

RESTRUKTURYZACJA



Lekarstwo nie jest tak skuteczne, jak tego oczekiwano

Uprozczone postępowanie restrukturyzacyjne, a właściwie uproszczone postępowanie o zatwierdzenie układu (UPOZU) miało być remedium na trudną sytuację przedsiębiorców związaną z wystąpieniem epidemii wirusa SARS CoV2. W teorii wszystko wyglądało obiecująco.



Tomasz Ryżyński

prezes zarządu MGW Doradca
Restrukturyzacyjny

Statystyki efektywności postępowań restrukturyzacyjnych stopniowo rosły w ostatnich latach. Największym mankamentem postępowań restrukturyzacyjnych był zawsze czas oczekiwania na otwarcie postępowania. Siedmiodniowy termin na otwarcie przyspieszonego postępowania restrukturyzacyjnego czy dwutygodniowy (co do zasady) termin dla układu i sanacji, to trudna do zrealizowania mrzonka przy nadmiernie obciążonych pracą wydziałach upadłościowych.

Efektywność postępowań

Z kolei podstawowym mankamentem postępowań o za-

twierdzenie układu, które wymagały tylko podpisania umowy z doradcą restrukturyzacyjnym, był brak immunitetu egzekucyjnego i ochrony przed wypowiedzaniem niektórych umów. Stąd też ustawa o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielanych przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o uproszczonym postępowaniu o zatwierdzenie układu w związku z wystąpieniem COVID-19 wprowadziła czasowo (początkowo do czerwca 2021 r., ostatecznie do końca listopada 2021 r.) do postępowania o zatwierdzenie układu elementy ochrony sądowej dla dłużnika w postaci zawieszenia trwających postępowań egzekucyjnych i zakazu wszczynania nowych postępowań egzekucyjnych, a także brak możliwości wykonania w tym czasie postanowienia o zabezpieczeniu. Ustawodawca ustanowił także zakaz wypowiedzania niektórych umów istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa takich jak najem pomieszczeń, dzierżawa,

leasing, kredyt itp. Aby uzyskać taki zakres ochrony, wystarczy podpisać umowę z licencjonowanym doradcą restrukturyzacyjnym, sporządzić propozycje układowe, spis wierzycieli i wierzycieli spornych, przekazać je nadzorcy i dokonać stosownego obwieszczenia w Monitorze. Z drugiej strony, aby zapobiec nadużyciom, ustawodawca ograniczył w czasie ten rodzaj postępowania do 4 miesięcy oraz przewidział kontrolę sądu nad postępowaniem w postaci możliwości uchylecia skutków obwieszczenia, jeżeli prowadzą one do pokrzywdzenia wierzycieli. Jednak co istotne, uchylene skutków obwieszczenia nie jest równoznaczne z umorzeniem postępowania. To następuje tylko w przypadku bezskutecznego upływu czasu do złożenia wniosku o zatwierdzenie układu. Postanowienie sądu o uchyleniu skutków obwieszczenia cofa tylko immunitet egzekucyjny i zakaz wypowiedzania umów. Natomiast nie ma przeszkód prawnych do doprowadzenia do przyjęcia układu i złożenia wniosku o jego zatwierdzenie. Dodatkowo wprowadzono zabezpieczenie majątku dłużnika w postaci wymogu uzyskania zgody nadzorcy układu na czynności przekraczające czynność

zwykłego zarządu. Pozytywną zmianą była także możliwość zwołania zgromadzenia wierzycieli przez nadzorcę niezależnie od procedury zbierania głosów przez dłużnika.

Trafność diagnozy

O ile pierwsze tygodnie obowiązywania nowych przepisów potwierdziły trafność diagnozy mankamentów dotychczas obowiązujących przepisów, o tyle kolejne miesiące wskazywały, że lekarstwo nie jest tak skuteczne, jak tego oczekiwano. Lawinowy wzrost otwartych postępowań restrukturyzacyjnych nie odzwierciedlał wprost efektu epidemii. Łatwość i szybkość otwarcia nowej procedury spowodowały, że przedsiębiorcy chętniej sięgają po ten instrument nie tylko w związku z problemami spowodowanymi obostrzeniami związanymi z COVID-19. Potwierdzeniem tego stanu rzeczy jest fakt, że nowy rodzaj postępowania zdecydowanie zdominował statystyki, dochodząc do współczynnika 92 proc. wszystkich postępowań restrukturyzacyjnych w II kwartale 2021 r. Niestety nie przełożyło się to na liczbę zatwierdzanych układów. Przyczyna tego stanu rzeczy jest wypadkową wielu elementów, ale najważniejsze z nich, to niedostosowanie proce-

dury do rzeczywistych potrzeb dłużnika. Ograniczenie tego postępowania tylko do szybkiego uzyskania immunitetu egzekucyjnego powoduje często, że wierzyciele mają poczucie, że postępowanie jest skierowane przeciwko nim. Otwierając postępowanie, trzeba pamiętać, że jest ono prawnym instrumentem umożliwiającym zawarcie układu z wierzycielami, a nie tylko sposobem na uzyskanie ochrony przed ogółem wierzycieli. Nie wolno zapominać, że to postępowanie może trwać tylko 4 miesiące. To wbrew pozorom niezbyt dużo czasu na przekonanie wierzycieli do propozycji układowych. Nowelizacja przepisów prawa restrukturyzacyjnego, która wchodzi w życie, zachowuje część rozwiązań obecnie obowiązujących, jednocześnie ograniczając instytucjonalnie możliwość nadużywania ochrony, co może być elementem powodującym, że wierzyciele spojrzą przychylniejszym okiem na cały proces. Natomiast recepta na udane postępowanie restrukturyzacyjne pozostaje w zasadzie niezmienna. Właściwy czas na rozpoczęcie procesu, właściwie dobrana procedura, dobry plan restrukturyzacyjny i ścisła współpraca wszystkich stron. Dłużnika, nadzorcy (lub zarządcy) i wierzycieli.

RESTRUKTURYZACJA

Architektura restrukturyzacji musi być „skrojona na miarę”



Rozmowa z Małgorzatą Anisimowicz, prezes zarządu PMR Restrukturyzacje i kwalifikowany doradca restrukturyzacyjny.

robku całej rodziny. Znamy wiele historii, w których zdarzenie sytuacji kryzysowej ze wsparciem doradcy restrukturyzacyjnego „otworzyło oczy” zadłużonym przedsiębiorcom, zmotywowało ich do działania i w konsekwencji pozwoliło dostosować firmę do nowych wymagań rynku.

Jakie możliwości daje przedsiębiorstwu restrukturyzacja?

W tym miejscu często następuje zderzenie w odbiorze i odczuciach przedsiębiorców. Choć prawo restrukturyzacyjne już od 5 lat znajduje się w polskim porządku prawnym, wciąż wielu firmom kojarzy się ono z porażką i statusem źle poprowadzonego biznesu. To krótkowzroczne myślenie. Restrukturyzacje powinniśmy odbierać w kategorii swojego rodzaju choroby, na którą należy jak najszybciej zastosować odpowiednie lekarstwo. Warto zwrócić uwagę, iż celem (ustawowym zapisanym w prawie restrukturyzacyjnym) samego postępowania restrukturyzacyjnego jest uniknięcie upadłości. Restrukturyzację należy zatem traktować jako lekarstwo w walce z sytuacją kryzysową, która może dotknąć nieoczekiwanie każdego przedsiębiorcę – od małej firmy, aż po duże korporacje. Przez dziesięć lat gospodarka nie wymyśliła nic lepszego i nie znalazła rozwiązania, które całkowicie chroni przed powstaniem kryzysu w firmie.

Z czego jednak wynika fakt, że część firm nie decyduje się na restrukturyzację, choć mocno tego potrzebują?

Z jednej strony dzieje się tak z tytułu niskiej świadomości dostęp-

nych narzędzi. Drugą barierą jest nasza mentalność, która podpowiada nam, by żyć zgodnie z hasłem „jakoś to będzie”. Trzecim czynnikiem pozostaje brak zaufania do skuteczności tego typu rozwiązań. Dlatego tak ważne jest, by uświadamiać firmę co do możliwości otrzymania pomocy i przekonywać przedsiębiorców, by bez względu na fazę kryzysu, w której się znajdują, pozwolili sobie pomóc.

Kiedy dobrym rozwiązaniem jest restrukturyzacja, a kiedy podjąć decyzję o upadłości?

Jak pokazuje praktyka i doświadczenie wynikające z zastosowania prawa upadłościowego, upadłość w 99 proc. kończy się zamknięciem przedsiębiorstwa oraz likwidacją składników majątkowych celem spłaty wierzycieli. W tym miejscu warto przyjrzeć się statystykom. Na przestrzeni ostatniej dekady jasno widać, że zaspokajani są przede wszystkim wierzyciele zabezpieczeni rzeczowo. Czy jest to optymalne dla ogółu wierzycieli? Oczywiście nie. Sami wierzyciele w dużej mierze powinni więc odpowiedzieć sobie na pytanie, czy agresywna windykacja i składanie wniosków upadłościowych dostatecznie chroni ich i zabezpiecza ich interesy. Oczywiście instytucja samej upadłości jest konieczna i powinna istnieć, ale w mojej optyce wyłącznie jako ostateczność. Po upadłość sięgać powinno się wyłącznie w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo definitywnie nie jest już w stanie zdrowo egzystować i konkurować na rynku oraz gdy wie-

rzyciele nie akceptują propozycji układowych. Gdy jednak tylko tli się nadzieja, na uzdrowienie sytuacji firmy, warto o nią walczyć.

Do kogo się zwrócić, żeby przeprowadzić restrukturyzację?

Każdy z przedsiębiorców powinien w sytuacji kryzysowej skorzystać z doradztwa praktyków prawa restrukturyzacyjnego. To przedsiębiorca powinien wybrać doradcę restrukturyzacyjnego, który ma praktyczne doświadczenie w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw. Doświadczenie jest w tym przypadku kluczowe, ponieważ sama znajomość przepisów i umiejętność ich interpretacji nie jest gwarantem udzielenia właściwej pomocy. Dopiero tysiące wypracowanych godzin pozwalają nam zapewnić efektywne wsparcie w każdej sytuacji. W przypadku restrukturyzacji firm pojawia się tak wiele czynników, że trudno wypracować uniwersalne schematy oraz gotowe rozwiązania. W tej sytuacji konieczne staje się doświadczenie i bogate studium przypadków, które pozwala szybko obrać odpowiedni kierunek działań.

Jak przebiega postępowanie restrukturyzacyjne?

Sama procedura określona jest w ustawie prawo restrukturyzacyjne i zależy od rodzaju postępowania, a sam rodzaj winien zależeć od stopnia kryzysu w firmie oraz szczegółowo określonej przez doradcę restrukturyzacyjnego architektury działania.

W tym miejscu szczególną uwagę należy poświęcić uproszczonemu postępowaniu restrukturyzacyjnemu, które cieszy się obecnie „największą

popularnością” wśród zadłużonych firm. Aby przyspieszyć wszystkie procedury, uproszczone postępowanie toczy się niemal w całości poza sądem. Ponadto, przedsiębiorca samodzielnie wybiera doradcę restrukturyzacyjnego i podpisuje z nim umowę o sprawowanie nadzoru nad przebiegiem postępowania. Po zawarciu umowy, przedsiębiorca sam zamieszcza stosowne obwieszczenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym, a dzień jego publikacji automatycznie staje się dniem otwarcia postępowania i to bez oczekiwania na decyzję sądu. Od tego momentu rozpoczyna również bieg cztero-miesięcznego terminu na zawarcie układu z wierzycielami. Nowa formuła realnie chroni majątek przedsiębiorstwa, ponieważ bezpośrednio po otwarciu postępowania zawieszaniu ulegają wszczęte wcześniej postępowania egzekucyjne. Chronione są również kluczowe dla przedsiębiorstwa umowy – bez zgody nadzorca układu niedopuszczalne jest np. wypowiedzenie umów najmu lub dzierżawy, leasingu, ubezpieczeń majątkowych, umów rachunku bankowego czy umów poręczeń.

Jakie możliwości ma przedsiębiorca, jeśli chodzi o modele restrukturyzacji?

Dotychczas przedsiębiorcy mogli skorzystać z 1) układu w drodze samodzielnego zbierania głosów, 2) przyspieszonego postępowania układowego, 3) postępowania układowego oraz 4) postępowania sanacyjnego. Od czerwca 2020 r., wraz z Tarczą 4.0 wprowadzone zostało uproszczone postępowanie restrukturyzacyjne. Łącznie mamy więc 5 rozwiązań restrukturyzacyjnych, na podstawie których sprawny doradca restrukturyzacyjny winien tak zaprojektować rozwiązanie, aby osiągnąć założony cel. Wobec jednego przedsiębiorcy posiadającego różne problemy w firmie możemy tak skonstruować postępowanie restrukturyzacyjne, aby móc skorzystać z kilku rodzajów postępowań. Warto w tym miejscu podkreślić jedno – nie ma uniwersalnego postępowania dla danego przedsiębiorstwa – architektura restrukturyzacji każdorazowo musi być „skrojona na miarę”. Co warto podkreślić, w trybie uproszczonej restrukturyzacji, a także zatwierdzenia układu i przyspieszonego postępowania układowego restrukturyzacja nie musi obejmować wszystkich wierzycieli, albowiem ustawodawca dopuszcza możliwość wyodrębnienia tych, którzy są kluczowi lub najwięksi, i objęcia ich tzw. układem częściowym.

Czy przedsiębiorcy korzystali w trakcie pandemii z uproszczonej restrukturyzacji, która znalazła się w Tarczy Antykryzysowej 4.0?

Wprowadzenie uproszczonej restrukturyzacji częściowo zabezpieczyło sytuację polskich firm w czasie kryzysu oraz zapewniło realną ochronę drobnym przedsiębiorcom przed bankructwem. Co szczególnie istotne, nowa formuła w praktyczny sposób umożliwiła maksymalne ograniczenie udziału sądów w całym procesie. Większość przedsiębiorców, którzy skorzystali z tego narzędzia, uchroniła się przed często nieuzasadnioną egzekucją, zawarła układ z wierzycielami i powraca już do obrotu gospodarczego. W następstwie mają oni szansę, by wypracować zyski i spłacić wierzycieli, którzy okazali im zaufanie i pozwolili zawalczyć o powrót na właściwe tory.

W debacie publicznej często pojawiały się słowa krytyki w stosunku do uproszczonej restrukturyzacji. Część osób była zdania, iż jest to narzędzie dla nieuczciwych dłużników oraz że negatywnie wpływa ono na możliwość ochrony słusznych praw wierzycieli. Nic bardziej mylnego. W ciągu ostatnich lat szybka egzekucja – w okresie zaledwie kilku miesięcy – była praktycznie nieosiągalna. Na przedłużeniu postępowania traciła większość uprawnionych wierzycieli, a zyskiwało zaledwie niewielkie grono. Przy uproszczonej restrukturyzacji to przedsiębiorca wychodzi naprzeciw swoim wierzycielom, przedstawiając im możliwe warianty w zakresie pokrycia przysługujących im wierzytelności.

Pojawia się zatem pytanie – co takiego zyskali przedsiębiorcy?

Odpowiedź jest prosta, a zarazem skomplikowana. Można wszak stwierdzić, że zyskali niewiele, ponieważ otrzymali ochronę przed egzekucyjną na okres zaledwie 4 miesięcy. W praktyce dostali oni jednak szansę skutecznej i szybkiej ochrony przedsiębiorstwa, często także miejsc pracy i zabezpieczenia kluczowych zasobów ludzkich w firmie, a niejednokrotnie również ochronę majątku i do-



Kryzys jest szansą na rozwój

Niewątpliwie boimy się słowa „kryzys”. Osobiście jestem przekonany, że wszelkie sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwach wzmacniają, uczą realizacji założeń na podstawie długoterminowej strategii, pozwalają na zachowanie tzw. dyscypliny firmy. Czy zatem restrukturyzacja jest sposobem na kryzys i szansą na rozwój przedsiębiorstwa? Jak najbardziej. Wierzę w podejmowanie ryzyka i wykorzystywanie pojawiających się szans.



Paweł Paluchowski

prezes zarządu, Haverhill Telekom

Restrukturyzacja jest zaawansowanym procesem prawno-biznesowym, a powodzenie działań naprawczych musi być dostosowane do sytuacji danego przedsiębiorstwa. Należy pamiętać, że zgodnie z ustawą, samo postępowanie restrukturyzacyjne to relacje pomiędzy dłużnikiem starającym się do uniknąć upadłości a jego wierzycielami dążącymi do możliwie najpełniejszego zaspokojenia swoich roszczeń. Trzonem postępowania jest zawarcie porozumienia układowego, a jego formalną podstawą do osiągnięcia – plan restrukturyzacyjny. Wspólny plan przygotowany przez zarządcę i dłużnika jest przedstawiany sędziemu-komisarzowi, co

z kolei jest podstawą do podejmowania dalszych działań. Należy pamiętać, że dłużnik nie ma obowiązku poprawiać wyników finansowych, czy zwiększać pozycji rynkowej swojego przedsiębiorstwa. Może on jednak, na czas trwania postępowania wykazać się inicjatywą i pomysłami na ratowanie swojego przedsiębiorstwa, które mogą pomóc zwiększyć przychody i utrzymać działalność przedsiębiorstwa gwarantującą możliwość realizacji układu.

Restrukturyzacja rozwojowa

Tu pojawia się termin restrukturyzacji rozwojowej, która jest mi bardzo bliska i wdrożona w spółce Haverhill Telekom. Uważam, że to najbardziej efektywna forma restrukturyzacji, która daje nie tylko realne korzyści, ale i szansę na samodzielne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, co z kolei gwarantuje zrealizowanie porozumienia układowego przy maksymalnym zaspokojeniu wierzycieli. Zarządzanie takim podmiotem jest prowadzone na podstawie długoterminowej strategii, dzięki której

mamy szansę na odbudowanie naszej pozycji na rynku, umocnienie wiarygodności u klientów, a w przyszłości także na znaczącą poprawę sytuacji finansowej. Dzięki wdrożeniu restrukturyzacji rozwojowej można realizować najważniejsze cele takie jak: ekspansja na rynki międzynarodowe, rozwój i ciągłe udoskonalanie produktów czy rozwijanie działalności badawczo-rozwojowej, a nawet zmianę modelu biznesowego.

Warto czekać na efekty

Moim zdaniem warto czekać na efekty. Haverhill Telekom jest najdłużej trwającym postępowaniem sanacyjnym w Polsce. Czy uważam to za porażkę? Wręcz przeciwnie. W Haverhill Telekom zostały zrealizowane założenia restrukturyzacji rozwojowej, w której postawiliśmy na rozwój, innowacyjność i dyscyplinę kosztową. Obserwując zmiany, które zaszły w spółce na przestrzeni lat, mogę

śmiało powiedzieć, że ścieżka ta okazała się być słuszną. Wprowadziliśmy wiele zmian jakościowych i strukturalnych. Postawiliśmy na nowe inwestycje, w tym wiele zagranicznych, rozwój produktów i usług, powołaliśmy departament B+R Lab 360, dzięki któremu szukamy innowacyjnych rozwiązań z wykorzystaniem Przemysłu 4.0 i 5G, rozpoczęliśmy współpracę z parkami technologicznymi. Prowadzimy działania mające na celu ograniczenie szkodliwego wpływu na środowisko np. poprzez optymalizację energetyczną na naszej sieci. Postawiliśmy na jakość. Jesteśmy w trakcie kilku certyfikacji, w tym pozyskanie certyfikatów ISO dotyczących systemów zarządzania ciągłością działania czy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Mamy nadzieję, iż jeszcze bardziej umocnią naszą wiarygodność wśród klientów i partnerów. Jeśli chodzi o samą organizację – postawiliśmy na ludzi oraz podnoszenie ich kwalifikacji. Zwiększyliśmy samodzielności niektórych komórek firmy, uprościliśmy strukturę i wprowadziliśmy systemy zarządcze.

Wpisujemy się w modele procesów restrukturyzacyjnych realizowanych przez Agencję Rozwoju Przemysłu, która wspierając polskich przedsiębiorców, postawiła na restrukturyzację rozwojową. Liczymy na to, że już wkrótce dołączymy do grona firm, które pozytywnie zakończą proces sanacyjny zakończonym układem.



Uproszczona restrukturyzacja – czynniki decydujące o sukcesie

Liczne walory uproszczonego postępowania o zatwierdzenie układu sprawiają, że obecnie jest to najpopularniejsza forma restrukturyzacji. Decyzja o otwarciu uproszczonej restrukturyzacji to dopiero początek drogi do ratowania przedsiębiorstwa. Jak zwiększyć szansę sukcesu uproszczonej formy restrukturyzacji?



Michał Węgliński

Doradca Restrukturyzacyjny,
Członek Zarządu
Woźnicki Węgliński Łopatko
Restrukturyzacje sp. z o.o.

Przygotowanie – praca przed obwieszczeniem

Formalnie uproszczone postępowanie o zatwierdzenie układu rozpoczyna się od publikacji obwieszczenia w Monitorze Sądowym i Gospodarczym – od tego momentu dłużnik korzysta z narzędzi, które mają zwiększyć szansę zawarcia układu oraz pozwalają na zachowanie przedsiębiorstwa (czy gospodarstwa rolnego) w całości. Od momentu obwieszczenia rozpoczyna bieg 4-miesięczny okres na osiągnięcie porozumienia w sprawie restrukturyzacji zadłużenia. Obwieszczenia o otwarciu uproszczonego postępowania o zatwierdzeniu układu można dokonać tylko raz – cały proces trzeba zatem zaplanować.

Kompleksowa, wielopłaszczyznowa analiza sytuacji dłużnika przed zainicjowaniem postępowania pozwala uniknąć komplikacji po dokonaniu obwieszczenia. Dla przykładu – poza czysto ekonomicznym badaniem możliwości spłaty wierzycieli, należy śledzić informacje o działaniach wierzycieli

podejmowanych nie tylko przed sądami czy organami egzekucyjnymi, ale również innymi uczestnikami obrotu gospodarczego – jak na przykład sprzedaż naszego długu na rzecz innego podmiotu. Przed dokonaniem obwieszczenia dłużnik często konstruuje propozycje układowe bez znajomości oczekiwań wierzycieli. Warto zadbać o elastyczność proponowanych rozwiązań oraz o zbudowanie własnej świadomości odnośnie do możliwości przedsiębiorstwa w zakresie realizacji układu. Pozwoli to na przekonanie wierzycieli do naszych działań już po otwarciu postępowania, a także merytoryczne omówienie proponowanego sposobu restrukturyzacji zadłużenia (np. przyczyn podziału wierzycieli na grupy interesów, proponowanego zakresu zaspokojenia czy czasu trwania wykonywania układu).

Przejrzysty, spójny plan

Uproszczone postępowanie restrukturyzacyjne umarza się z mocy prawa, jeżeli w terminie 4 miesięcy od dnia dokonania ob-

wieszczenia nie wpłynie do sądu wniosek o zatwierdzenie układu. Jest to czas stosunkowo krótki, standardowe postępowania restrukturyzacyjne trwają bowiem wyraźnie dłużej. Wpływ na sukces uproszczonej operacji ma rzetelna i otwarta komunikacja z wierzycielami – trzeba pamiętać, że to oni decydują o dalszych losach dłużnika, głosując nad układem. Z propozycji układowych powinno jednoznacznie wynikać, w jakim czasie rozpocznie się wykonywanie układu, a także jak będzie wysokość poszczególnych „rat” należnych poszczególnym wierzycielom. Wierzyciele mogą oczekiwać przedstawienia w zrozumiałym, transparentnym sposób uzasadnienia decyzji o otwarciu restrukturyzacji oraz odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób dłużnik zamierza rozwiązać swoje problemy. Układ musi mieć solidne podstawy

prawny oraz ekonomiczne – przed oddaniem głosu za układem, wierzyciele powinni zrozumieć założenia restrukturyzacji.

Rola doradcy restrukturyzacyjnego

Nad całą procedurą czuwa doradca restrukturyzacyjny pełniący funkcję nadzorca układu na mocy umowy zawieranej z dłużnikiem. Wybór profesjonalnego doradcy ma znaczenie na każdym etapie sprawy – od zachowania wymogów formalnych obwieszczenia czy sprawozdania nadzorca układu, do sposobu prowadzenia rozmów z wierzycielami oraz pilnowaniu właściwego tempa postępowania. Finalnie o sukcesie postępowania decyduje suma wypadkowych – warto zadbać o profesjonalne przygotowanie elementów zależnych od samego dłużnika.



WOŹNICKI WĘGLIŃSKI ŁOPATKO
RESTRUKTURYZACJE

RESTRUKTURYZACJA

Upadłość, restrukturyzacja – nie taki diabeł straszny

Widmo niewypłacalności i konieczności zamknięcia firmy w dzisiejszych czasach zagląda w oczy coraz większej liczbie przedsiębiorców, którzy często podejmują skazane na niepowodzenie próby ratowania swojego przedsiębiorstwa za wszelką cenę. Niejednokrotnie skutkuje to jedynie pogorszeniem sytuacji. Warto rozważyć, czy przewidziane przez prawo postępowania restrukturyzacyjne i upadłościowe nie są lepszym rozwiązaniem niż popadnięcie w długi, które mogą się za przedsiębiorcą ciągnąć latami.



Kinga Hanna Stachowiak

wspólnik zarządzający, Kancelaria
Prawna Skarbiec

**Kiedy zacząć rozważać złożenie wniosku?**

Wycucie tego momentu nie jest wcale proste nawet dla prawnika, a co dopiero dla przedsiębiorcy, który zajmuje się zawodowo czymś zupełnie innym. Postępowanie restrukturyzacyjne można wszcząć wobec przedsiębiorcy niewypłacalnego lub zagrożonego niewypłacalnością. Aby wszcząć postępowanie upadłościowe, musimy mieć do czynienia z niewypłacalnością. Czy to oznacza, że w przypadku popadnięcia w stan niewypłacalności można dokonać wyboru? I tak i nie... a w zasadzie niekoniecznie będzie to wybór, którego przedsiębiorca może dokonać autonomicznie. Zaczniemy od ustalenia znaczenia pojęcia „niewypłacalności”. Prawo upadłościowe zawiera definicję legalną stanu niewypłacalności, która mówi, że ze stanem tym mamy do czynienia wtedy, gdy dłużnik utracił zdolność do wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych. I nie chodzi tu o nieregulowanie należności spornych, bo uważamy je za nie-należne, gdyż wtedy niemal każda spółka pozwana o milionowe odszkodowanie za wymaganą szkodę kwalifikowałaby się jako niewypłacalna. Chodzi o zdolność uregulowania bezspornych należności, których termin płatności już upłynął. Prawo upadłościowe wprowadza również domniemanie, że jeśli wymagalne należności przeterminowały się o trzy miesiące, to dłużnik jest niewypłacalny. Domniemanie z kolei to taka figura prawna, która

mówi o przyjęciu jakiegoś założenia, które jednak może być obalone. Oznacza to, że dłużnik, który nie reguluje swoich zobowiązań przez pół roku, wcale nie musi być niewypłacalny, z kolei inny, który zalega tylko o tydzień, jest nadal wypłacalny. Stąd trudność w określeniu, czy moment na złożenie stosownego wniosku już nadszedł, czy też nie. Prawo restrukturyzacyjne stosuje oczywiście tę samą definicję.

Dla kogo restrukturyzacja, kto musi upaść?

Gdy już wiemy przynajmniej orientacyjnie, kiedy mamy do czynienia ze stanem niewypłacalności, należy zastanowić się, czy nasza firma osiągnęła już ten stan, czy dopiero wisi nad nami groźba popadnięcia w niewypłacalność. Jeśli ustalimy, że z trudem, ale jeszcze dajemy radę pchać wózek, na którym spoczywa nasza firma, choć już niedługo może nam zabraknąć sił, to może być to dobry moment na rozważenie wniosku o wszczęcie postępowania restrukturyzacyjnego. Restrukturyzacja polega na tym, żeby wynegocjować z wierzycielami taki pakiet ulg dla przedsiębiorcy, polegający np. na rezygnacji z odsetek, umorzeniu części zobowiązań czy rozłożeniu ich na raty, aby umożliwić mu wyjście na prostą i zachowanie jego działalności. W trakcie rozpoznawania wniosku sąd będzie brał pod uwagę zarówno przyczyny pogorszenia sytuacji finansowej przedsiębiorcy, realność przedstawianych przez niego prognoz, jego planowane przychody (np. z realizacji

już zawartych umów) czy proponowane redukcje kosztów prowadzenia działalności, jak i inne elementy jego sytuacji – posiadane zdolności zarobkowe, park maszyn itp. Rola przedsiębiorcy polega w tym przypadku na tym, aby przekonać najpierw sąd, a potem wierzycieli, że dzięki udzieleniu określonych ulg, da on radę wywiązać się ze swoich zobowiązań. Co ważne, przedsiębiorca nie traci wówczas kontroli nad swoją działalnością i jeśli sumiennie wypełnia zawarty układ, to przejdzie przez problemy suchą stopą, a wypełnienie zawartego porozumienia z wierzycielami to sytuacja typu „win-win”. Upadłość z kolei to remedium na trudniejsze przypadki, bowiem dotyczy się ona przedsiębiorców (oraz konsumentów), którzy nie mają już widoków na w miarę bezproblemowe wyjście z tarapatów, w które popadli. Upadłość w swoim założeniu ma przede wszystkim chronić wierzycieli, później – jeśli sytuacja na to pozwoli – doprowadzić do zachowania przedsiębiorstwa dłużnika. W praktyce niestety rzadkie są przypadki, które kończą się realizacją obu tych celów. Niemniej skuteczne złożenie wniosku o upadłość leży przede wszystkim w interesie osób, które mogą ponosić odpowiedzialność subsydiarną za zobowiązania niewypłacalnego dłużnika (np. członkowie zarządu spółek z o.o.), bo może to pozwolić im uniknąć odpowiedzialności osobistej. Efektem złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości będzie z dużą dozą prawdopodobieństwa wyznaczenie tymczasowego nadzorca sądo-

wego, który przygotowuje dla sądu upadłościowego raport wskazujący na zasadność lub bezcelowość uwzględnienia wniosku o ogłoszenie upadłości. Przyczyną oddalenia wniosku o ogłoszenie upadłości jest w przeważającej większości przypadków tzw. ubóstwo masy upadłości. Chodzi o sytuację, w której środków z majątku spółki nie wystarczy nawet na pokrycie kosztów procedury upadłościowej, nie mówiąc już o zaspokojeniu wierzycieli choćby w najmniejszym stopniu. Raport TNS zmierza zatem do tego, aby ustalić, czy z majątku spółki (środków trwałych, towaru, wierzytelności, środków pieniężnych) da się pokryć koszty postępowania i w jakiegokolwiek części zaspokoić wierzycieli. Jeśli raport TNS daje widoki na pomyślne przeprowadzenie upadłości, sąd może uwzględnić wniosek niewypłacalnego przedsiębiorcy i przydzielić mu syndyka. Zdarzają się sytuacje, w których zarząd nad przedsiębiorstwem pozostaje w rękach upadłego, ale należą one raczej do rzadkości. Syndyk przejmuje kontrolę nad przedsiębiorstwem i dąży do zaspokojenia wierzycieli w jak największym stopniu. Co ma z tego przedsiębiorca? Przede wszystkim spokój, że kłopoty spółki nie dotkną jego majątku osobistego. Nie dotyczy to przedsiębiorców jednoosobowych ani wspólników spółek osobowych, ale członkowie zarządów spółek kapitałowych mogą być spokojniejsi. Na marginesie warto wspomnieć, że ta informacja winna zachęcić przedsiębiorców prowadzących spółki jawne lub ko-

mandytowe, w których ponoszą odpowiedzialność za ich zobowiązania bez ograniczeń, czy wybór takiej, a nie innej formy prowadzenia działalności był trafny.

Poza tym, jeśli po przeprowadzeniu procedury upadłościowej pozostaną jakiegokolwiek środki, wrócą one do upadłego lub jego wspólników, pomniejszone o koszty postępowania upadłościowego. Ktoś może powiedzieć, że gdyby przedsiębiorca miał więcej aktywów niż zobowiązań, to by nie upadł. Ta teza jest na pozór słuszna. Wyobraźmy sobie przedsiębiorcę, który posiada znaczną część swojego majątku ulokowaną w nieruchomościach, które trudno zbyć w kilka tygodni, natomiast utracił płynność finansową. W takim przypadku aktywa uzyskane ze sprzedaży przez syndyka takich trudno zbywalnych aktywów mogą pokryć wszelkie koszty z nawiazką.

Kiedy podjąć decyzję?

Jak wynika z powyższych wywodów, im prędzej zdecydujemy się na podjęcie działań zmierzających do przeprowadzenia restrukturyzacji czy upadłości, tym większą mamy szansę, że zakończą się one powodzeniem. Przedsiębiorca, który liczy na to, że poradzi sobie w trudnej sytuacji, gra trochę w rosyjską ruletkę. Jeśli trafi na pustą komorę naboju, przetrwa. Jeśli jednak trafi na nabój, to gra może okazać się oślakana w skutkach. Odwlekanie podjęcia tych trudnych niejednokrotnie decyzji może okazać się jednak gwoździem do trumny i spowodować więcej szkód niż korzyści.

UPROSZCZONE POSTĘPOWANIE RESTRUKTURYZACYJNE – lek bez recepty, ale ze skutkami operacji chirurgicznej



Z Dariuszem Kwiatkowskim, partnerem zarządzającym w Kancelarii Restrukturyzacyjnej Kwiatkowski i Wspólnicy rozmawiała Joanna Zielińska.

Prawo restrukturyzacyjne funkcjonuje w Polsce od dość niedawna, 6 lat jednak wystarczy, by ocenić, czy i jak korzystają z niego przedsiębiorcy.

Tak, jest to już wystarczający okres, żeby ocenić, że przepisy prawa restrukturyzacyjnego działają i są skuteczne. To bardzo dobre narzędzie do ratowania przedsiębiorstwa. Tak jak powstawało prawo restrukturyzacyjne, powstał również zupełnie nowy zawód doradcy restrukturyzacyjnego. Ktoś kiedyś nazwał nas „lekarzami przedsiębiorstw” i dlatego lubię posługiwać się w tym obszarze nomenklaturą medyczną. Mamy wobec tego w ramach prawa restrukturyzacyjnego cztery sposoby leczenia przedsiębiorstw, od „leku bez recepty”, czyli postępowania o zatwierdzenie układu, które odbywa się z minimalnym udziałem sądu, aż po postępowanie sana-

cyjne, które można przyrównać do „operacji chirurgicznej”. Pandemia koronawirusa spowodowała jednak, że ustawodawca wprowadził jeszcze jedno dodatkowe narzędzie, tj. uproszczone postępowanie restrukturyzacyjne. Możemy je de facto porównać do leku bez recepty, ale ze skutkami operacji chirurgicznej.

Kto i w jakiej sytuacji może się restrukturyzować?

Restrukturyzacji podlega każdy przedsiębiorca, zarówno jednoosobowo prowadzący działalność gospodarczą, jak i wielka spółka akcyjna notowana na giełdzie papierów wartościowych, a zatem od sklepikarza po wielkie koncerny. Co więcej, definicja przedsiębiorcy jest tutaj na tyle szeroka, że często restrukturyzujemy nawet gospodarstwa rolne, które nie są wpisane do CEiDG.

Na czyj wniosek możliwe jest wszczęcie postępowania restrukturyzacyjnego?

Wniosek co do zasady jest domeną samego dłużnika, ale

w przypadku postępowania sanacyjnego także wierzyciel może takie postępowanie zainicjować.

Jak przebiega proces restrukturyzacji w firmach?

Proces ten jest wieloetapowy, czasochłonny i bardzo zróżnicowany w poszczególnych przypadkach. Decyduje o tym chociażby wybór samego rodzaju postępowania, które może trwać od czterech miesięcy (w przypadku uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego) po kilka lat (w przypadku postępowania sanacyjnego). Sam proces powinien być zaplanowany z doświadczonym doradcą restrukturyzacyjnym, który przeprowadzi przez restrukturyzację w najlepszy możliwy sposób. W skrócie wygląda to tak, że w pierwszej kolejności odbywa się planowanie i wybór postępowania, a dopiero następnie – tworzenie wniosku i planu restrukturyzacyjnego. W kolejnym etapie dążymy do zawarcia układu z wierzycielami, a następnie sąd ten układ zatwierdza. Po zatwierdzeniu pozostaje już tylko jego wykonywanie.

Kiedy firma powinna złożyć wniosek o restrukturyzację, a kiedy o upadłość?

Restrukturyzacja to ratowanie przedsiębiorstwa, a upadłość to de facto jego likwidacja. Oznacza to, że w każdym przypadku

gdy przedsiębiorca widzi szansę na dalsze kontynuowanie działalności, powinien co do zasady wybrać restrukturyzację. W innym wypadku odpowiednia będzie upadłość. Należy tu jednak wyraźnie podkreślić, że ta ocena powinna zostać dokonana przy udziale doświadczonego doradcy restrukturyzacyjnego. W swojej praktyce niejednokrotnie miałem do czynienia z klientami, którzy przychodzili „po upadłość”, a ostatecznie udawało się wyciągnąć ich „na prostą”. Zdarzały się też niestety sytuacje odwrotne, gdzie nasza analiza nie dawała złudzeń co do tego, czy firma może kontynuować działalność. Znajdowaliśmy wtedy alternatywne rozwiązania, które obok upadło-

ści dawały nam możliwość stworzenia nowego podmiotu.

Co wniósł do funkcjonowania procesów restrukturyzacyjnych „Program pomocowy przewidujący udzielanie pomocy w celu ratowania i restrukturyzacji małych i średnich przedsiębiorstw”?

Szczerze powiedziawszy, niewiele zmienił. Niestety przypadki, kiedy dłużnicy taką pomoc uzyskali, należą do rzadkości. W naszej kancelarii tylko kilka razy mieliśmy do czynienia z wnioskami z tego programu i muszę przyznać, że przez stopień ich sformalizowania i czasochłonność uzyskania środków pomocowych niestety nie jest onsatisfakcjonujący.



Pandemia koronawirusa spowodowała, że ustawodawca wprowadził jeszcze jedno dodatkowe narzędzie, tj. uproszczone postępowanie restrukturyzacyjne. Możemy je de facto porównać do leku bez recepty, ale ze skutkami operacji chirurgicznej.

REKLAMA

 Kwiatkowski
& Wspólnicy

Skuteczna

restrukturyzacja

to nowe życie biznesu.

www.KwiatkowskiLegal.pl



RESTRUKTURYZACJA

Spadła liczba upadłości firm, wzrosła liczba restrukturyzacji

Pierwsza połowa br. przyniosła upadłość 201 firm (wg daty postanowienia sądu). To o 9 firm mniej niż w II połowie ubiegłego roku i aż o 85 mniej niż w I półroczu 2020 r. Rekordowa względem lat ubiegłych była natomiast liczba restrukturyzacji.

Jakub Kostecki

prezes zarządu, Kaczmarek Inkasso

Jak pokazują dane Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej, od stycznia 2021 r. w Monitorze Sądowym opublikowano 1064 informacji o postępowaniach restrukturyzacyjnych firm. Niemal 87 proc. z nich stanowiło uproszczone postępowanie o zatwierdzenie układu.

Choć pierwotnie wprowadzono je tylko na czas trwania epidemii, to prawdopodobnie zostaną z nami na stałe, o czym mogą świadczyć deklaracje Ministerstwa Sprawiedliwości. Jeśli tak się stanie, więcej firm będzie miało szansę uzdrowić swą sytuację finansową. Postępowanie restrukturyzacyjne chroni bowiem firmy przed bankrutem na skutek zawarcia układu z wierzycielami oraz pozwala na zachowanie majątku przedsiębiorstwa przy jednoczesnej redukcji zobowiązań. Sama restrukturyzacja nie jest więc krokiem do upadłości, ale krokiem do uzdrowienia firmy.

Statystyki utraconych szans

Co jednak w sytuacji, gdy nie ma szans na ratowanie działalności? Pozostaje upadłość. Za danych Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej wynika, że pierwsze symptomy poważ-

nych kłopotów finansowych firm można dostrzec już na rok przed ogłoszeniem bankructwa. Tak było w przypadku ponad 1/3 firm: 36 proc. było notowanych w KR D na 12 miesięcy przed upadłością. Statystyczny bankrut notowany w KR D miał zobowiązania wobec średnio 3 wierzycieli.

Jak podkreśla Prezes KR D Adam Łącki, to cenna informacja dla wszystkich przedsiębiorców, którzy zawierają nowe kontrakty. Przed podpisaniem umowy warto sprawdzić dokładnie sytuację finansową potencjalnego kontrahenta, bo jeśli okaże się dłużnikiem, to może też być przyszłym bankrutem. Co więcej, nawet obecni kontrahenci mogą na skutek różnych okoliczności stracić nagle płynność finansową. Dlatego bezwzględnie zaleca się regularne monitorowanie kondycji finansowej nawet tych firm, z którymi współpracujemy na co dzień. Wg KR D, w dniu upadłości 58 proc. firm było wpisanych do rejestru. Ich wierzyciele stracili łącznie 23 mln zł.

Jeśli chodzi o firmy objęte postępowaniem restrukturyzacyjnym, również co druga notowana w Monitorze Sądowym (50 proc.) była w dniu publikacji dłużnikiem KR D. Z tą różnicą, że tych ostatnich zadłużonych firm było ponad cztery razy więcej, a wartość ich zobowiązań wynosi już nie 23 mln zł, a blisko 82 mln zł!

Zagrożone regiony

Najwięcej zadłużonych bankrutów w dniu upadłości prowadziło swą działalność w województwie mazowieckim, dalej – wielkopolskim i dolnośląskim. Ale pod względem wartości zobowiązań niechlubnym liderem jest tutaj województwo pomorskie (5,1 mln zł), następnie śląskie (3,9 mln zł) i mazowieckie (3,6 mln zł).

W przypadku firm w restrukturyzacji najczęściej dłużników odnotowano w woj. mazowieckim, wielkopolskim i śląskim. Pod względem sumy zadłużenia mamy identyczną kolejność: woj. mazowieckie (21,7 mln zł), wielkopolskie (10,7 mln zł) i śląskie (9,8 mln zł).

Restrukturyzacja lub upadłość to ostatni etap. Wtedy już niewiele da się zrobić. Dlatego kontrahenci powinni weryfikować wiarygodność płatniczą partnerów. Kiedy firma zalega z regulowaniem faktur, należy sprawdzić ją w KR D.

Bazując na moim doświadczeniu zawodowym mogę wskazać, że weryfikowanie kontrahenta w trakcie współpracy pozwala znacznie ograniczyć ryzyko biznesowe. Kiedy klient przestaje płacić, nie można też biernie czekać, aż złoży wniosek o upadłość. Trzeba szybko reagować, aby odzyskać pieniądze za sprzedany towar lub zrealizowane usługi. Przekazując sprawy do windykacji, przedsiębiorca wysyła sy-

gnał, że poważnie traktuje zapłatę za swoją pracę. Negocjatorzy, którzy dobrze znają poszczególne branże gospodarki, potrafią tak poprowadzić rozmowy, że kontrahent będzie w stanie uregulować należność, a nawet kontynuować współpracę z dotychczasowym partnerem. Najważniejsza jest szybkość reakcji. Im prędzej faktury trafią do profesjonalistów, tym większa szansa na odzyskanie należności.

JDG-i podchwyciły koło ratunkowe

W porównaniu stosunku liczby jednoosobowych działalności gospodarczych do spółek widać, że JDG-i stanowią zaledwie 23 procent wszystkich bankrutów. W przypadku restrukturyzacji mamy odwrotną sytuację: JDG-i stanowią przytłaczającą większość. Z 538 firm notowanych w KR D zaledwie 206 stanowią spółki. Może to oznaczać, że pandemia odcisnęła piętno na finansach firm, ale JDG-i podchwyciły koło ratunkowe rzucone im przez regulatorów. Zamiast bankrutować, mogły się ratować, i tak też uczyniły.

Największymi wierzycielami firm, które ogłosiły upadłość i były notowane w KR D, są instytucje finansowe (bank, leasing, faktoring) – 13,4 mln zł, dalej branża paliwowa – 770 tys. zł, i przetwórstwo – 590 tys. zł.

W przypadku podmiotów w restrukturyzacji o swoje pieniądze w pierwszej kolejności również zabiegają banki, firmy leasingowe i faktoringowe – 40,8 mln zł, ale na kolejnych miejscach są wierzyciele z branży rolniczej i ogrodniczej – 5,6 mln zł oraz firmy z branży windykacyjnej 3,3 mln zł.

Transport w tarapatach

Najliczniejszą grupą dłużników notowanych w KR D, objętych postępowaniem restrukturyzacyjnym, są przewoźnicy, na drugim miejscu firmy z branży rolniczej, a następnie ex aequo firmy budowlane, gastronomiczne i architektoniczne. Pod względem łącznego zadłużenia pierwsza lokata należy do producentów mięsa (8,2 mln zł), druga do producentów konstrukcji metalowych (4,9 mln zł), a trzecia do firm transportowych (4,7 mln zł). W gronie firm notowanych w KR D, wobec których sądy ogłosiły upadłość, najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa budowlane, transportowe i handlowe. Przy czym te ostatnie ex aequo z hotelami. Pod względem wartości zadłużenia na pierwsze miejsce wybija się branża metalowa (5,1 mln zł), następnie sprzedaż detaliczna przez Internet (2 mln zł) oraz firmy transportowe (1,8 mln zł).

Województwo	Łączne zadłużenie firm notowanych w KR D w dniu upadłości [zł]	Łączne zadłużenie firm objętych postępowaniem restrukturyzacyjnym notowanych w KR D w dniu ogłoszenia w Monitorze Sądowym [zł]
POMORSKIE	5 175 113,37	3 472 551,43
ŚLĄSKIE	3 975 808,7	9 852 099,47
MAZOWIECKIE	3 674 305,25	21 765 092,55
LUBELSKIE	1 868 426,15	6 530 211,73
LUBUSKIE	1 702 154,72	1 090 483,13
KUJAWSKO-POMORSKIE	1 582 595,66	3 718 580,03
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	1 170 048,84	2 633 172,87
ŁÓDZKIE	986 610,89	2 723 112,59
WIELKOPOLSKIE	864 936,24	10 787 723,1
MAŁOPOLSKIE	683 371,27	6 038 306,29
DOLNOŚLĄSKIE	586 877,6	4 939 236,32
PODKARPACKIE	487 552,98	1 023 373,3
PODLASKIE	171 645,55	2 230 630,39
OPOLSKIE	80 530,2	193 141,22
ZACHODNIOPOMORSKIE	68 312,44	3 421 698,16
SUMA	23 078 289,87	81 922 079,63



Restrukturyzacja to nie upadłość, czyli o szansach, jakie niesie dla przedsiębiorstwa

W obecnych czasach zintensyfikowały się problemy przedsiębiorców z płynnością finansową. Niewypłacalność jednego przedsiębiorstwa na zasadzie domina może powodować kłopoty płynnościowe w innych firmach. W celu przeciwdziałania fali bankructw do systemu prawa została wprowadzona możliwość otwarcia uproszczonej restrukturyzacji, która jest obecnie bardzo popularna wśród przedsiębiorstw. Dostępne są również inne rodzaje postępowań restrukturyzacyjnych.



Krzysztof Lipiński

wspólnik zarządzający,
licencjonowany doradca
restrukturyzacyjny, Lipiński
i Wspólnicy Kancelaria
Restrukturyzacyjna

Odpowiedni rodzaj postępowania należy dostosować każdorazowo do sytuacji przedsiębiorstwa. Wszystkie rodzaje postępowań restrukturyzacyjnych mają jednak jeden główny cel – ochronę przedsiębiorstwa przed upadłością.

Układ i ochrona majątku

W postępowaniu restrukturyzacyjnym dłużnik ma bowiem szansę na zawarcie układu ze swoimi wierzycielami, co pozwoli mu odzyskać płynność finansową i zdolność do konkurencyjności na rynku. Istotą układu jest co do zasady ochrona majątku restrukturyzowanego prze-

siębiorstwa oraz ukształtowanie zasad spłaty zobowiązań wedle nowych reguł. Do najbardziej popularnych propozycji układowych należą karencja w spłacie, redukcja zobowiązań oraz rozłożenie spłat w okresie dłuższym niż wynikało to z pierwotnych ustaleń.

W kontekście ochrony aktywów restrukturyzowanego przedsiębiorstwa bardzo istotna jest ochrona przed egzekucją komorniczą, ponieważ w trakcie postępowania restrukturyzacyjnego niedopuszczalne jest wszczęcie egzekucji komorniczej dotyczącej wierzytelności objętej układem. Co więcej, dłużnik w trakcie postępowania restrukturyzacyjnego nie reguluje zobowiązań objętych układem, czyli tych powstałych przed jego otwarciem.

Restrukturyzacja to nie upadłość

Postępowanie restrukturyzacyjne przeprowadzane jest przy udziale licencjonowanego doradcy restrukturyzacyjnego, który pełni w nim funkcję nadzorca lub za-

rzędcy. Doradca restrukturyzacyjny może pełnić również funkcję syndyka w postępowaniu upadłościowym, gdzie dochodzi do likwidacji majątku dłużnika. Zdarza się, że wierzyciele restrukturyzowanego dłużnika myślą te dwa rodzaje postępowań, które mają zgoła całkowicie odmienne cele. W upadłości majątek przedsiębiorstwa jest likwidowany i kończy on swój byt, podczas gdy w restrukturyzacji chodzi o jego ochronę oraz utrzymanie przedsiębiorstwa na rynku. Restrukturyzacja pełni zatem bardzo istotną funkcję ekonomiczną, bowiem może być z korzyścią dla wszystkich. Dłużnik, jak już zostało wskazane, może zachować swoje przedsiębiorstwo na skutek zawarcia układu z wierzycielami. Ci ostatni zaś mogą liczyć na wyższy stopień zaspokojenia swoich wierzytelności. Propozycje układowe dla wierzycieli zakładają bowiem zazwyczaj wyższy poziom zaspokojenia niż w alternatywnym wariantcie, jakim jest upadłość. Zawarcie układu ma również inny po-

zytywny wymiar dla wierzycieli. Mogą bowiem oni kontynuować swoją współpracę z restrukturyzowanym dłużnikiem i dzięki temu generować większy dochód.

Podsumowanie

Restrukturyzacja ma chronić przed upadłością. Zdarza się jednak, że przedsiębiorstwo zbyt późno rozpoczyna proces naprawczy. Moment rozpoczęcia restrukturyzacji jest w tym przypadku kluczowy. W związku z tym, jeśli przedsiębiorca chce zwiększyć swoje szanse na skuteczne przeprowadzenie restrukturyzacji, to nie powinien zwlekać z podjęciem działań. Zachowanie przedsiębiorstwa na rynku to również zachowanie miejsc pracy, czasami wielu osób, co nie pozostaje bez znaczenia dla innych uczestników rynku. W końcu pieniądź lubi obrót, a im więcej ludzi ma środki pieniężne, tym większy obrót może być generowany na rynku, co jest z korzyścią dla wszystkich.

Recepta na udaną restrukturyzację

Przedsiębiorcy zagrożeni niewypłacalnością coraz częściej sięgają po możliwość przeprowadzenia postępowania restrukturyzacyjnego, którego celem jest uniknięcie upadłości i zawarcie z wierzycielami układu. To pozytywny trend, wskazujący na rosnącą rolę w życiu gospodarczym instytucji postępowania restrukturyzacyjnego.



Mariusz Grajda

partner zarządzający, członek
zarządu MGW Corporate
Consulting Group

dłużnicy zaprzestają prowadzenia swojej firmy, odcinając się od problemu zadłużenia poprzez „porzucenie” przedsiębiorstwa i próbę uniknięcia egzekucji. Z tego powodu rosnący udział postępowań restrukturyzacyjnych jest zjawiskiem pozytywnym, wskazującym na wzrost świadomości dłużników co do możliwości podejmowania działań naprawczych. Niestety ze smutkiem trzeba stwierdzić, że w ślad za tą pozytywną tendencją nie podąża efektywność postępowań restrukturyzacyjnych mierzona liczbą skutecznie zatwierdzonych układów w stosunku do postępowań otwartych.

Dobrze opracowany plan restrukturyzacyjny

Czynnikami mających wpływ na to niekorzystne zjawisko jest dużo i poświęcono im już wiele opracowań. Warto jednak bliżej przyjrzeć się jednemu z kluczowych instrumentów mogących wpływać na wzrost efektywności postępowania, jakim jest dobrze opracowany plan restrukturyzacyjny. Podstawą każdej udanej restrukturyzacji jest dobry plan działania. Nie tylko obejmujący swoim zakresem

kształt propozycji układowych, ale też, co ważniejsze, zawierający opis działań, jakie dłużnik zamierza przeprowadzić celem naprawy przedsiębiorstwa. Wiele znanych mi postępowań, marginalizuje rolę planu restrukturyzacyjnego. Dłużnik skupia się bardziej na opracowaniu propozycji układowych, które w jak największym stopniu winny umożliwiać spłatę rat układowych. Stąd też pojawiają się propozycje zawierające wysokie poziomy umorzenia, długie okresy spłaty bądź wprowadzane dodatkowe okresy karencji. Tak przygotowany proces postępowania, ma nikłe szanse na powodzenie. Ciężar bowiem całej restrukturyzacji jest w ten sposób przerzucony na wierzycieli, którzy zdaniem dłużnika winni wykazać się zrozumieniem i dopasować się do bieżących możliwości płatniczych przedsiębiorcy. Brak jest w tym spojrzeniu aktywnej roli dłużnika, wyrażającej się podjęciem ciężaru faktycznej restrukturyzacji jego przedsiębiorstwa.

Dobry plan restrukturyzacyjny, trzeba rozpocząć od dokładnej analizy przyczyn, które doprowadziły przedsiębiorstwo do utraty wypłacalności. To wbrew pozorom, trudne zadanie, ponieważ wymaga dużego obiektywizmu i spojrzenia holistycznego. Wielu znanych mi przedsiębiorców, ograniczając się jedynie podejściem subiektywnym, jako przyczyny kryzysu, wskazuje głównie zdarzenia niezależne od nich (przynajmniej w ich

ocenie), co nie skutkuje wyczerpaniem przyczyn niewypłacalności. Ustalenie wszystkich źródeł kłopotów i uszeregowanie ich co do wagi, jest właściwą diagnozą umożliwiającą zaplanowanie działań naprawczych. Kluczowym elementem planu jest opracowanie inicjatyw strategicznych, które spowodują powrót przedsiębiorstwa na ścieżkę satysfakcjonującej rentowności bądź płynności. Praktyka wskazuje, że przedsiębiorcom dotkniętym problemem niewypłacalności trudno jest samodzielnie zaplanować możliwe zmiany. Ogranicza ich stres, brak odpowiedniego dystansu, jak również przyzwyczajenia związane z funkcjonowaniem firmy.

Spojrzenie na zadanie jak na tworzenie nowego startupu

W tej sytuacji proponuję spojrzeć na to zadanie jak na tworzenie nowego startupu. Współczesna teoria zarządzania wypracowała wiele metod, które pozwalają na zbudowanie elastycznej i odpornej organizacji. Głównie polegają one na określeniu wartości dla klienta i koncentracji na jej tworzeniu, przy pomocy wszystkich procesów biznesowych w przedsiębiorstwie, z jednoczesnym wykluczeniem bądź ograniczeniem przyczyn, które doprowadziły firmę do utraty płynności. Wartością dla klienta, mogą być takie cechy jak cena, funkcjonalność, jakość, wygląd czy dostępność. Możemy w ten spo-

sób zmodyfikować naszą działalność, tworząc nową jakość, która wzbudzi większe zaufanie wierzycieli i przyczyni się do ich wsparcia w procesie naprawy firmy. Rola dobrego planu restrukturyzacyjnego jest kluczowa dla uzyskania efektu postępowania. Co więcej, dotyczy każdego dłużnika, niezależnie od tego, czy jest on dużym przedsiębiorstwem, czy też stosunkowo niewielkim gospodarstwem rolnym. Różnica polega jedynie na zakresie i formie działań, jakie należy podjąć. Najważniejsze jest jednak to, że ciężar postępowania jest w ten sposób bardziej zrównoważony i obejmuje nie tylko wierzycieli, ale co najważniejsze dłużnika. Jest zatem receptą na wzrost zaufania wierzycieli i tym samym zatwierdzenie układu.



Podstawą każdej udanej restrukturyzacji jest dobry plan działania. Nie tylko obejmujący swoim zakresem kształt propozycji układowych, ale, co ważniejsze, zawierający opis działań, jakie dłużnik zamierza przeprowadzić celem naprawy przedsiębiorstwa.

W każdej gospodarce, niezależnie od sytuacji makro ekonomicznej, pewien odsetek przedsiębiorstw boryka się z problemem niewypłacalności. Oficjalne wskaźniki niewypłacalności w Polsce (stosunek wyrażający liczbę upadłych i restrukturyzowanych firm do łącznej liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych) wynosi jedynie 0,04 proc. (dane na koniec 2020 r.). W stosunku do krajów europejskich wydaje się on być znacznie zaniżony. Średni wskaźnik niewypłacalności w Europie Zachodniej wynosi 0,64 proc. Powodów tego stanu rzeczy może być wiele, ale niewątpliwie jednym z nich są „nieformalne upadłości”, czyli sytuacje, w których