

ZŁOTE SPINACZE

Biomed-Lublin: pokonać fatum „polskiej krwi”

Biomed-Lublin, chcąc stworzyć własny zakład frakcjonowania osocza, przejął pozostałości po mieleckim LFO. Okryty złą sławą afery z lat 90-tych projekt, nie przyniósł spółce szczęścia – pod koniec 2015 r. stanęła przed wizją upadłości. Aby ratować firmę, zarząd zdecydował się wdrożyć pionierskie rozwiązania. Kompleksowa komunikacja przekonała do nich wierzycieli.

Czas realizacji: Styczeń 2016 – obecnie

I. Uzasadnienie zgłoszenia do kategorii konkursowej: PR finansowy i relacje inwestorskie

Trudna sytuacja finansowa firmy i roszczenia wierzycieli postawiły Biomed-Lublin pod koniec 2015 r. przed wizją upadłości. Sytuację dodatkowo komplikowały zła reputacja projektu (afery LFO z 1995 r.), który przejęła lubelska spółka oraz zupełnie nieznanne na polskim rynku rozwiązania, na jakie zdecydował się zarząd. Sytuacja spółki obarczona była dużą niepewnością, a planowane działania nie cieszyły zaufaniem wierzycieli. W tych okolicznościach, kluczowa dla powodzenia planu ratowania firmy stała się odpowiednia komunikacja projektowanych zmian do interesariuszy. Wyjaśnienie wierzycielom specyfiki wdrażanych działań, pozyskanie ich zaufania i akceptacji dla proponowanych rozwiązań, stało się kluczowe dla być albo nie być lubelskiej spółki i jej planów na przyszłość.

II. Określenie problemu/ analiza sytuacji/ wyjaśnienie kontekstu, ewentualne badania, na których oparto projekt

Biomed-Lublin, polska firma farmaceutyczna, zamierzał stworzyć własny zakład frakcjonowania osocza. Dzięki temu Polska mogłaby stać się samowystarczalna w zakresie zaopatrywania szpitali w preparaty krwiopochodne. Biomed-Lublin jest jedynym krajowym frakcjonatorem, przedsięwzięcie zdawało się więc być skazane na sukces.

Spółka przejęła pozostałości po mieleckim LFO, by na jego gruncie zbudować własny zakład. Okryty złą sławą afery z lat 90-tych projekt, nie przyniósł jednak lubelskiej spółce szczęścia. Zbieg nieprzychylnych okoliczności – załamanie rynku

ukraińskiego, głównego zagranicznego odbiorcy produktów spółki oraz wycofanie się z projektu jednego z inwestorów, poważnie nadwyrężyło płynność finansową spółki.

Zarząd firmy nie chciał jednak rezygnować z ambitnych planów. Aby ratować spółkę, zdecydował się wdrożyć nieznanе dotąd na polskim gruncie rozwiązanie – postępowanie układowe. Zostało ono wprowadzone do polskiego prawa zaledwie w styczniu 2016 r. i nawet ekspertom trudno było ocenić, jak będzie się sprawdzać w rynkowej rzeczywistości.

Zarząd firmy podjął ryzyko i jako jeden z pierwszych w Polsce złożył wniosek o przyspieszone postępowanie układowe.

Aby plany spółki miały szansę powodzenia, konieczne stało się przygotowanie kompleksowej komunikacji do jej interesariuszy, która pomogłaby pozyskać ich zaufanie i akceptację dla działań naprawczych.

III. Czy projekt był realizowany samodzielnie, czy wspólnie z innymi podmiotami (zarówno w Polsce, jak i zagranicą)

Samodzielnie.

IV. Cel projektu

Głównym celem projektu było zażegnanie sytuacji kryzysowej, w której wierzyciele spółki nie zaakceptowaliby przygotowanego przez zarząd programu naprawczego i zażądałiby ogłoszenia upadłości firmy.

Należało w związku z tym stworzyć wśród nich przekonanie, że:

- działania zarządu nie oznaczają upadłości spółki,
- spółka ma duży potencjał rozwojowy,
- przyjęta strategia będzie efektywna,
- działalność spółki jest kluczowa dla krajowej opieki zdrowotnej i bezpieczeństwa pacjentów.

V. Grupa docelowa

- Wierzyciele i obligatariusze
 - Kooperanci
 - Banki
 - Administracja i agendy rządowe
 - Społeczność lokalna Lublina
 - Przedstawiciele sądów gospodarczych
 - Eksperci ds. restrukturyzacji
 - Media
-

VI. Planowanie i strategia komunikacyjna/zakładane efekty

Przeprowadzony został warsztat strategicznych, podczas którego wspólnie z Klientem zdiagnozowana została sytuacja wyjściowa, kluczowi interesariusze oraz potencjalne ryzyka zagrażające planom spółki. Następnie opracowane zostały możliwe scenariusze rozwoju sytuacji kryzysowych. Na tej podstawie zaprojektowano architekturę komunikacji: cele komunikacyjne, kluczowe przekazy i potwierdzającą je argumentację.

Strategia

Strategia komunikacyjna została oparta na unikalnej cesze firmy – kompetencji do frakcjonowania osocza od polskich dawców. Biomed-Lublin jako jedyny podmiot w kraju dysponuje niezbędną w tym zakresie wiedzą, uprawnieniami i zapleczem.

Kluczowe przekazy dotyczyły:

- unikalnych kompetencji spółki na krajowym rynku,
- jej strategicznego znaczenia dla krajowej opieki medycznej,
- potencjału rozwojowego marek spółki,
- możliwości ekspansji na rynki zagraniczne.

Linia komunikacyjna miała dostarczyć przekonującej argumentacji, że Biomed-Lublin jest podmiotem o istotnym znaczeniu dla bezpieczeństwa państwa, dysponuje niezbędnym potencjałem rynkowym do urzeczywistnienia planów naprawczych i rozwojowych, i dlatego warto dać mu szansę.

VII. Realizacja projektu, w tym pomysły kreatywne

Etap I

Prace analityczne: W lutym przeprowadzony został warsztat strategiczny z członkami zarządu spółki. Została określona linia komunikacyjna obejmująca całość działalności Klienta i jego relacje z interesariuszami. Zdiagnozowane zostały ryzyka komunikacyjne i możliwe scenariusze rozwoju sytuacji oraz powstały oświadczenia reaktywne i Q&A. Przedstawiciel zarządu uzyskał eksperckie wsparcie w zakresie kontaktów z mediami.

Etap II

W marcu i kwietniu spółka podjęła aktywne działania informacyjne do mediów.

- I faza: edukacja – przedstawiciel zarządu na łamach mediów wyjaśniał sytuację finansową spółki oraz specyfikę nowych rozwiązań restrukturyzacyjnych, z których zamierzano skorzystać, podkreślając jednocześnie, że ich celem nie jest upadłość, a dalszy rozwój.
- II faza: kluczowi interesariusze – spółka pracowała nad stworzeniem dobrego klimatu do rozmów z wierzycielami. W komunikatach prasowych informowała o pracach nad programem naprawczym, kolejnych zawieranych z wierzycielami porozumieniach, o pozyskiwaniu nowych rynków zbytu. Deklarowała także gotowość do rozmów z wierzycielami nt. harmonogramu spłat zobowiązań. Równoległe prowadzone były rozmowy z MZ nt. planów spółki.

- III faza: pozycjonowanie zarządu – zrealizowane zostały działania wizerunkowe, pozycjonujące członków zarządu jako ekspertów restrukturyzacyjnych i uwiarygodniające słuszność przyjętego kierunku działania. Rzeczpospolita zamieściła obszerną rozmowę z członkiem zarządu na temat realizowanych działań naprawczych. Wziął on również udział w konferencji branżowej poświęconej restrukturyzacji, podczas której podzielił się swoimi doświadczeniami.

Etap III

Spółka podjęła kolejne, intensywne działania informacyjne na kilka dni przed walnym zgromadzeniem wierzycieli, które miało zdecydować o przyjęciu propozycji układowych. W komunikatach prasowych informowała o pozytywnych decyzjach układowych największych wierzycieli. Wskazywała także korzyści płynące z układu i konsekwencje jego niezatwierdzenia: dla lokalnego rynku pracy, gospodarki regionu, a przede wszystkim – opieki zdrowotnej w Polsce i bezpieczeństwa pacjentów.

W dniu głosowania wierzycieli, Puls Biznesu na pierwszej stronie opublikował materiał „Pionierowi układ się układa”. Był to obszerny wywiad z członkiem zarządu ds. restrukturyzacji. Wysiłki spółki zostały w nim przedstawione jako pionierska działalność w nowej rzeczywistości prawnej, którą cechują odwaga i konsekwencja. Materiał prasowy miał bardzo pozytywny wydźwięk, a płynące z niego wnioski rokowały duże szanse powodzenia projektu naprawczego.

VIII. Realizacja założonych celów projektu

Strategia komunikacji miała na celu wsparcie celów biznesowych Klienta. Została stworzona narracja, która z jednej strony dystansowała spółkę od wizji upadłości, a z drugiej pozycjonowała ją wśród podmiotów o dużym potencjale rozwojowym, działających w perspektywicznej branży.

W publikacjach prasowych w I poł. 2016 r. jedynie sporadycznie pojawiały się wzmianki o możliwości upadłości spółki. Uwaga dziennikarzy koncentrowała się przede wszystkim na działaniach naprawczych firmy i jej propozycjach dla wierzycieli. Zostały one dostrzeżone także przez komentatorów wyników giełdowych spółki.

W rezultacie stworzony został przyjazny klimat i społeczne postrzeżenie spółki sprzyjające podjęciu przez wierzycieli korzystnej dla jej przyszłości decyzji. Zdecydowana większość wierzycieli zagłosowała za przyjęciem układu. Po jego uprawomocnieniu spółka będzie mogła rozpocząć wdrażanie planu naprawczego. Otwarta jest znów droga do realizacji projektu budowy zakładu frakcjonowania w nowej formule.

Cały budżet aktywności komunikacyjnych związany był z działaniami doradczymi i nie obejmował kosztów zewnętrznych.