

Biznes w czasie pandemii

FIRMA W KRZYZYSIE

Dla kogo restrukturyzacja? Pięć ważnych pytań i odpowiedzi

Możliwie szybkie podjęcie decyzji o rozpoczęciu programu naprawczego zwiększa szanse na przywrócenie dobrej kondycji przedsiębiorstwa. Jest wiele przykładów firm, które nie upadłyby, gdyby wcześniej zdecydowały się na podjęcie kroków restrukturyzacyjnych.



MAGDALENA KASIARZ

PIOTR PODSIADŁO

Przez ostatnie lata pandemia negatywnie wpływała na przychody wielu firm, a teraz swoje piętno odbija wojna za naszą wschodnią granicą. Z drugiej strony niespokoja od lat inflacja, wzrost kosztów surowców i oczekiwania placowe pracowników mogą prowadzić do niekontrolowanego wzrostu kosztów. Nie pomagają również rosnące stopy procentowe, które coraz bardziej utrudniają dostęp do taniego finansowania. W takim otoczeniu firmy powinny ze zdwojoną uwagą śledzić sytuację finansową - swoją i kontrahentów. Stosunkowo szybka reakcja na pogarszające się wskaźniki płynności pomoże w utrzymaniu firmy w dobrej kondycji.

1. Jak przeciwdziałać zagrożeniom na wczesnym etapie?

Jeżeli problemy przedsiębiorcy wynikają z relacji z kontrahentami, warto zacząć od przeglądu zawartych z nimi umów handlowych. Może się okazać, że są w nich postanowienia, które pozwalają na zmianę lub renowację warunków współpracy, np. w razie wystąpienia tzw. siły wyższej. Dodatkowo, warto podjąć rozmowy z kontrahentem w celu renowacji warunków biznesowych, które aktualnie są nie do przyjęcia dla jednej ze stron. Trzeba pamiętać, że problemy jednej ze stron mogą negatywnie odbić się na biznesie drugiej strony umowy. Dlatego wypracowanie metod, które pozwolą na kontynuację współpracy jest często w obopólnym interesie kontrahentów. Działania jedностonne, tj. zaprzestanie wykonywania umowy czy jej bezpodstawne wypowiedzenie, nie tylko uniemożliwiają renowację warunków współpracy, ale także utrudniają wzajemne jej rozliczenie. W dłuższej perspektywie takie nieprzemysłane działania mogą zwiększyć problemy przedsiębiorcy, narażając go na kosztowny spor sądowy

» Zaprzestanie wykonywania umowy czy jej bezpodstawne wypowiedzenie, nie tylko uniemożliwiają renowację warunków współpracy, ale także utrudniają wzajemne jej rozliczenie.

i konieczność poniesienia odpowiedzialności odszkodowawczej.

Na marginesie należy wspomnieć, że postanowienia, zgodnie z którymi istnieje możliwość wypowiedzenia umowy, gdy kontrahent ogłosi upadłość lub złoży wniosek o restrukturyzację, są z mocy prawa nieważne, a ewentualne wypowiedzenie złożone z tej przyczyny nie będzie skuteczne i może narazić na ryzyko odpowiedzialności

odszkodowawczej za niewywiązywanie się z umowy. Bieżyący kontakt i dobra komunikacja mają również niebagatelne znaczenie w relacjach z instytucjami finansującymi, zwłaszcza w sytuacji gorszych niż zakładane wyników finansowych. Ważne jest w takiej sytuacji, żeby wykażać wierzycielowi przyczyny pogorszenia sytuacji i przedstawiać perspektywy na przyszłość. W przypadku niedotrzymania wskaźników finansowych, zasadne może się okazać również zaprezentowanie planu naprawczego. Jeśli problemy są poważne i konieczny jest czas na wynegocjowanie nowych warunków spłaty, czy refinansowania, dobrym rozwiązaniem może okazać się podpisanie z bankiem tzw. dokumentu *stand still*, na mocy którego bank zobowiązuje się do niedochodzenia roszczeń, czy wypowiedzania kredytu na czas trwania negocjacji.

2. Kiedy podjąć decyzję o restrukturyzacji?

Niejednokrotnie zdarza się, że przedsiębiorcy początkowo bagatelizują swoje problemy lub zakładają, że są sobie

w stanie z nimi poradzić bez wsparcia z zewnątrz. W wielu przypadkach opóźnia to moment podjęcia decyzji o zainicjowaniu restrukturyzacji. Tymczasem z doświadczenia wynika, że moment podjęcia decyzji o działaniach zaradczych nie pozostaje bez wpływu na ich powodzenie i końcowy rezultat. Im wcześniej to się stanie, tym szanse na przywrócenie dobrej kondycji przedsiębiorstwa będą większe. Jest wiele przykładów firm, które nie upadłyby, gdyby tylko wcześniej zdecydowały się na podjęcie kroków restrukturyzacyjnych. Z tego powodu kluczowe jest jak najszybsze uchwycenie właściwego momentu na rozpoczęcie programu naprawczego.

W większości przypadków firmy, które mogą znaleźć się na granicy wypłacalności, wysyłają wcześniej sygnały ostrzegawcze. Każde przedsiębiorstwo jest inne i inne mogą być jego przyczyny kłopotów, ale do podjęcia działań naprawczych powinny skłaniać m.in.: znaczny spadek przychodów, niekontrolowany wzrost kosztów i zmniejszenie marży, odpływ kluczowych pracowników, utrata istotnego rynku zbytu, rozwiązanie umowy przez kluczowego kontrahenta czy zbliżająca się data spłaty finansowania, na którą brak funduszy. Problemy wymagające restrukturyzacji nie muszą być zawinione przez przedsiębiorcę. Przeciwnie, w wielu przypadkach spowodowane są one np. zachodzącymi zmianami technologicznymi, prawnymi, a także ogólną sytuacją gospodarczą w kraju i na świecie. Nieależnie jednak od przyczyn, kluczowe do sukcesu jest szybkie zidentyfikowanie źródła problemu i przygotowanie

szczegółowego planu wyjścia z kryzysu.

3. Jakie korzyści może przynieść otwarcie restrukturyzacji?

W niektórych przypadkach jedyną szansą na uratowanie firmy może okazać się przeprowadzenie jednego z formalnych postępowań restrukturyzacyjnych. Celem każdego z nich jest próba unikięcia upadłości w drodze zawarcia układu z wierzycielami. W przypadku najbardziej złożonego postępowania sanacyjnego, restrukturyzowany podmiot może skorzystać z dodatkowych mechanizmów naprawczych, dostępnych tylko w tym postępowaniu.

Otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego umożliwia przedsiębiorcy skupienie się na działaniach restrukturyzacyjnych dzięki następującym rozwiązaniom obowiązyującym w trakcie postępowania:

- wstrzymanie egzekucji prowadzonych przez wierzycieli, przed chwilą otwarcia postępowania,
- utrwalenie istniejących kluczowych umów i utrudnienie ich wypowiedzenia przez kontrahentów,
- w przypadku postępowania sanacyjnego: możliwość sprzedaży części majątku ze skutkiem egzekucyjnym (tzn. bez obciążenia) i poluzowaniu niektórych ograniczeń prawa pracy.

4. Co z finansowaniem w restrukturyzacji?

Wyzwaniem dla przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej jest utrzymanie lub pozyskanie nowego finansowania. Tymczasem pewność finansowania jest często jednym z najważniejszych elementów decydujących o sukcesie lub porażce sanacji firmy - bez pieniędzy nie da się zreorganizować biznesu. Z drugiej jednak strony nie można oczekiwać od instytucji finansowych, że będą pożyczać pieniądze podmiotom na granicy wypłacalności, często bez majątku, który mógłby posłużyć jako wystarczające zabezpieczenie.

Ważne jest, by mieć plan na to jak firma będzie się finansować w przypadku braku wsparcia ze strony instytucji finansowych, czy kredytów kupieckich. Warto zabezpieczyć się przed sytuacją, na wypadek gdyby stali kontrahenci nie chcieli rozliczać się inaczej niż gotówkowo, czy na przedpłaty (np. prowadząc skuteczniejszą windykację swoich należności czy też sprzedając aktywa, które nie są konieczne do prowadzenia działalności i tym samym zapewniając sobie rezerwę finansową).

Obecne przepisy dają możliwość preferencyjnego potraktowania wierzycieli, którzy wspierają przedsiębiorstwo finansowo w toku postępowania restrukturyzacyjnego. Przykładem takich preferencji jest możliwość przyznania korzystniejszych warunków restrukturyzacji dla podmiotu finansującego w porównaniu z pozostałymi wierzycielami (jest to wyjątek od zasady równości wierzycieli), czy możliwość zaspokojenie w pierwszej kolejności w przypadku późniejszej upadłości dłużnika. Niemniej jednak, nie zawsze są one wystarczającymi zachętami do podjęcia ryzyka udzielenia dodatkowych środków. Na jakiegokolwiek preferencji dla podmiotu trzeciego, który chciałby udzielić finansowania, a nie jest wierzycielem przedsiębiorstwa, muszą najczęściej

» W większości przypadków firmy, które mogą znaleźć się na granicy wypłacalności, wysyłają wcześniej sygnały ostrzegawcze.

zgodzić się obecni wierzyciele, co w praktyce jest zazwyczaj niemożliwe.

Dodatkowo, przedsiębiorcy w trudnej sytuacji mogą starać się o wsparcie finansowe w ramach tzw. Polityki Nowej Szansy realizowanej przez Agencję Rozwoju Przemysłu.

Wsparcie w ramach tego programu udzielane jest w formie trzech instrumentów pomocowych:

- pomocy na ratowanie (pożyczka płynnościowa na czas opracowania planu restrukturyzacji),
- tymczasowego wsparcia restrukturyzacyjnego (pożyczka na bieżącą działalność na czas wdrożenia działań restrukturyzacyjnych i przywrócenia konkurencyjności) oraz
- pomocy na restrukturyzację (uzupełnienie wkładu własnego przedsiębiorcy na realizację planu restrukturyzacji).

5. Co robić gdy mój kontrahent otworzył restrukturyzację?

Rola wierzyciela w restrukturyzacji jest często marginalizowana, a wierzycie często nie angażują się w postępowanie. Takie podejście jest jednak błędne.

Wierzyciel jako strona postępowania restrukturyzacyjnego jest wyposażony w narzędzia obrony swoich interesów.

Chodzi np. o prawo do informacji na temat przebiegu postępowania (w tym przeglądania akt sądowych i kontaktu z nadzorcą sądowym/zarządcą), możliwość zaskarżenia spisu wierzycelności wskazującego kwotę zadłużenia względem wierzyciela, złożenie z innymi wierzycielami propozycji układowych określających zasady spłaty długów, a przede wszystkim prawo do udziału w głosowaniu nad układem.

Trzeba pamiętać, że bez poparcia wierzycieli, postępowanie restrukturyzacyjne nie zakończy się sukcesem, więc dłużnikowi powinno zależeć na przekonaniu wierzycieli do swojej wizji uzdrowienia przedsiębiorstwa i powinien on sam podejmować aktywne próby wypracowania rozwiązania satysfakcjonującego dla wierzycieli.

Wierzyciele w swoich decyzjach powinni brać pod uwagę, czy poziom spłaty możliwy do uzyskania w ramach restrukturyzacji przewyższa to, co otrzymaliby, gdyby postępowanie zostało umorzono a dłużnik ogłosił upadłość.

—Magdalena Kasiarz,
adwokat, doradca restrukturyzacyjny,
associate partner w EY Law

—Piotr Podsiadło,
adwokat, senior associate w EY Law

Rachunkowość



W KAZDĄ ŚRODĘ
Tylko dla prenumeratorów



Rzecz o prawie



W KĄŻDY WTÓREK
Tylko dla prenumeratorów