***«Швейная фабрика»***

Молодым честолюбивым бизнесменом была приобретена швейная фабрика (ООО) с еще советской историей . Он заключил договор на пошив теплой верхней одежды с одним из сетевых магазинов. Договор подписывался на условиях сети, т.е. без особых обязательств и штрафных санкций по отношению к сети. Объем заказа был равен годовому объему производства фабрики.  
В надежде удвоить объем выпуска бизнесмен закупил новейшее швейное оборудование, взяв под это кредит в банке, также с рассрочкой платежа взял сырье у поставщиков и в короткие сроки выполнил заказ. Оборудование было использовано в качества залога под кредит.  
Однако сеть, сославшись на несезон для зимней верхней одежды, взяла всего лишь 20% продукции и то с отсрочкой платежа на срок более года. Все остальное осталось на фабрике.  
Реализовать эту продукцию весной действительно было сложно. А тут наступил срок возврата кредита и кредиторской задолженности. Все оборотные средства фабрики были заморожены на складе, на расчетном счете денег не было даже на зарплату персоналу на срок не менее полугода. Фабрика оказалась перед угрозой банкротства.

***Задание и решения:***

***1. Где были допущены ошибки, приведшие к столь драматической ситуации?***

* (а) руководитель швейной фабрики допустил наличие в договорах условий, отличающихся от существующих правил (обычаев) делового оборота: длительные отсрочки платежа, отсутствие штрафных санкций за неисполнение условий договора и, вероятно, какие-то еще просчеты;
* (б) зависимость швейной фабрики от сбытовых возможностей всего лишь одной розничной сети, то есть полное отсутствие диверсификации внутри данного канала сбыта.
* (в) решение об увеличении производственных мощностей принято без предварительной проработки потенциального рынка сбыта, заключения договоров о намерениях и т.п. Из данных, представленных в кейсе, непонятно, из каких предпосылок исходил руководитель швейной фабрики, удваивая объемы производства.
* (г) из кейса этого не видно, однако, предположу, что вектор развития фабрики подвержен в большей степени эмоциональному настрою и энтузиазму руководителя, чем четкому стратегическому плану. Как следствие, серьезные стратегические просчеты, в том числе в части бюджетирования.
* (д) трудно из кейса уловить детали ситуации, но, предположу, что брался инвестиционный кредит на цели приобретения оборудования. Как правило, срок такого кредита – от 3 до 5 лет. Причем существует возможность выплату основной суммы долга перенести на последний год реализации инвестиционного проекта, обосновав тем, что к этому сроку линия будет работать уже с полной отдачей. Это более чем реально и в качестве перестраховки данной возможностью пользуются 3 и 4 заемщиков. Считаю, что не воспользоваться этой возможностью – ошибка руководителя.
* (е) на предприятии не ведется бюджетное планирование или соблюдаются лишь формальные стороны данной процедуры. В противном случае, у руководителя предприятия на руках была бы прогнозная модель движения денежных средств, бюджетный баланс и бюджет прибылей и убытков. Когда на конкретных цифрах руководитель видит, к каким возможным финансовым последствиям приведут те или иные его управленческие решения в случае реализации пессимистического сценария развития событий, то всегда хочется свести риск к минимуму, а именно брать на себя обязательства (кредит, кредиторская заложенность), которые в случае реализации пессимистического сценария не приведут к останове операционной деятельности фабрики, потере платежеспособности и возникновению угрозы активизации процедуры банкротства. Хотя допускаю, что директор фабрики склонен к принятию рисковых решений.
* (ж) в дополнение к предыдущему пункту. На предприятии отсутствует система риск-менеджмента. В данной ситуации были самым безответственным образом проигнорированы торговые, коммерческие и инвестиционные риски.

***2. Как бы Вы предложили бизнесмену поступить в этой ситуации?***

Во-первых, *на тактическом уровне* порекомендовал бы руководителю фабрики следующее:

* (а) обратиться в банк и договориться о краткосрочном кредитном финансировании кассовых разрывов. Данный пункт актуален, если у фабрики в достаточном объеме еще есть не обременённое залогом имущество или банк готов взять в залог готовую продукцию (в последнее время популярный вариант), а соотношение собственных и привлеченных средств в пассивной части баланса находится в нормальных пределах. Соответственно, за счет «коротких» кредитов покрыть «кассовые» разрывы.
* (б) обратиться в банк с ходатайством об изменении графика платежей по инвестиционному кредиту, взятому на цели покупки оборудования. Если по каким-либо причинам банк не идет на встречу, то пробовать лоббировать данный вопрос через местные органы власти. Это более чем реально и ничего не будет стоить, поскольку органы исполнительной власти не заинтересованы в банкротствах в принципе – это портит их отчетность и обостряет социальную напряженность в регионе.
* (в) в очень срочном порядке заняться диверсификацией рынков и каналов сбыта. Ориентировать коммерческого директора на оперативное снижение остатков на складах.

Во-вторых, *на стратегическом уровне* порекомендовал бы руководителю фабрики следующее:

* (а) всерьез задуматься о продаже производственных помещений и оборудования, на местах оставить только отделы дизайна, продаж, маркетинга, кадров и прочие непроизводственные подразделения, а заказы на производство продукции размещать на одной из фабрик Китая или Индии.
* (б) разработать конкретную политику торгового кредитования, систему риск-менеджмента, в рамках которых разработать и утвердить типовые условия взаимодействия с контрагентами (поставщиками и клиента).
* (в) для целей снижения рисков потери платежеспособности, внедрить в работу предприятия практику бюджетирования и реализовать систему управленческого учета.
* (г) диверсифицировать клиентскую базу таким образом, чтобы не зависеть более, чем на 10% от заказов одного клиента.
* (д) называю в последнюю очередь, но в действительности по значимости данный пункт – первый. Разработать стратегию развития фабрики на ближайшие 5 лет, определить ключевые показатели эффективности, в том числе финансовые, на основании которых будет понятно, достигнуты стратегические цели или нет.