

Sākam jaunu, skaistu dzīvi

Kad uzņēmums iet uz grunti, bet vēl ir ticība biznesam, nevajag krist izmisumā – jāsāk jauna dzīve.



Aivars Spalva Gatis Andersons

SIA Andersons un Spalva
valdes locekļi

GADU MIJA IR PĀRDOMU un jaunu apņemšanu laiks. Jaunās apņemšanās var būt dažādas, piemēram, tagad vairāk vingrošu, veselīgāk ēdīšu vai strādāšu efektīvāk, lai paliktu vairāk brīva laika sev un saviem tuvajiem. Bet uzņēmēja domas saistās ar savu lolojumu – uzņēmumu. Ko darīt, ja tas kļuvis par tādu kā smagu čemodānu bez roktura, kuru panest nevar, bet atstāt zēl.

Arvien vairāk uzņēmēju krīzes laikā konstatē sava uzņēmuma vitālā dzīvotspēka zudumu – sākot no šķietamām likviditātes grūtībām līdz maksātnespējas aprisēm. Protams, viņi cīnās par savu un sava uzņēmuma izdzīvošanu, cik spēj, un vērsas pēc padoma ārpusē tikai tad, kad spēki galā. Bet tad bieži vien jau ir par vēlu, jo nekāda uzņēmējdarbība vairs nav iespējama, parādi ir pāri galvai, sadarbības partneri un darbinieki pametuši.

Pēc Maksātnespējas aģentūras datiem, valstī tiek pieteikti ap 200–300 maksātnespējas procesu mēnesī; 2010. gada oktobrī to jau bija vairāk par 350. Neviena nav ieguvējs, ja jūsu uzņēmums ir kļuvis maksātnespējīgs, kā rezultātā pieņemat lēmumu uzņēmējdarbību pārtraukt.

Diemžēl jāatzīst, ka viens no galvenajiem iemesliem, kas rada nesamērīgus zaudējumus, ir nespēja atgūt debitoru parādus. Pēc apmaksas par pārdotu preci vai pakalpojumu ir kļuvusi par neatņemamu konkurences rezultātā uzspiestu stratēģiju, kas kā silts pavasara lietus dod auglību negodīgai rīcībai, no kuras jūs nepasargā pat rūpīgi sagatavoti un pārdomāti līgumi. Un ir skaidrs, ka peļņai, kuru ģenerē jūsu

uzņēmums jau tā smagajos recesijas apstākļos, nav pa spēkam algot riska izvērtēšanas vai parādu piedziņas departamentu. Bet, ja reiz esat šādā situācijā nonācis un laikus sapratis, ka neatgūstami debitoru parādi draud novilkt jūs zem ūdens, vienmēr paliek risinājums atdalīt to, ko nespējat nest.

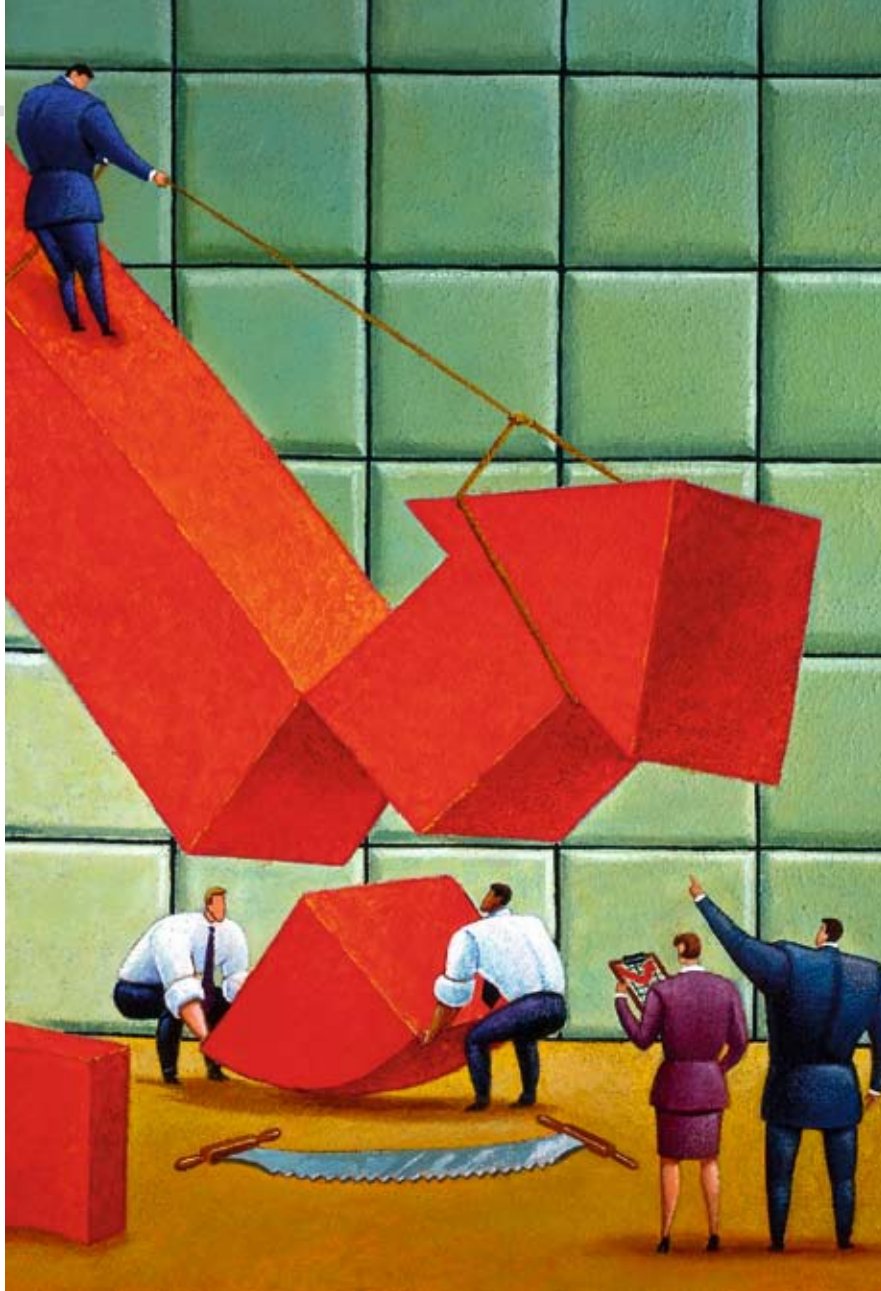
Treknajos gados, kad bija liels pieprasījums un nemitīgi augošs apgrozījums, esam radījuši uzņēmuma struktūru, kas tieši lielo fiksēto izmaksu dēļ diemžēl nav spējīga pielāgoties vai efektīvi funkcionēt pašreizējos apstākļos. Piemēram, jums vairs nav nepieciešams tik liels autoparks apjoma ziņā, ne arī tik dārgs tā kvalitātē, jo pašreizējo darbu varat veikt ar divreiz mazāku transporta līdzekļu skaitu. Turklāt jums lieliski kalpotu arī 5–10 gadus vecas automašīnas, kuru iegādei tiktu tērēts tikpat, cik par esošo autoparku tagad tiek samaksāts lizingu vai kredītu veidā trīs mēnešu laikā.

Kā vēl vienu iemeslu varu minēt nesamērīgu kredītaistību slogu, kuru līdz pēdējam brīdim mēģināt maksāt, jo nēgribas atteikties no lepna auto vai ierastās dzīves kvalitātes. Tie ir dzīvokļu, privātmāju kredīti, kas tiek segti no ieņēmumiem, ko ģenerē jūsu bizness. Diemžēl peļņa, ko iegūstat no darījumiem, vairs nesedz izmaksas šādos apmēros. Būs gadījumi, kad jāsamazina patēriņš, taču nav vienmēr jāatsakās no ierastās dzīves kvalitātes, ja ar pavisam vienkāršām operācijām iespējams iekonomēt naudas līdzekļus, kas gada griezumā veidos iespaidīgas summas un nemazinās uzņēmēja motivāciju strādāt. Piemēram, jaundibinātiem uzņēmumiem var piesaistīt biznesa inku-

batoru atbalstu, kas, nelielam uzņēmumam pārķot grāmatvedības ārpakalpojumu par 250 latu mēnesī, kompensējot šīs izmaksas, ļauj gada laikā ietaupīt ap 3000 latu. Jūsu uzņēmumam noteikti iespējams dibināt paralēlu struktūru, kas reģistrējama VID kā mikrouzņēmuma nodokļu maksātājs. Pašreizējam darba algu fondam jūs tērējat 30 000 latu gadā (neto) un nodokļos papildus samaksājat aptuveni 24 000 latu, bet, reģistrējot šādu struktūru, tas jums izmaksās 2700 latu. Jums būs tikai uzņēmuma dibināšanas (aptuveni 150 latu) un grāmatvedības (aptuveni 800 latu gadā) izmaksas.

Krīzes laikā kā vēl nekad ir aktuāla Raiņa atziņa: «Pastāvēs, kas pārvērtīsies.»

Nepieciešama radikāla biznesa restrukturizācija un atjaunotne, svešvārdā – *turnaround*. Noderēs arī padomi no ārpusē. Ja maksātnespēja *de facto* tuvojas, tā jāapzinās laikus. Lai izdzīvotu, pozīcijai jābūt aktīvai, nevis jāgaida kā upurjēram uz kaušanu, kas nu ar mani būs. Ja, gaidot savu pēdējo stundu, būsiet visu iztērējis, var neatlikt vairs tīri finansiālu iespēju, lai sāktu no jauna. Piemēram, SIA *Neveiksme*, līdz šim veiksmīga reklāmas materiālu ražošanas uzņēmuma, valdes loceklis kādu rītu, atverot internetbanku, secina, ka kontā ir 0,00, jo tam uzlikts VID inkaso. Tas nozīmē, ka, visticamāk, bloķēti ir visi konti un kaut kāda pārstrukturēšana faktiski vairs nav iespējama vai arī tā ir saistīta ar ļoti augstu risku. Uzņēmums līdz šim strādājis veiksmīgi, bet problēmas sakrājas pamazām – apgrozījums pieaudzēts līdz 200 000 latu gadā, un neatlaidīgi auguši gan debitori, gan kreditori. Vadītājam



maksātspējas pazīme jau pati par sevi liecina, ka jūsu rīcībā ir mazāk aktīvu, nekā ir jūsu saistības. Juridiski pareiza un proporcionāla aktīvu sadalīšana kreditoriem neatstāj sēklu jaunam sākumam, turklāt beigas juridiski vēl nav. Ņemot vērā izmaiņas likumā par uzņēmumu maksātspēju, precīzāk, jauno likumu, kas stājās spēkā 2010. gada 1. novembrī, Latvijā būs daudzi nikuļojoši uzņēmumi, kuriem ir maksātspējīga uzņēmuma pazīmes, bet juridiski maksātspēja nav pat iespējama. Kurš metīs to akmeni pirmais? Pēc jaunā Maksātspējas likuma, kreditoram, lai tas iesniegtu maksātspējas pieprasījumu, parādam jābūt vairāk nekā 3000 latu, turklāt vajag iemaksāt drošības depozītu un valsts nodevu, kas no 2011. gada ir 600 latu. Ja uzņēmumam parādu ir daudz un visi līdz 1000–2000 latu, varbūtība, ka kāds iesniegs maksātspēju tikai tādēļ, lai kaut ko pierādītu sev un citiem, ir niecīga. Ja parādu masa ir kritiska, uzņēmumam sākas nikuļošanas periods. Neviens kreditors vairs precīzi vai pakalpojumu *uz krīti* nedod, naudas, ar ko norēķināties, nav, dažreiz nav pat līdzekļu, lai pats iesniegtu maksātspēju. Juridiski maksātspējas procesa nav, un nav zināms, kad tas būs. Ja mēnesī tiek sākti 200–300 maksātspējas procesi, šādu uzņēmumu, kas faktiski ir ar maksātspējīga uzņēmuma pazīmēm, bet juridiski vēl nav un tik drīz arī nebūs maksātspējīgi, skaita pieaugums mēnesī ir piecas reizes lielāks. Šādu uzņēmumu masa rada stagnācijas draudus ekonomikai kopumā.

Šajā situācijā vajadzīgs padoms no ārpuses, kā no tās iziet, jo jūs esat kompetents savā jomā, bet jums ir nepieciešams kompetents padoms tieši konkrētajā situācijā. Viens no risinājumiem ir biznesa pārceļšana. Analizējot biznesa funkcijas, aktīvus un pasīvus kritiskajās situācijās, izkristalizējas tieši tā pamata prasme un varēšana (*key competence*), kuru jācenšas saglabāt. Pārējos aktīvus un funkcijas nāksies atmetēt, pārdot, atdot par parādiem un tamlīdzīgi. Analizējot saistību pusi, izrādās, ka visi nav vienlīdzīgi un daži ir vienlīdzīgāki par pārējiem, turklāt ne jau tāpēc, ka kādam var nemaksāt, bet tāpēc, ka

bija iespāids, ka segums kreditoru prasībām ir un likviditātes problēmas atrisināsies pašas no sevis. Bet vadzīs kādreiz lūst. Apturot uzņēmējdarbību, nāksies atbrīvot gandrīz desmit cilvēku. Šajā situācijā pat debitoru iemaksātā nauda nedos nekādu iespēju piesaistīt kompetentus speciālistus, kas dotu padomus un ieteiktu risinājumus izejai no situācijas, jo nespējat ar tiem norēķināties.

Bizness, kam nav bijušas problēmas ar noieta trūkumu, jāpārtrauc citu iemeslu dēļ. Iespējams, lai izdzīvotu uzņēmējdarbība, būs jāpūrē uzņēmums. Šis jautājums ir īpaši aktuāls mazajiem un vidējiem uzņēmumiem; lielajiem savs risi-

Lai izdzīvotu, pozīcijai jābūt aktīvai, nevis jāgaida kā upurjēram uz kaušanu.

nājums vienmēr ir padomā. Jāsāk ar sava biznesa – ne tikai uzņēmuma – aktīvu un pasīvu apzināšanu. Ja mīnusi saražoti līdz kritiskajai robežai, jānorauj stopkrāns. Uz jauno dzīvi (uzņēmumu) jānes līdzīgai pamatkompetence un tas, ko var *pacelt*. Jābūt reālistiem un jāsaprot, ka maksātspējas gadījumā visam nepietiks, jo

TURNAROUND

visiem tik un tā nepietiks, jo pat administratora izmaksas sedzamas pirms kreditoru prasību apmierināšanas. Ne visi kreditori ir tik unikāli un neizvietojami, lai sāktu jaunu, skaistu dzīvi vai biznesu, bet daži tādi noteikti būs. Piemēram, SIA *Neveiksme* kreditori ir vairāki vietējie un ārzemju uzņēmumi, un šajā situācijā vadītājam ir jāsaprot, kura kreditora uzticības kredīts būs vitāli svarīgs turpmākajā darbībā un kuram spēsīm samaksāt tikai tad, ja turpināsīm jau pārstrukturizēto darbību, tādējādi sedzot nodarīto kaitējumu. Tas gan, jāatzīst, ir katra paša godprātības un morāles jautājums.

Jāatceras, ka bez pamata kompetences viens no svarīgākajiem resursiem ir attiecību kapitāls un uzticības kredīts. Arī šis resurss, kaut nemateriāls, ir izmērāms un nav bezgalīgs.

dažādiem risinājumiem. Izņēmums varētu būt *Swedbank*, kas, sākot ar 2010. gada otru pusi, biežāk izvēlas savu aktīvu un prasības atstāt vecajā problemātiskajā uzņēmumā, nevis jaunajā ar reālāku cerību atgūt biznesā ieguldītos līdzekļus. Tā ir kreditora izvēle, vai viņš vēlas lietotu tehniku un mēģināt pēc tam to pārdot, vai arī turpināt biznesu.

Pārceļot aktīvus, būtiskākais ir debitoru kvalitātes, ticamības, maksāspējas, maksātmotivācijas un līdzīgu faktoru novērtējums – īsta mikroanalīze par katru debitoru eksperta vērtējumā. Mūsdienās iespējama gan debitora vēlme, bet nespēja nomaksāt, gan arī spēja nomaksāt, bet jau prognozējama nemaksāšana, kā tas ir ar dažiem celtniecības un montāžas ģenerālu uzņēmējiem. Varbūt tajā brīdī pie debitora arī notiek reorganizāci-

cē esošo saimniecisko darbību. Tad nākotnē, nonākot bīstamā situācijā, kad var nākties risināt saimniecisku strīdu ar uzņēmumu, kuram neesat pretinieks, jūs nezaudēsiet visu un, galvenais, aktīvus, kas ir pamats tieši jūsu uzņēmējdarbībai. Iespējams, izvērtējot savas saimnieciskās darbības specifiku, daļa risku ir apdrošināma, kas samazinātu risku nonākt finanšu purvā kāda neveiksmīga darījuma vai neparedzamu apstākļu sakrītības dēļ.

Vienlaikus ar biznesa sadalīšanu jārisina arī funkciju izvērtēšana un sadalīšana. Varbūt daļa funkciju, kas līdz šim veiktas pašu spēkiem, bet nav uzņēmuma pamatkompetence, ir pārceļamas ārpus uzņēmuma kā ārpalpojums. Piemēram, šādas pārceļamās funkcijas būtu grāmatvedība un finanšu vadība, juridiskais dienests, iespējams, arī autoparka uzturēšana vai sava īpašuma apsaimniekošana, projektēšana un tamlīdzīgi. Katram jādarot tas, ko viņš vislabāk māc. Ja uzņēmums nevar nodrošināt darbu vismaz 3–4 vienas jomas speciālistiem un tā nav uzņēmuma pamatfunkcija, tad lētāk un efektīvāk ir šo funkciju pirkēt kā ārpalpojumu un visus resursus koncentrēt konkurētspējas nostiprināšanā pamatbiznesā.

Piemēram, SIA *Risinājums*, laikus izvērtējot finanšu plūsmu un paredzot iespējamu maksātnespējas stāvokli jau tuvā nākotnē, piesaistot kompetentus finanšu un grāmatvedības padomdevējus, ir veiksmīgi pārstrukturējis darbību. Problēmas uzņēmumam, kas darbojas iekārtu remonta un montāžas jomā, bija tādas pašas kā iepriekšminētajam reklāmas materiālu ražošanas uzņēmumam ar nosacīto nosaukumu *Neveiksme*. Galvenie ekonomiskie rādītāji nav vienādi, bet salīdzināmi: apgrozījums ap 300 000 latu gadā, nodarbinot desmit strādājošo. Bilances rādītāji un to izmaiņu tendences, piemēram, debitoru un kreditoru izmaiņas, arī ir līdzīgas. Problēmas ir līdzīgas, bet atšķirība ir diagnosticēšanas stadijā radikālo lēmumu pieņemšanas termiņā. Reorganizācija tika sākta, nodalot biznesa pamatfunkcijām nevajadzīgus vai nelikvidus aktīvus, paturot un aizsargājot no

Uz jauno dzīvi (uzņēmumu) jānes līdzī tikai pamatkompetence un tas, ko var *pacelt*.

Izanalizējot garo kreditoru sarakstu, izkristalizēsies tie, ko ņemam līdzī uz jauno dzīvi vispirms. Tad varam domāt, ko liksim tam pretī: aktīvu daļu vai personīgas garantijas. Ar pastāvīgiem sadarbības partneriem parasti var vienoties. Te jāņem vērā risks, ka potenciāli vēlākais maksātnespējas administrators, ja tāds būs, un ja maksātnespējas datums tiks pasludināts ar atpakaļejošu datumu, var apstrīdēt ieskaita darījumus pēc šī atpakaļejoši pasludinātā maksātnespējas datuma. Var apstrīdēt arī citus pārējiem kreditoriem neizdevīgus darījumus. Lai tas nenotiktu, viss jāizdara pareizi, bet tas ir speciālistu tehnikas jautājums. Praksē kreditori – ilgtermiņa sadarbības partneri – parasti piekrīt šādiem darījumiem, jo izvēle starp nesaņemt neko vai tomēr pagaidīt un atgūt pakāpeniski dod iespēju nezaudēt ieguldīto. Saistību pārceļšanu vislabāk sākt ar kreditoriem, kuru dokumentu noformēšana tehniski aizņem visvairāk laika, piemēram, līzingu. Bankas un līzingu kompānijas izprot situāciju un mūsdienās ir gatavas

ja apgriešanas (*turnaround*) vai vienkārši apmešanas formā. Tiesu darbi šajā brīdī situāciju nerisina. Termini juridiskam risinājumam var pārsniegt pusi no vidējā uzņēmuma mūža ilguma. Kaitinošā frāze «Sūdzi mani tiesā!» skaidri norāda uz to, ka, ejot šādu ceļu, visticamāk, nedabūsiet neko vai arī iegūsiet tikai apliecinājumu, ka jums kaut kas pienākas no tā, kuram nekā vairs nav.

Runājot par biznesa sadalīšanu, šī ir lieliska iespēja izvairīties no kļūdām, kas tika pielautas iepriekšējā uzņēmuma risku vadībā. Dibinot jaunu uzņēmumu vai iegādājoties kādu citu ar vecāku reģistrācijas laiku, lai netiktu zaudēta iespēja piedalīties konkursos, kuru nosacījumi nereti ir uzņēmuma vecums, ir nopietni jāizvērtē risks, vai visu sev piederošo atkal likt vienā groziņā vai tomēr riskus sadalīt. Piemēram, pārnesot SIA *Neveiksme* aktīvus, iespējams pareizāk tos sadalīt diviem uzņēmumiem, no kuriem viens – SIA *Svarīgie aktīvi* – ir tikai jūsu aktīvu turētājs, bet otrs – SIA *Labs bizness* – ir operators, kas veic tieši jūsu kompeten-

riskiem nepieciešamos aktīvus, tā saglabājot uzticības kredītu pie pamatdarbībai nepieciešamajiem piegādātājiem – kreditoriem. Tad sekoja izmaksu optimizācija, nododot ārpalpojuma funkcijas, bez kurām var iztikt, lai konkurētu pamatspecialitātē. Tagad uzņēmums veiksmīgi ģenerē finanšu resursus, kurus iespējams pamazām novirzīt attiecību neregulēšanai ar neapmierinātajiem kreditoriem. Tas devis, pirmkārt, finanšu resursus, kas nepieciešami jebkuras finanšu neveiksmes risināšanai; otrkārt, laiku, lai steigā nepieņemtu nepārdomātus lēmumus samaksāt kādam, no kura visvairāk bail, bet pēc tam apturēt darbību apgrozāmo līdzekļu trūkuma dēļ; treškārt, ir iegūta iespēja turpināt darbību jaunā kvalitātē, kas pašreizējos tirgus apstākļos ir pelnoša.

Pēdējo divu gadu laikā maksātspēja ierosināta apmēram 20% uzņēmumu, kas ir mūsu klienti, kuru skaits sniedzas jau otrajā simtā, taču faktiski neviens uzņēmējs nav pārtraucis savu darbību.

Ir izveidotas jaunas struktūras, kas veiksmīgi darbojas, dodot iespēju nokārtot arī vecās saistības.

Nozare un uzņēmuma apgrozījums nav izšķirošs reorganizācijas principu izmantošanai – būtiskāk ir laikus pieņemt pareizo lēmumu.

Biznesa restrukturizācija biznesa pasaulē nav nekas jauns. To iespējams veikt arī juridiski pareizi. Latvijā to veica pat valsts īpašumā esošā *Parex banka*, sadalot biznesu dzīvotspējīgajā un problemātiskajā, turklāt jaunais mehānisms strādā ļoti labi – pat labāk nekā vecais. Jāatzīst, ka, nonākot tik smagas izvēles priekšā, jāreķinās ar to, ka būtiski cieš jūsu reputācija un jums sniegtais kreditoru uzticības kredīts, jo šāda veida biznesa pārceļšana nevar būt uzņēmējdarbības pamats vai peļņas gūšanas avots, kas balstīts uz nelietderīgi vai neefektīvi iztērētu kreditoru naudu, kas rezultātā nav jāatmaksā. Mēdz teikt, ka arī slikts rezultāts ir rezultāts, kas jāizvērtē un jāizdara pareizie secinājumi – vai

jūsu bizness ir dzīvot un konkurētspējīgs arī recesijas apstākļos un vai jums ir savs *know-how*, lai jau pēc gada nebūtu jāsecina, ka atkal esat turpat.

Pārvērsties, pārveidoties, pielāgoties, lai izdzīvotu, ir tas, kas patlaban ir vitāli svarīgi mazajam un vidējam biznesam. Svaru kausos ir iespēja vai nu turpināt uzņēmējdarbību, dodot iespēju pašam un citiem nopelnīt, kā arī atlīdzināt kreditoriem, kuru prasījuma tiesības maksātspējas procesā tā arī netiek apmierinātas, vai pasīvi padoties apstākļiem un papildināt pabalstu saņēmēju rindas, tukšojot jau tā plāno budžeta kopējo katlu, vai arī kravat čemodānu izceļošanai.

Jaunajā gadā būs jābūt izlēmīgākiem, laikus pieņemot lēmumus. Ja ir apņemšanās savu biznesa situāciju mainīt, tā nelokami ir jārealizē dzīvē. Kritiskās situācijās čemodāns bez roktura nepalīdzēs – būs jāatmet balasts un jāizvēlas pašas nepieciešamākās lietas izdzīvošanas nodrošināšanai. **F**

BODYCOMBAT

Pavadi stundu cīņā
pār saviem "dēmoniem" un
esi gatavs jauniem darbiem!



VESELĪBAS FABRIKA
SPORTA KLUBS

LES MILLS
BODYCOMBAT

BODYPUMP

Atbrīvojies no stresa
un uzlādē sevi!



LES MILLS
BODYPUMP

BODYBALANCE

Atgūsti mieru un harmoniju pēc
saspringtas darba dienas!



LES MILLS
BODYBALANCE