на заплахата.

Кризис в средните предприятия – развитие, симптоми, преодоляване⁴

Развитие на кризата

Всяко предприятие следва (в своето си развитие) развитието в личен и професионален план на управляващия/управляващите, като отразява техните силни и слаби страни (това е ярко изразено в средните предприятия, които се управляват от собствениците си).

Всичко започва с няколко на пръв поглед съвсем незначителни грешни решения. Пример: Като мярка за намаляване на разходите за персонал завеждащият отдел „Материално и стоково стопанство“ в едно производствено предприятие след напускането си не е заменен с друг, а вместо това снабдяването започва да се извършва директно от цеховете.

Тези често незабележими или твърде късно коригирани грешки водят до икономически последици: неконтролирано и оскъпено материално снабдяване без управление на поръчките, презапасяване и др.

Точно според правилото „Шансовете и рисковете на едно начинание се определят от мениджмънта“ би било добре да се търсят



Фигура 3. Резултат от дейността на предприятието като симптом на кризата⁵

⁴ Schlebusch, D., Unternehmenskrisen in Mittelstand, www.krisennavigator.com [7].

⁵ Хаушилд, Ю., Диагноза на кризата с помощта на балансов анализ, Кьолн, 1988 [4].

причините за кризата винаги на управленските етажи. Там много често по време на икономически растеж и успех не се вземат почти никакви решения или не се правят диспозиции, което впоследствие се отразява негативно. Ако положението стане тежко и с това необичайно, към него рязко се прибавят и психологическите бариери:

- липса на комуникация и обмен на данни със служителите и работниците;
- не се провеждат конструктивни дискусии и критики;
- това по-различно схващане за реалността води и до по-нататъшната изолация от важни бизнеспартньори, а най-накрая – и до напрегната раздяла с тях.

Извод: Съществените причини за една криза в предприятието са най-често свързани с личността на шефа/собственика. Негативните резултати, свързани с производствената дейност, като например намаления в оборота, загуба на ефективност и др., са последици от предишни решения.

Симптоми на кризата

Застрашителният дисбаланс може да бъде идентифициран навреме както в самото предприятие, така и във външните му отношения чрез типичните симптоми на кризата. Успоредно с разпространените методи на балансовия анализ – разглеждане на позициите и с това годен само за частична оценка на ситуацията – се използват и актуалните анализи на резултатите, както и фактите от практиката, които биха могли да предполагат криза.

На базата на горепосочения модел на поведение резултатите на предприятието се

развиват до започване на острия дисбаланс често в една типична посока (фиг. 3).

След първия рязък спад в резултатите следва лек подем, повлиян от активирането на резервите и предприемане на повърхностни мерки за намаляване на разходите. Почти винаги това е във вреда на необходимите дългосрочни фактори за успех и води до допълнително изразходване на ресурси и имущество. Стига се до кратко, междинно, върхово състояние, при което резервите биват източени, без да се търси отстраняването на истинските причини за по-ранното влошаване. След напълното изразходване на резервите липсата на оперативна дейност се стоварва с цялата си тежест върху предприятието и става предпоставка за фалит.

В следващото изложение се категоризират типичните недостатъци на отделните фази на кризата в предприятието.

Стратегическа криза – криза на приходите – ликвидна криза⁶

Стратегическата криза – неприятен хладен бриз

Стратегическата криза не заплашва вашето предприятие днес и веднага, а в бъдеще. Промените в потребителското поведение или в структурата на населението, новостите на пазара, законодателството и политиката влияят върху бъдещите възможности на развитие на вашето предприятие. То се намира в стратегическа криза, ако подобни фактори, които могат да застрашат предприятието, бъдат идентифицирани. Няколко примера:

⁶ По идеи, споделени на интернет страницата www.unternehmer-in-not.at [9].

- Големите вериги за хранителни продукти и супермаркетите доведоха дотам, че малките магазини за хранителни продукти се превърнаха в изключения.
- Кой носи днес телевизора си на поправка? Спадането на цените на новите уреди прави поправката в много случаи нерентабилна за клиента.
- Строежът на околоръстен път решава проблема с шума за собствениците на прилежащи терени, но често води дотам, че гребният бизнес в центъра на населеното място бива изолиран.

Всички тези явления не възникват от днес за утре, а ни предоставят възможност да реагираме: промяна на местоположението, привличане на нови клиенти, продължаване развитието на собствени продукти и услуги, сключване на обединения – в зависимост от това каква е причината за стратегическата криза. Ако в тази фаза – фазата на тихия прелом – не се вземат мерки, се движим по най-добрия път към фаза 2.

Кризата на приходите – предупреждение за буря

Вашето предприятие се намира в криза на приходите, когато вашите печалби или вашият оборот започнат да намаляват. По-късно, когато задълженията се повишат, без това да е довело до инвестиране на пари, възниква първият ви проблем. Това е времето, когато зачестяват разговорите в банката и вие започвате да изпитвате трудности при навременното плащане на откритите сметки.

Сега кризата на приходите се усеща непосредствено и се изразява в числа. Същевременно полето на действие ви е забележимо ограничено. От една страна, трябва да се коригира стратегическата насоченост. От друга

страна, трябва да се предприемат стъпки в посока понижаване на разходите и оптимизация на процесите. Ако тези мерки не бъдат предприети или не бъдат навреме предприети, се движим към следващата фаза.

Ликвидната криза – ураган

Повечето хора започват точно в тази фаза да говорят за криза, но фактически се намират в крайния стадий. Вече не можете да си плащате задълженията своевременно, а предупрежденията за изпълнение на задължения се трупат на бюрото. Банката вече не е готова за преговори и доставчиците започват да доставят само срещу предварително заплащане. Ако не се вземат бързо мерки в тази фаза, тогава пътят към фалита (банкрута) едва ли ще бъде избегнат.

Задължително ли е това стечение на обстоятелствата?

Не, не е! Кризата на приходите например може да бъде причинена от неизгодната разходна структура. Също така и един скандал, свързан с „лудата крава“, може да доведе до непредвидена криза на приходите. А една природна катастрофа може да доведе до остра ликвидна криза. Статистиката показва, че само малка част от фалитите се дължи на неконтролируеми външни фактори.

Покачване на оборота по време на криза

Редуцирането на разходите често е девизът по време на криза. Но редуцирането на разходите помага само отчасти, когато предприятието наистина има проблем с оборота. И тук искаме да наблегнем: ако искате да оцелее предприятието, са ви

нужни по-високо натоварване на мощностите и по-високи обороти. Ако ще редуцирате разходите, не редуцирайте тези, които допринасят за реализиране повишаването на оборота. За съжаление много често на първо място се редуцира маркетинговият бюджет, и така се подкопават основите за по-висок оборот!

Оборотът пред стойността на покритие на разходите

Точно когато стане тясно, се нуждаем от повече ликвидни средства. Да останеш на пазара, е основният девиз. Важни за всяко предприятие, разбира се, са продуктите с най-висок процент на покритие на разходите. Но сега става въпрос за подsigуряване на наличностите и от значение са единствено източниците на оборотни средства с положителен процент на покритие на разходите. Това, разбира се, не трябва да ви възпира да мислите и за позиционирането на продуктите с висок процент на покритие на разходите – те обаче ще се продават повече само ако на предприятието „не му свърши кислородът“.

Проверете аргументацията за ползите

Точно в моментите на повишаваща се безработица и отслабваща конюнктура клиентите все по-внимателно боравят със средствата в своя портфейл. Разходите за престижни предмети или луксозни стоки често се отлагат за по-нататък. Краткосрочни и твърди разходи – ползи – клиентите повече от всякога се замислят за това. Проверете и преработете по възможност вашата аргументация за ползите. Кажете на клиентите например колко много пари ще спестят с новия уред за отопление още през първата година, вместо да се аргументирате с ниското изразходване на енергия.

Ликвидна криза – някои спешни мерки

Ако ликвидната криза вече чука на вратата, тогава са необходими незабавни действия.

Върховна заповед: подsigуряване на платежоспособността

Трябва да бъдете ликвидни или да го направите колкото се може по-бързо. Превръщането на активите, например недвижимите имоти или съоръженията, в пари изисква известно време – особено ако не искаме да губим при продажбата.

Намаляване на разходите – повишаване на приходите – печелене на време

- Проверете несъбраните вземания и акцентирайте върху тяхното събиране.
- Говорете с най-важните доставчици – спечелете време.
- Проверете кои разходи могат да бъдат редуцирани – не само в предприятието, а и според личния ви начин на живот.
- Отложете инвестициите, които не са спешни.
- Проверете възможностите за набавяне на собствен или дългосрочен чужд капитал.
- Най-трудният момент е разговорът с банката. Както е известно човек получава кредит най-лесно, когато не му е нужен. Но може би сте финансирали инвестициите си чрез контокорентна сметка. Тогава те също биват погасявани чрез дългосрочен кредит.
- Влагане на всички сили, които са на разположение, в пласмента. Най-напред се обръщаме към клиентите с добър платежен морал и чак след това инвестираме време и пари (ако имаме в наличност) в нови клиенти.

- Концентрирайте се върху основните умения – това не е времето за експерименти.
- Напълно ли са натоварени Вашите работници? Ако има свободни капацитети, помислете си как те могат да бъдат използвани за подобряване на услугите за клиентите.

Имате ли работници?

Тогава ги обвържете с този процес. Питайте Вашите работници:

- Къде може да се спести – те най-често са добре информирани за ненужните разходи?
- Как може съществуващата палитра от продукти и услуги да бъде „подправена“, за да изглежда по-добре особено за основните клиенти?
- Как могат да бъдат подобрени услугите за клиентите?

Вие можете да мотивирате работниците си да сътрудничат, когато им се сигнализира, че:

- Всичко ще бъде направено за запазване на работните им места,
- ситуацията е сложна, но не и безнадеждна.

В противен случай те бързо ще си потърсят нова работа, а най-добрите ще си отидат най-рано.

Преодоляване на кризата

Способност за саниране – струва ли си санирането?

Всяко саниране представлява инвестиционно решение, което трябва да бъде добре обмислено и проучено.

Как да продължим? Изобщо да продължаваме ли? Чак в този момент много започват да

мислят за саниране. Но решението за саниране трябва напълно да бъде обмислено и да се процедира стъпка по стъпка. При това трябва да се провери каква е нуждата от саниране, дали е възможно санирането на предприятието, струва ли си то да бъде проведено, нуждаем ли се от съветник/консултант по саниране.

Необходимост от саниране

Най-напред трябва да се отговори на въпроса за нуждата. Необходимостта от саниране не идва тогава, когато сме застрашени от неплатежоспособност, или когато предприятието се намира в ликвидна криза. Нужда от саниране съществува тогава, когато приходите намаляват в течение на дълъг период от време (криза на приходите), или когато е нужно ново позициониране поради промените в пазарните отношения (стратегическа криза).

Възможност за саниране

В рамките на един анализ на фактическото състояние трябва да се провери:

- доколко съществува неплатежоспособност съответно свърхзадлъжнялост на предприятието, дали те ще могат да бъдат предотвратени в краткосрочен план;
- дали могат да бъдат събрани достатъчно финансови средства за процеса по саниране;
- дали за продуктите на предприятието съществува положителна пазарна перспектива;
- дали предприятието в бъдеще ще бъде в състояние да постигне подходяща рентабилност.

Необходими ли са външни финансови средства за целите на санирането, ще оценят ли кредиторите (например кредитори, които се от-

казват от една част от техните вземания) качеството на кризисния мениджмънт. Съпровождането на процедурата от опитен консултант по санирание помага не само за съставянето и осъществяването на санировачната концепция, но и дава знак на външните участници за сериозността на положените усилия.

Смисъл на саниранието

Точно в областта на саниранието на предприятията често се говори за това, че „добри пари“ не се хвърлят след „лоши пари“. Чисто формално трябва да се провери дали има смисъл от санирание, дали стойността на приходите на предприятието е по-висока от ликвидационната стойност. Кредиторите, както и новите източници на парични средства, ще участват в саниранието само тогава, ако изгледите след успешното санирание са по-добри, отколкото тези при закриване на предприятието.

Възможността за санирание и смисълът на саниранието често могат да се оценят едва тогава, когато е заявена готовността на кредиторите да участват в процеса.

Но не само кредиторите и източниците на капитал трябва да са в по-добра позиция след саниранието. Тези въпроси трябва да си зададат също и собствениците. Ако след последователните стъпки на санирание не се очаква приемлива заплата за предприемача и достатъчна възвръщаемост на риска и капитала, гореспоменатото оттегляне трябва да бъде запланувано. Това, от една страна, може да стане или чрез закриване на предприятието, или чрез поглъщане на фирмата, или чрез мениджмънт buy-out. Колкото по-рано се вземе решението, толкова по-голямо е полето на действие.

Възможно ли е все още – искаме ли го?

Саниранието струва не само пари, но също изисква и по-висок личен ангажимент, който често трябва да бъде по-висок, отколкото във фазата на основаването на предприятието. Една криза не идва от днес за утре, по този начин много независими предприемачи са физически и емоционално изтощени от дългата борба с вятърните мелници.

Въпросът, на който независимите предприемачи трябва да отговорят най-искрено, е: *Разполагам ли още с достатъчно умствени и физически резерви за ново начало при усложнени условия?*

Отвъд управленската логика⁷

Множество причини пречат на устойчивото санирание, навременното закриване, изкушението да продължим да я караме без план. Освен типичните потискащи механизми от страна на независимите предприемачи, съответно управителите, съществува допълнителна поредица от други причини:

- подсигуряване на собствените доходи, липса на перспективи за придобивни сделки;
- продължаване на традицията, например за фамилните предприятия, които в продължение на години са били фамилна собственост и съответния фамилен натиск за продължаване по същия начин;
- чувството за морално-регионално задължение и подсигуряване на собственото положение в обществото; особено в селските региони, където всяко работно място е от значение и където собственото социално положение се определя до голяма степен от ролята на работодател, саниранието преминава доста по-трудно.

⁷ По идеи, споделени на интернет страницата www.unternehmer-in-not.at [9].

Каквото и да Ви затруднява, вземете необходимите мерки: с всеки ден забавяне на санитарното става по-болезнено и по-скъпо – ако, разбира се, съществуват все още възможности за санитарие и смисъл от санитарното. В края на тази верига често стои производството по обявяване в несъстоятелност.

Съветник по санитарното – нужен ли ми е такъв?

Отговорът е кратък и ясен – да! И за това има различни причини.

Има най-малко три причини, поради които кризата се изостря и е необходим външен съветник:

1. Не сте разпознали признаците на кризата или сте ги разпознали твърде късно.
2. Разпознали сте признаците на кризата, но не сте предприели подходящите стъпки за нейното преодоляване.
3. Разпознали сте признаците на кризата, знаете и необходимите стъпки, но поради традициите и вътрешнофирмената култура не можете да приложите предотвратяването на конфликтите.

Независимо коя от гореизброените причини е в сила, един външен съветник при всички случаи означава важна опора. Съветникът по санитарното има опит при съставянето на концепции за санитарие и преди всичко при воденето на преговори с кредиторите. Той ще направи не само специализирана експертиза за предприятието, но и ще осъществи посредничество между вас и кредиторите, съдружниците и работниците.

Съветникът по санитарното като посредник

Дори и когато боли: работниците и служителите в голяма степен са допринесли за

кризата. Техните предложения за преодоляване на кризата, както може да се очаква, се разглеждат скептично. Вие може би едновременно с това сте убеден, че кредиторите (напр. банков холдинг) и работниците (може би чрез по-малко желание за работа) са допринесли за мизерията. Всяка страна приписва на другата, че тя иска „да подслони своите овчици на сухо“. Това са лоши препоставки за преговори и за осъществяване на концепцията за санитарие. Тук съветникът по санитарното може да изпълни задачата си на посредник. Той не се интересува от нищо друго освен от устойчивото подсигуриране на наличностите на предприятието.

Как да намеря точния съветник по санитарното?

Информирайте се чрез вашия данъчен съветник, адвокат, приятелски фирми, търговската камара. Проведете разговор с повече съветници и изберете най-подходящия за вас. Поставете въпроси:

- Попитайте го как ще процедира и следете затова дали предлага цялостна санитарна концепция.
- Попитайте го за конкретни сходни случаи, в които е имало резултат от консултацията, какви проблеми е имало и какво е било решението. Един сериозен съветник никога няма да ви назове имена на конкретни фирми – в крайна сметка и вие не искате вашето име да бъде разгласявано.
- Попитайте го дали предлага определен пакет от услуги и за свързаните с него разходи.

Внимавайте за конфликт на интереси!

Например, ако вашият съветник по данъчните въпроси ви е подкрепял дълги години при съста-

Вянето на добрите показатели за дейността на предприятието, той не е най-подходящият кризисен консултант. Той ще ви препоръча някой от неговия личен приятелски кръг, който да не подкопае неговите позиции. Тогава наистина ще трябва да се замислите за смяна на съветника по финансовите въпроси.

Най-важното преди всичко е, че съветникът по саниранието не е имал досега нищо общо с Вашето предприятие! Само така ще вдъхва благонадеждност пред Вашите кредитори и работници. Иначе ще му бъде приписана колективната вина за кризата и ще бъде обвинен, че преследва собствените си интереси. Изграждането на доверие наново е една огромна задача точно в тази фаза.

Пазете се от несериозни предложения!

Пазете се от ефектни предложения във вестниците за помощ при неплатежоспособност особено когато кредитите се обещават, без да се изисква информация за платежоспособността ви. В отчаянието ви такива предложения се възприемат често като спасителна сламка. По-добре си намерете стълб, тъй като една сламка със сигурност няма да ви спаси.

Разбира се, че с консултанта трябва да можете да изградите добра база за разговори. Но той ще ви каже в прав текст какво може да се взаимства от досегащата концепция за управление на предприятието и какво трябва наново да се изгражда, съответно какво трябва да отпадне.

Някои от тези неща може би силно ще ви засегнат лично. Но в крайна сметка вашата способност да се поучавате и вашето умение да посрещате критиката ще бъдат

решаващи за това, дали предприятието ще просъществува още една година.

Кризисен PR: Не за малки и средни предприятия?⁸

Малките и средни предприятия често пренебрегват своя PR. В случай на криза за това може да има фатални последици.

Преди всичко: кризисният PR няма нищо общо с рекламата. Рекламата се насочва към определени групи хора и представя предимствата на определени продукти или услуги. PR включва предприятието в неговата цялост и заобикалящата го околна среда, например заинтересовани лица, работници, собственици на прилежащи парцели, политически групировки и т.н. Кризата води до смущение не само във връзките с клиентите, но и във връзките с всички тези групи от обкръжението.

Кога се прилага кризисният PR?

Кризисният PR може да бъде необходим в зависимост от различните кризисни процеси или кризисни ситуации, като например:

- микроикономическа криза, ликвидна криза;
- аварии или произшествия, при които може да се стигне до вреди за хората или за околната среда;
- продуктови грешки, акции по събиране на продуктите с цел отстраняване на грешките;
- конфликти с определени групи от обкръжаващата среда на предприятието, като например собственици на прилежащи парцели или определени групи заинтересовани лица;
- скандали, свързани с управлението.

⁸ По идеи, споделени на интернет страницата www.unternehmer-in-not.at [9].

Кризисният PR само за големите предприятия ли е?

При една криза може лесно да се стигне до там, че изведнъж предприятието спечелва огромното внимание на обществеността – което при добро стечение на обстоятелствата би било безценно точно за малките предприятия. При това не е задължително да става въпрос за заглавните страници на масовата преса.

Както негативните заглавия в локалната преса, така и клубните списания могат да нанесат една и съща вреда за локално действащите предприятия. И в крайна сметка в интернет за кратко се разпространяват новини с такава скорост, която не беше позната допреди няколко години. И не трябва да забравяме, че кризисният PR не е необходим точно когато хората или околната среда са претърпели фактически щети.

И не забравяйте: Времето след кризата е времето преди кризата!

Литература

1. Калайджиев, А., Оздравяване на предприятието, ИК "Труд и право", 2006.
2. Колектив, Успешно управление в условията на криза, 2007.
3. Ставрев, С., Кризата на публичния мениджмънт, Класика и стил, 2007.
4. Хаушилд, Ю., Диагноза на кризата с помощта на балансов анализ, Кьолн, 1988.
5. Harz, M., H. Hub, E. Schlarb, Sanierungs – Management, Dusseldorf, 1996.
6. Romer, S., Sanierung von Unrnehmer auf Grundlage des INSO.
7. Schlebusch, D., Unternehmenskrisen in Mittelstand, www.krisennavigator.com
8. Dr. Detlev, W. Schlebusch, Кризи в средните предприятия, публикация, www.krisennavigator.com
9. www.unternehmer-in-not.at **ИИ**