



Kuidas juhtida ettevõtet läbi kriisi?

Tarmo Toiger, Taavi Pahapill

Aprill 2020



Ettevõtte vaade



Ettevõtte vaade (1/4) - kriisiküsimused

Kuidas saada kontrolli alla ettevõtte likviidsus?

Esimese sammuna on oluline mõista ettevõtte jooksvat rahavajadust ja kindlaks määrata, kui palju on ettevõttel aega oma käibevahendite tühjaks jooksmiseni. Selleks tuleks hinnata oma käibekapitali positsiooni identifitseerides lähiajal saabuvaid või tasutavaid makseid valmistades 13nädalase rahavoo prognoosi.

Kas juhtkond on valmis langetama raskeid otsuseid?

Kriisi ohjamise eest ettevõttes vastutab juhtkond. See hõlmab nii ennetusmeetmeid kui ka ägedaid kriisile reageerimise meetmeid.

Kuidas rahavood ning kulud kontrolli alla saada?

Täiendavad meetmed rahavoogude parandamiseks - maksetähtaegade läbirääkimised, seisvate varude kiirmüük ning mittevajalike varade müük. Investeeringute puhul tasub mõelda, kas need aitavad praegusel hetkel kaasa ettevõtte käibe ja kasumi kasvule.

Mida teha, et säilitada usaldus huvigruppide ees?

Usaldust suurendab alati teavitamine edasistest konkreetsetest tegevusplaanidest, tuleviku prognoosidest ning ülevaade hetkeseisust. Näiteks rahavoogude prognoosi regulaarne jagamine pankade ja suuremate hankijatega ning kulukärbete ja muude rahavoogu parandavate tegevuste kommunikeerimine.

Millist infot jagada hankijate, pankade ja teiste osapooltega?

Alustada tuleks huvigruppide kaardistamisest: kliendid, hankijad, pangad, töötajad, riigiasutused, jne. Hetkeolukorras on vaja mõelda, millist infot ja kui tihti osapooltega jagada, et säiliks osapoolte vaheline usaldus.

Kas on vaja kaasata juhtkonna tasemele kriisijuht?

Kriisijuhtimise vastutavate isikute kohutused ja rollid tuleb selgelt määratleda ja paika panna ning veenduda piisava kompetentsi olemasolus.

Ettevõtte vaade (2/4) - rahavoo kriis

Ressursid

Rahalised raskused tähendavad järsku töökoormuse tõusu kõigile üksustele:

- Hanke – läbirääkimised tarnete ja tähtaegade osas, alternatiivsete tarnijate leidmine.
- Müük – kommunikatsioon klientidega võimalike tarneraskuste osas, ettemaksete läbirääkimine.
- Tootmine – tootmismahdade ümberkorraldamine, allhankijatega suhtlemine.
- Finants – maksete jälgimine, võlglaste “tagaajmine”, rahavoogude prognoosimine, aktiivne ja igapäevane suhtlus pankadega.
- PR/marketing – sise- ja väliskommunikatsiooni ümber kujundamine, uued sõnumid, tihedam suhtlus.
- Personal – haiguslehed, koondamised, palgakärped.

Ajastus

Tavaliselt jääb vajalik otsus ning vastav tegutsemine hiljaks:

- Läbirääkimised pankade, hankijate, laenuandjatega.
- Taastumise planeerimine → näiteks saneerimisprotsessi alustamine.



Olukord nõuab kiireid otsuseid ning veel kiiremat tegutsemist

Ettevõtte vaade (3/4) - finantstervise analüüs

Praegune finantsseisund 

Finantspuhvri analüüs

Ettevõtted peaksid hindama oma finantspuhvri võimekust lühiajalises plaanis, valmistudes niiviisi ette juhtimaks ajutist rahavoo puudujääki.

Kovenandid ja tagatised

Kui makseraskuste olukord peaks venima veelgi pikemaks, võib laenukovenantide või võlakirjalepingute tingimuste rikkumine kujuneda märkimisväärseks riskiks.

- Pangad ja teised rahastajad võivad praeguses “*force majeure*” tüüpi olukorras pakkuda ajutisi leevendusi kehtivates lepingutingimustes ja kovenantides.

Tõenäoline on, et pangad hakkavad nõudma täiendavaid tagatise kehtivatele lepingutele juhuks, kui praeguste tagatiste väärtus peaks langema.

Läbirääkimised laenuandjatega

- Ole põhjalikult valmistunud võimalikeks läbirääkimisteks laenuandjatega.
- Läbirääkimistel ole valmis esitlema korrigeeritud 2020. aasta rahavoo prognoose, sh lühiajalise väljavaate kirjeldust.
- Teosta rahavoogude analüüsid halvima ning parima stsenaariumi realiseerumisel.
- Ärimudeli värskendus.
- Mõttele välja konkreetsed tegevusplaanid likviidsuse parandamiseks.
- Uued pangandussuhted (uue laenu puhul) nõuavad täiendava informatsiooni esitamist.



Läbirääkimistel ole valmis esitlema korrigeeritud 2020. aasta rahavoo prognoose, sh lühiajalise väljavaate kirjeldust.

Ettevõtte vaade (4/4) - krediivõimalused

Finantseerimise võimalused

Finantseeringud krediidasutustelt

- **Pangalaenu** tingimused võivad karmistuda, intressi marginaalid suurened. Rahavoogude prognoose kaalutakse hoolikalt, nõutakse täiendavaid garantiisid ja viiakse sisse rangemaid kovenante.
- Pangad võivad tähtsamaks pidada olemasolevaid kliendisuhteid, mistõttu potentsiaalsetele uutele klientidele võivad kehtida karmimad lepingutingimused. Suhted kodupangaga on olulised.
- **Arvelduskrediidi limiitidele** võivad rakenduda karmimad tingimused, kuid arvelduskrediit võimaldab lühiajaliselt tagada piisavad rahalised vahendid.
- **Faktooring ehk nõuete müük** võimaldab suurendada lühiajalisi rahavoogusid, kuid suurendab ka finantskulusid. Suuremat tähelepanu pööratakse nõuete kvaliteedile ja ettevõtte tegevusvaldkonnale.
- **KredEx** pakub kriisimeetmeid koroonaviiruse tõttu raskustesse sattuvate ettevõtete aitamiseks läbi uute ja olemasolevate käendus- ja laenumeeetmete.



Edasised sammud,
kuidas edasi?



Võimalikud lahendused (1/2)



Sõltumatu hinnang

- *Independent Business Review*;
- Finantsmudeli koostamine;
- Ettevõtte ja osade hindamine;
- Juhtkonna prognooside analüüs.



Protsesside automatiseerimine robotitega

- Protsesside automatiseerimine kiirelt juurutatavate robotitega
- Kulude vähendamine kontoritöötajate töötundide vähendamisega
- Rahavoogude ja likviidsuse reaajas jälgimine
- Võlglaste ja viibivate maksete tuvastus



Turnaround ja efektiivsuse tõstmine

- *Turnaround* plaani koostamine.
- Kulubaasi analüüs ning võimalike kärbeta väljapakkumine;
- Kahjumlike äriiinide ja tootegruppide väljaselgitamine;
- Likviidsuse analüüs ja ettepanekud.
- Uue äriiinide ja tootegruppide väljaselgitamine;
- Muudatuste kiire juurutamine.



Kriisi juhtimine

- Lühiajalise rahavajaduse analüüs;
- Rahavoogude juhtimise protsessi väljatöötamine;
- Lühiajalise rahavoo planeerimine (13-nädala plaan) ning monitoorimine.

Võimalikud lahendused (2/2)

Nõrgad finantstulemused

Stress / Ülemineku faas / Muutus

Ettevõtte on finantsraksustes

Tegevuste reorganiseerimine

Finantsstruktuuri ümberkorraldamine

Kriisi juhtimine

Tegevuste reorganiseerimine

Kasumlikkuse saavutamise / kahjumi vähendamine

- Kulubaasi analüüs ning võimalike kärpmete välja pakkumine
- Kahjumlike äriühingute ja tootegruppide välja selgitamine
- Kulukärpmete ja muude parenduste sh uute toodete loomine ja muudatuste realiseerimine koos juhtkonnaga

Pikaajaline rahavoo juhtimine

Koos juhtkonnaga rahavoolide kitsaskohtade eemaldamine

- Käibekapitali tsükli analüüs.
- Protsessi ja kontroll-funktsioonide analüüs leidmaks kitsaskohti, mis põhjustavad "kinniolevat raha"
- Bilansi analüüs, leidmaks vabaneva rahavoo potentsiaali
- Käibekapitali aruandluse välja töötamine

Ettevõtte tervendamine

Tervendamise plaani koostamine (turnaround plan)

- Nõrkade finantstulemuste põhjuste kaardistamine, tervendamise-strateegia loomine
- Rakendus- plaanide väljatöötamine
- Keskendume tegevusplaani mõjule ettevõtte lühi- ja pikaajalistele finantsnäitajatele

Reorganiseerimine corporate finance kontekstis

Corporate finance-l alane tugi restruktureerimise käigus

- Ettevõtte hindamine
- Likviiduse ja käibekapitali juhtimine
- Restruktureerimist toetavate finantsplaanide koostamine
- Kiirendatud M&A (ettevõtte või osade/varade kiirmüük)

Turnaround plaani elluviimine / Chief Restructuring Officer (CRO) funktsioon

Tugi juhtkonnale otsustusprotsessis

- Kriisijuhtimine, äri stabiliseerimine võimaldamaks turnaround-i
- Praktiline nõu ning tegevuskava, mis võimaldaks turnaround-i kiiret elluviimist
- CRO rolli võtmine ettevõtte juhtkonnas
- Plaan-B välja töötamine

Laenuandja nõustamine

Laenuandja perspektiiv – tagasimakse võimekus, refinantseerimine

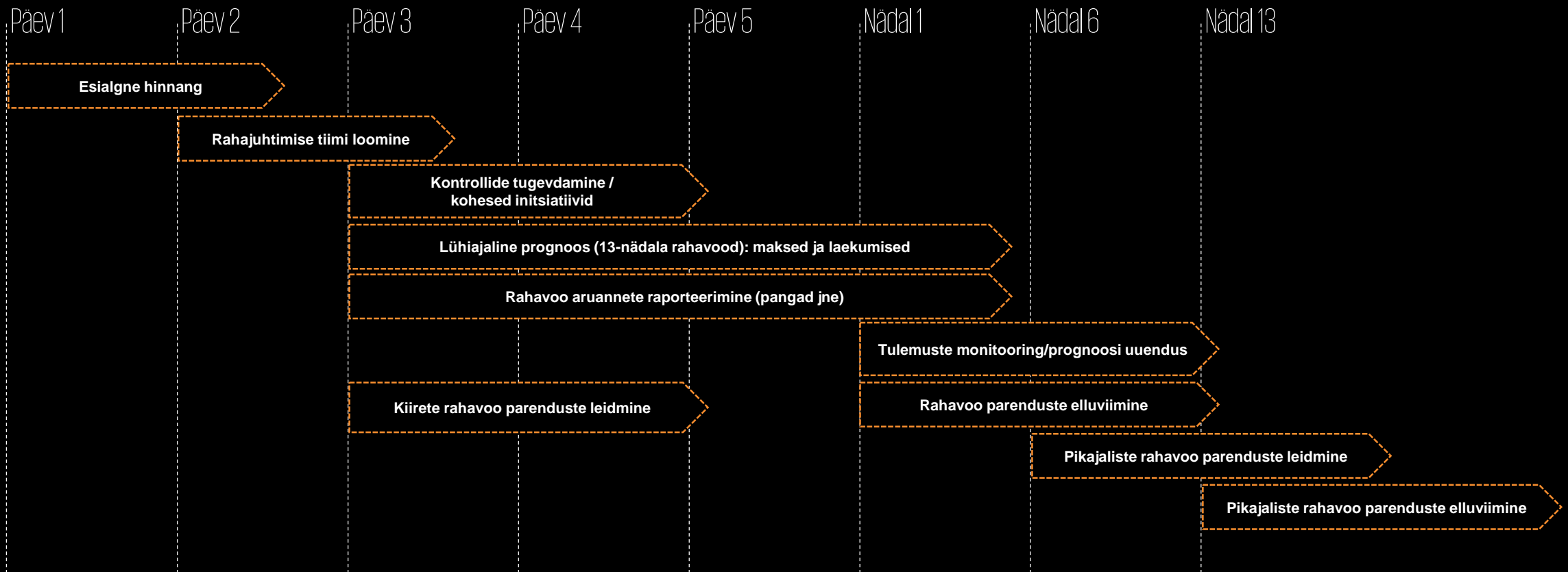
- Kiire finants-diagnostika
- *Independent Business Review*
- Tagatiste ja lisagarantiide võimaluste analüüs
- Plaan B
- Juhtkonna prognooside analüüs

Rahavood kriisi olukorras

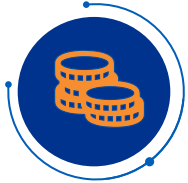
Lühiajaliselt ettevõtte rahavoo stabiliseerimine

- Kohese ning lühiajalise raha vajaduse analüüs
- Töökindla rahavoogude prognoosi protsessi/tööriista (mudeli) välja töötamine
- Lühiajalise rahavoo planeerimine (13-nädala plaan) ning monitoorimine
- Lühiajaliselt vabaneva rahavoo potentsiaali leidmine.

Rahavoogude juhtimine kriisi ajal



Eeldused *turnaround*-i läbiviimiseks



Likviidsus

Meie lähenemine sõltub sellest, kas probleemiks on likviidsuse puudumine või ettevõtte nõrk kasumlikkus (EBITDA). Likviidsuse puudumisel tuleks koheselt rakendada sularaha kontrolle ning lühiajalist planeerimist (laekumist ja maksete detailset ülevaatus).



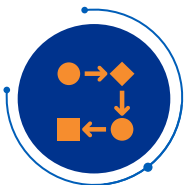
Elujõuline põhiäri

Kui ettevõtte lühiajaline likviidsus on taastatud tuleb hinnata ettevõtte elujõulisust. Analüüsime äri elujõulisust võttes arvesse turgu, toote/teenuste portfelli ning konkurente.



Tugev juhtkond

Olemasoleva juhtkonna *know-how* peab ärisse jääma, kuid vaja võib minna uute otsustajate kaasamist juhtkonda, et ettevõtte partnerite (pangad, hankijad jne) usaldust taastada ja hoida.



Rahastatav äriplaani

Rahastamise seisukohast ülioluline on detailne äriplaani ja rahavoogude prognoos millele juhtkond “alla kirjutab”.



Küsimusi?



Tarmo Toiger

Juhtimisnõustamise ja
tehnoloogia valdkonna juht
ttoiger@kpmg.com



Taavi Pahapill

Juhtiv finantsnõustaja, tehingute
nõustamine
taavipahapill@kpmg.com