



Sigurður Hjalti Kristjánsson

# Viðsnúningur rekstrar

## *snýst um fleira en fjárhagslega endurskipulagningu*

**M**örg íslensk fyrirtæki glíma við rekstrarvanda um þessar mundir. Samkvæmt nýrri rannsókn Capacent um stöðu fyrirtækja og viðhorf til efnahagsástandsins telur fimmti hver stjórnandi í einkageiranum miklar líkur á að þeirra fyrirtæki þurfi að ganga gegnum fjárhagslega endurskipulagningu með aðkomu viðskiptabanka og/eða lánardrottna á næstu 12 mánuðum. Ný skýrsla Alþjóðagjaldeyrissjóðsins bendir á að 40% heildarfjárhæðar lána viðskiptabankanna til fyrirtækja séu í vanskilum eða líkleg til að lenda í vanskilum. Á þessu er engin einhlít skýring. Rekja má slæma stöðu fyrirtækja til ýmissa orsaka, svo sem of mikilla skulda, verri rekstrarforsendna eftir fall íslensku bankanna og krónunnar árið 2008, slakrar stjórnunar eða harðrar samkeppni. Hver svo sem orsökina er þurfa aðstandendur fyrirtækjanna að takast á við þann rekstrar- og skuldavanda sem að þeim steðjar. Í mörgum tilfellum reynist fjárhagsleg endurskipulagning nauðsynleg, en er sjaldnast nægjanleg án annarra aðgerða, ef ætlunin er að ná fram viðvarandi rekstrarbata.

### Verklag við úrlausn viðsnúningsverkefna

Þegar talið er mögulegt að forðast rekstrarstöðvun eða gjaldþrot er mikilvægt að ganga skipulega til verks. Verklag það sem hér er fjallað um byggir á rannsóknum og aðferðum Stuart Slatter sérfræðings í viðsnúningi fyrirtækja og David Lovett löggilts endurskoðanda í Bretlandi. Slatter var um árabíl prófessor við London Business School en rekur nú eigið fyrirtæki og Lovett er framkvæmdastjóri hjá AlixPartners.

### Stöðumat

Í upphafi er nauðsynlegt að fara gaumgæfilega yfir hvort fyrirtækið eigi raunhæfan möguleika á áframhaldandi rekstri. Staðan getur verið misalvarleg, allt frá því að stjórnendur sjái merki um hnignun, t.d. taprekstur um skeið, yfir í að fyrirtækið sé orðið ógjaldfært þar sem það getur ekki staðið við gjaldfallnar skuldbindingar eða eigið fé þess er neikvætt. Stjórn og stjórnendur fyrirtækis í alvarlegri stöðu þurfa að sjálfsögðu að meta hvort gefa eigi fyrirtækið upp til gjaldþrotaskipta í stað þess að reyna að ná fram viðsnúningi samhliða fjárhagslegri endurskipulagningu.

Um leið og ákvörðun um að ráðast í viðsnúning hefur verið tekin, eftir atvikum í samráði við helstu lánardrottna, þarf að gera stöðumat til að öðlast yfirsýn. Stöðumatið þarf að byggja á raunverulegri stöðu, þ.e.a.s. raunhæfu mati á stöðu efnahags og rekstrar. Í ferlinu þarf að sjálfsögðu að taka mið af hversu langan tíma aðilar hafa til að greina stöðuna, áður en hafist er handa við framkvæmd breytinga og samningaumleitanir um fjárhagslega endurskipulagningu. Með því að leita strax eftir samstarfi við lánardrottna og takast á við erfiðleika á borð við lausafjórvara, má vinna meiri tíma til þess að sinna endurskipulagningunni.

Byggt á stöðumatinu þarf að skilgreina vel hvað þarf að gera, hvernig það verður gert og hverjir sjá um framkvæmdina. Mynd 1 sýnir niðurbrot viðsnúningsverkefnis í sjö lykilþætti sem ná utan um hvað þarf að gera og sjö lykilverkefni sem ná utan um aðgerðir við úrlausn vandans, og byggja beint á lykilþáttunum.

### Krisuástand og krisustjórnun

Það þarf að takast á við aðsteðjandi eða yfirstandandi krisuástand til að skapa andrými svo hægt sé að vinna í viðsnúningnum og hefja uppbyggingu trausts hjá hagsmunaaðilum á að unnið sé að lausn vandans. Aðkoma nýrra forsvarsmanna eða ráðgjafa sem tekur að sér hlutverk verkefnisstjóra viðsnúningsverkefnisins hjálpar gjarnan í þessum tilgangi.

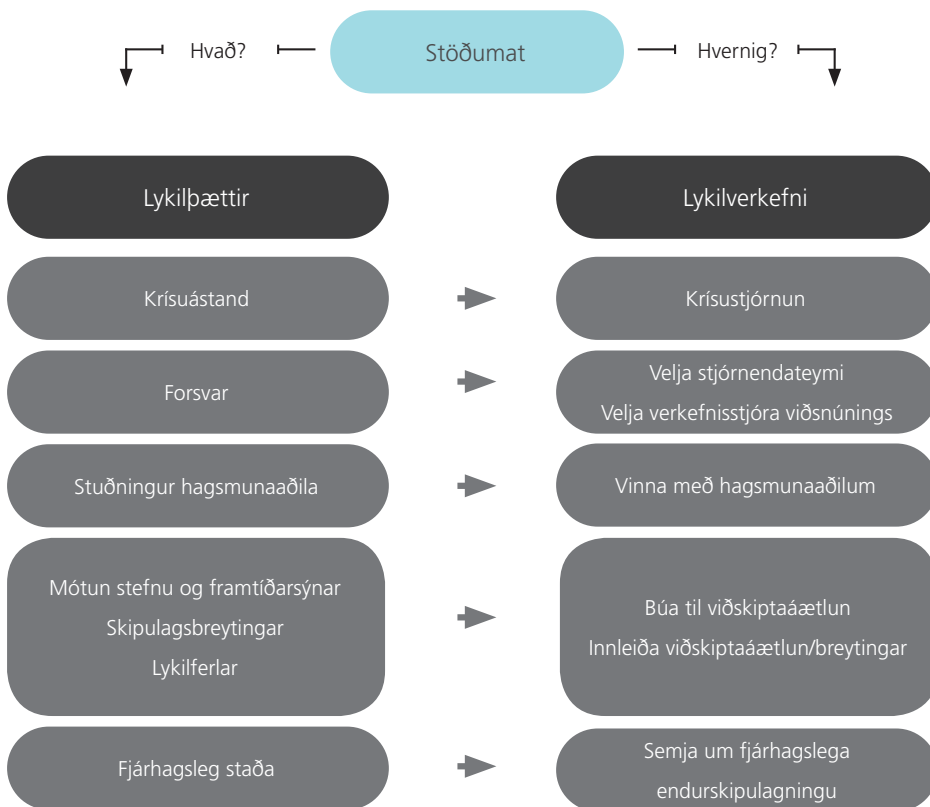
Oft er nauðsynlegt að ráðast strax í aðgerðir sem miða að því að koma í veg fyrir lausafjórvarð, til dæmis með því að sækja um greiðslustöðvun, stöðva óþarfa útfærði reiðufjár, selja eignir fyrir reiðufé eða útvega skammtímafjármögnun. Aðgengi að nýrri fjármögnun er þó yfirleitt takmarkað þegar fyrirtækið er komið í erfiða stöðu. Þess í stað er líklegt að treysta þurfi á losun bundins fjár af efnahagsreikningi, hraðara tekjustreymi og gjaldfrest lánardrottna á meðan fyrstu skrefin eru tekin. Í

þessu samhengi er mikilvægt að taka veltufjármuni föstum tókum, t.d. með því að ganga í herta innheimtu eða sölu viðskiptakrafna, selja gamlar birgðir með afslætti og semja um lengri gjaldfrest hjá birgjum.

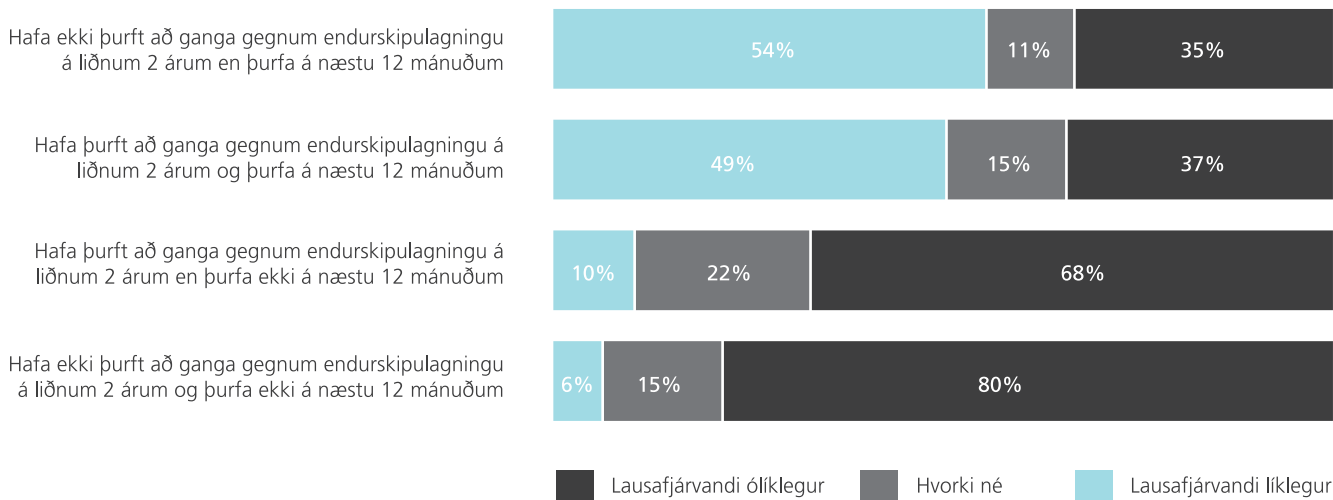
Mynd 2 sýnir að helmingur þeirra sem telja sig þurfa að ganga gegnum fjárhagslega endurskipulagningu á næstu tólf mánuðum telur jafnframt hættu á lausafjórvara á næstu þremur mánuðum. Þessi svör undirstrika mikilvægi krisustjórnunar og áherslu á að tryggja aðgang að lausu fé á meðan unnið er að viðsnúningi.

### Forsvar og verkefnisstjórnun

Það þarf að velja teymið sem leiðir viðsnúninginn þannig að skýrt sé hvaða aðilar fara með það hlutverk. Ef forsvarsmenn fyrirtækis í rekstrarvanda hafa ítrekað skapað væntingar um rekstrarbata eða endurgreiðslur skuldbindinga án þess að sýna árangur er líklegt að viðsnúningsverkefnið verði erfiðara en ella. Við slíkar aðstæður getur verið nauðsynlegt að fá nýja aðila



Mynd 1. Sjó lykilþættir og lykilverkefni við úrlausn viðsnúningsverkefnis.



Mynd 2. Mat stjórnenda á þörf fyrir að ganga gegnum fjárhagslega endurskipulagningu með aðkomu viðskiptabanka og/eða lánardrottna, annars vegar á síðastliðnum 2 árum og hins vegar á næstu 12 mánuðum, í samhengi við mat sömu aðila á hættu á lausafjórvarnda á næstu 3 mánuðum.

að borðinu til þess að leiða verkefnið. Í flestum tilfellum eru forsvarsmenn fyrirtækja í rekstrarvanda afar uppteknir við að halda daglegum rekstri gangandi. Það er því brýnt að skilgreina vel hlutverk og valdheimildir verkefnisstjóra sem tekur að sér að leiða verkefnið.

### Stuðningur og vinna með hagsmunaaðilum

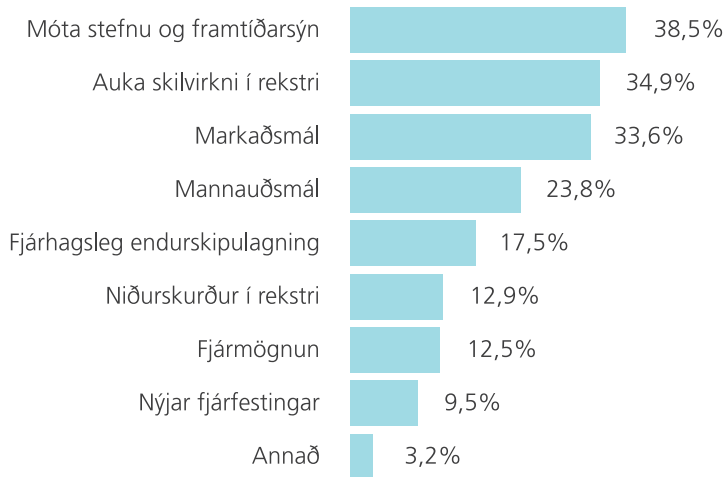
Þegar ákveðið hefur verið hver leiðir verkefnið er mikilvægt að miðla upplýsingum um það til hagsmunaaðila og tryggja að þeir hafi glögga mynd af því hvað fyrirtækið er að gera. Markmiðið er að byggja upp traust milli aðila til að auka líkur á að nauðsynlegar aðgerðir hljóti hljómgrunn og jákvæð niðurstaða fáist í umleitanir fyrirtækisins. Meðal mikilvægustu hagsmunaaðila sem vinna þarf með eru starfsfólk, viðskiptabanki og aðrir lánveitendur, birgjar og viðskiptavinir sem treysta á vörur og þjónustu fyrirtækisins. Í sumum tilfellum er nauðsynlegt að upplýsa almenning eða viðskiptavini með opinberri tilkynningu um stöðu mála. Slík samskipti ætti að vinna með fagmönnum í almannatengslum til að tryggja að skilaboð komist rétt áleiðis. Um leið og upplýsingagjöf er bætt þarf að gæta vel að því að byggja ekki upp óraunhæfar væntingar gagnvart viðsnúningsverkefninu eða þeirri fjárhagslegu endurskipulagningu sem nauðsynlega þarf að ráðast í.

### Stefnumótun, skipulagsbreytingar og lykilferlar

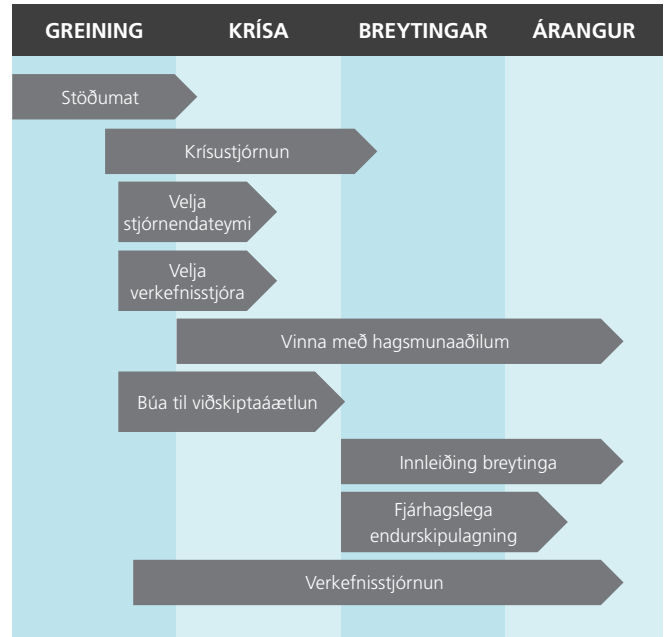
Það er gjarnan sagt að fyrirtæki í rekstrarerfiðleikum eigi að einbeita sér að kjarnastarfsemi til að ná árangri á ný. Þetta getur átt við en getur verið allt of mikil einföldun á viðfangsefninu því kjarnastarfsemin gæti einmitt átt undir högg að sækja. Mikilvægt er að beita faglegum aðferðum við að komast að rót rekstrarvandans. Hár rekstrarkostnaður, úrelt skipulag eða skipulagsleysi, illa mótuð ferli, slök sölustarfsemi og óstyrk fjármálastjórn eru gjarnan orsök slæmrar stöðu fyrirtækja. Á þessum atriðum þarf að taka þegar lagt er upp með aðgerðaáætlun. Til þess að ná árangri þarf því að gefa sér tíma til að móta og innleiða nýja viðskipta- og aðgerðaáætlun sem miðar að því að snúa rekstrinum við. Hún ætti að byggja á stefnumótun og taka á skipulagsbreytingum og breytingum lykilferla.

Mynd 3 sýnir hvað stjórnendur telja mikilvægustu viðfangsefnin í sínum rekstri á næstu 12 mánuðum, samkvæmt rannsókn Capacent. Svörin undirstrika ágætlega mikilvægi þess að vinna góða viðskipta- og aðgerðaáætlun.

Það getur verið nauðsynlegt að stilla upp nokkrum sviðsmyndum sem byggja á mismunandi forsendum, bæði vegna óvissu í rekstrarumhverfi og ekki síður vegna óvissu um mögulegar niðurstöður fjárhagslegrar endurskipulagningar. Þetta gerir verkefnið kvikara en við það þarf einfaldlega að búa.



Mynd 3. Svör stjórnenda í rannsókn Capacent við spurningunni „Hver af eftirfarandi viðfangsefnum eru mikilvægust í þínum rekstri á næstu 12 mánuðum?“.



Mynd 4. Fasaskipting og tímarammi viðsnúningsverkefnis.

### Fjárhagsleg endurskipulagning

Fjárhagsleg endurskipulagning hefur verið í brennidepli að undanförunu. Hjá mörgum er slík endurskipulagning mjög mikilvæg og jafnvel lífsnauðsynleg. Hún getur verið byggð á frjálsum samningum, formlegum nauðarsamningum eða nýrri fjármögnun, eftir því sem við á. Í þessari grein er ekki farið ofan í aðferðir við að ná fram samningum um endurskipulagningu. Í þeim efnum þarf að huga að mörgum atriðum á borð við úrræði bankanna, skattaleg áhrif, að vel sé gætt að hagsmunum kröfuhafa og svo framvegis. Mikilvægt er að hafa í huga að erfiðlega getur gengið að fá kröfuhafa til að semja um fjárhagslega endurskipulagningu vegna vantrúar á viðskiptaáætlun fyrirtækisins, vöntun á skýrri framtíðarsýn eða illa framsettra tillagna. Við þær aðstæður líta þeir gjarnan svo á að það sé betra að eiga óbreytta kröfu en að gefa fyrst eftir stöðu og missa skuldarann síðan í þrot. Þannig getur verið árangursríkt að setja sig í spor kröfuhafanna og kortleggja hvaða ávinning þeir hafa af þeim samningi sem leitað er eftir, þegar tillögur að samningum eru mótaðar.

### Tímarammi

Að framan hefur verið fjallað um lykilþætti viðsnúningsverkefnis og þeir lauslega skilgreindir. Tímarammi fer eftir aðstæðum og umfangi. Gera má ráð fyrir að verkefnið taki hálf til tvö ár og slík verkefni taka gjarnan lengri tíma en upphaflegar væntingar

og áætlanir gerðu ráð fyrir. Það á sérstaklega við þegar flóknar samningaviðræður um fjárhagslega endurskipulagningu með aðkomu fleiri en eins lánveitanda eru hluti af verkefninu. Á mynd 4 er viðsnúningsverkefni skipt upp í fjóra fasa og lykilþættir þess settir í rökréttá tímarað. Það er rétt að undirstrika mikilvægi þess að verkefnisstjórnun sé sinnf af kostgæfni allan líftíma verkefnisins.

### Frumkvæði til aðgerða

Það er yfirgripsmikið verkefni að snúa rekstri fyrirtækis til betri vegar. Það krefst áræðni, úthalds, útsjónarsemi og faglegra vinnubragða. Að sjálfsögðu kann að vera nauðsynlegt að biðja með aðgerðir við sérstakar aðstæður, til dæmis meðan beðið er úrskurðar dómstóla, en biðstaða getur veitt falskt skjól. Aðstandendur fyrirtækja í rekstrarvanda þurfa að hafa frumkvæði til að ráðast í verkefnið, kalla sérfræðinga til aðstoðar og nýta þau úrræði sem bjóðast. Það verklag sem hér hefur verið fjallað um er leiðbeining um hvernig nálgast má úrlausnina á skipulagðan hátt.

Sigurður Hjalti er ráðgjafi hjá Capacent. Sérsvið hans eru: rekstur og fjármál fyrirtækja og verkefnastjórnun. Sigurður er með MBA frá Háskólanum í Reykjavík og C.Sc. véla- og iðnaðarverkfræðingur frá Háskóla Íslands. Sigurður var 3 ár hjá VBS fjárfestingarbanka og leiddi þar fjárfstýringu, fjármögnun og rekstur auk úrvinnslu mála á skulda- og eignahlið bankans í kjölfar kerfshrunsins 2008. Þar áður starfaði hann í 10 ár sem ráðgjafi á sviði vörustjórnunar og upplýsingatækni.