

Sesja V: Restrukturyzacja przedsiębiorstw w postępowaniach naprawczych

Zarządzanie przedsiębiorstwem w procesie naprawczym

Dr Piotr Masiukiewicz
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

Abstrakt i tezy

TEZA: wprowadzanie postępowania naprawczego napotyka nie tylko na bariery prawne, ale także behawioralne (mentalnościowe), instytucjonalne oraz finansowe; stąd zalecana przez UE polityka drugiej szansy nie jest właściwie realizowana w naszym kraju.

1. Jesteśmy świadkami tysięcy niepotrzebnych bankructw w UE, jeżeli nie zareagujemy, będzie jeszcze gorzej – alarmuje Bruno Vanryb, przewodniczący MiddleNext – stowarzyszenia francuskich przedsiębiorstw średniej wielkości.

Ponad 150 tys. europejskich firm straciło w ub. roku płynność finansową. Było ich czterokrotnie więcej niż w USA. W złej sytuacji jest też wiele europejskich banków; które odmawiają kredytów restrukturyzacyjnych przedsiębiorcom. Co czwarta upadłość wg. Komisji UE jest spowodowana nie płaceniem rachunków przez klientów. UE zaleciła wprowadzanie regulacji ułatwiających firmom ściąganie należności – ale czy to rozwiąże problem?

Biznesmeni europejscy zaczynają domagać się reform prawa upadłościowego w poszczególnych krajach. S. Forestier przedsiębiorca z Paryża, który zbankrutował, uważa, że ustawodawcy europejscy powinni skorzystać z rozwiązań ustawodawstwa i praktyki w USA – ograniczającej skalę upadłości.

Problemy zarządzania przedsiębiorstwem w procesie naprawczym (sanacji, restrukturyzacji naprawczej) można rozpatrywać w wielu płaszczyznach; ważne wydają się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne wobec firmy oraz czynniki prawne i ekonomiczne.

2. W Polsce procesy naprawcze w ostatnich latach stanowią 5-7% ilości upadłości, układ w upadłości to zaledwie 15-16% przypadków. Odwrotne zjawiska wystąpiły w ostatnich 16 latach w bankach: 86% to realizowane programy naprawcze, 14% przypadków to upadłości. Przyczyny kryzysu, a w konsekwencji wdrożenia programu naprawczego, układu w upadłości lub upadłości sensu stricto są w przedsiębiorstwach zróżnicowane. Zupełnie inne są one w instytucjach finansowych – bankach, towarzystwach ubezpieczeniowych, spółkach leasingowych.

Tabl. Nr 1. **Przyczyny kryzysów w polskich przedsiębiorstwach**

Lp.	Przyczyny kryzysów	
1	Nieprawdziwe informacje podawane w mediach	42,1
2	Niekorzystne decyzje władz	29,6
3	Problemy z partnerami biznesowymi	28,1
4	Katastrofy, awarie, wypadki (przyczyny wewn.)	30,0
5	Wypadki przy pracy	24,2
6	Błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników	21,8

Źródło: Raport o sytuacjach kryzysowych w przedsiębiorstwach, Zakład Public Relations WSIZ Rzeszów i Agencja PR Alert Media Communications, badanie 202 przedsiębiorstw w 2006r. z Listy 500 Rzeczypospolitej.

Wyniki badania przyczyn kryzysów w polskich przedsiębiorstwach obrazuje tabl.nr 1; tendencje są inne niż np. w USA – gdzie ok. 80% sytuacji kryzysowych powodują czynniki wewnętrzne.

3. Obszary restrukturyzacji naprawczej w przedsiębiorstwach są następujące: finanse (głównie koszty, płynność i kapitały), majątek trwały, majątek obrotowy, zatrudnienie, marketing (w tym relacje z klientami i dostawcami).

Poza pierwszym, pozostałe obszary wymagają środków finansowych w pierwszej fazie, by uzyskać efekty w drugiej fazie restrukturyzacji - do których to środków przedsiębiorstwo w sytuacji kryzysowej ma bardzo ograniczony dostęp. M. in. banki zbyt mało są zainteresowane prowadzeniem restrukturyzacji; podobnie fundusze mikro-pożyczkowe czy poręczeniowe dla MSP. Z mojej praktyki sanowania 8 banków (zarządy komisaryczne) oraz prowadzenia lub udziału z ramienia banku w restrukturyzacji przedsiębiorstw wynika, że bariera kapitałowa jest najważniejsza.

Prasa fachowa, sędziowie, Konfederacja Pracodawców Prywatnych krytycznie oceniają także regulacje prawne i wołają o lifting!

4. Bariery społeczno-ekonomiczne podejmowania sanacji; jest ich wiele w Polsce, np.:

- tradycje działalności gospodarczej – ignorowane jest pojęcie zagrożenia niewypłacalnością,
- brak doświadczeń funkcjonowania na wolnym rynku; niedopuszczanie do świadomości ryzyka upadłości (adw. K. Kocemba, Rzeczpospolita),
- brak monitoringu zagrożeń w przedsiębiorstwach,
- obawa przed skomplikowaną i drogą procedurą,
- brak zachęty ze strony sądów,
- brak kapitałów,
- brak infrastruktury wspierającej (drogi consulting, martwy fundusz wsparcia upadłości w Min. Skarbu, brak państwowego ośrodka doradztwa i szkolenia, brak instytucji finansowej wspierającej procesy naprawcze).

5. Nowe regulacje Unii Europejskiej i sieć EEN – dlaczego nie są wdrażane w Polsce?

a/ Komisja Wspólnot Europejskich, *Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów* „*W jaki sposób przezwyciężyć piętno porażki poniesionej w działalności gospodarczej – działania na rzecz drugiej szansy*”, KOM (2007) 584 z dn. 5.10.07, Brussels

b/ Komisja Wspólnot Europejskich, *Komunikat Komisji* „*Wytyczne wspólnotowe dotyczące pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw*”, z dn. 1.10.04, Brussels

c/ Enterprise Europe Network w UE jest rozbudowaną siecią (liczącą 600 organizacji i 4 tys. pracowników) udzielającą informacji i porad przedsiębiorstwom stojącym w obliczu upadłości oraz przedsiębiorcom którzy przeżyli upadłość i decydują się na rozpoczęcie ponownie działalności gospodarczej.

6. Case study. Wdrożone w 2009 roku postępowanie naprawcze PKM DUDA jest pierwszym wśród spółek publicznych i ma szanse powodzenia w wyniku zastosowania inżynierii finansowej.

W ramach umów podpisanych z bankami właściciele zobowiązali się do dokapitalizowania spółki kwota 20 mln. zł. Restrukturyzacja objęła zobowiązania w kwocie 301 mln zł. Dla obecnych akcjonariuszy jednym z korzystnych rozwiązań wynegocjowanych z wierzycielami jest zakaz zbywania akcji objętych przez banki do 2012 r. Jest to czas którym spółka będzie mogła odkupić wyemitowane do wierzycieli akcje w ramach opcji *buy-back* po cenie

konwersji (powiększonej o koszt kapitału); opcję *call* zagwarantowano dla osób z rodziny Duda. Jest to unikalne rozwiązanie na polskim rynku kapitałowym.

7. Bariery i pozytywne rozwiązania dla realizacji programów naprawczych w polskich bankach:

- długa procedura zatwierdzania programu naprawczego banku,
- brak możliwości skorzystania z pomocy finansowej BFG (ew. NBP) przed zatwierdzeniem programu, ustawa o BFG umożliwia dość ograniczone formy pomocy,
- brak regulacji dot. instytucji Lender of Last Resort,
- asekuracyjne decyzje niektórych zarządów komisarycznych ze względu na brak ubezpieczenia OC (np. przez KNF – której de facto są organem),
- czarny PR ze strony konkurencji, brak instytucjonalnego wsparcia w walce z tą praktyką,
- możliwe ograniczenia działalności przez nadzór finansowy (zakaz reklamy, zakaz sprzedaży niektórych produktów, ograniczenie liczby placówek, wprowadzenie pułapu oprocentowania nowych depozytów) – jak można zatem utrzymać się na rynku?

Do pozytywnych działań należy zaliczyć:

- wsparcie doradcze i organizacyjne nadzoru bankowego,
- udzielanie w wielu przypadkach wysokich pożyczek na wiele lat przez BFG, możliwość ustanowienia specjalnego kuratora BFG (np. PKO BP, BGŻ SA, Eurobank SA),
- wyszukiwanie inwestorów lub banków przejmujących przez nadzór bankowy (w każdym przypadku),
- wsparcie NBP i Krajowej Izby Rozliczeniowej w systemie rozliczeń międzybankowych w warunkach kryzysowych banku (przykład BWE SA).
- wprowadzenie do upuin tzw. przywileju upadłościowego dla banków hipotecznych (ważny efekt behawioralny zachowań klientów w okresie kryzysu w tych bankach).

8. Reasumpcja

W Niemczech czy w Wielkiej Brytanii w czasie ostatniego kryzysu *subprime*, gdyby nie udzielono wielkiego wsparcia bankom realizującym programy naprawcze, efekty byłyby podobne co do skali upadłości jak w USA (w l. 2007-08 upadło 140 banków w USA). Program wsparcia realizował zarówno rząd jak i bank centralny.



Regulacje naprawcze powinny być: zrozumiałe, przejrzyste, realne i przyjazne do stosowania, o mało zbiurokratyzowanych procedurach oraz posiadające infrastrukturę wsparcia realizacyjnego dla przedsiębiorców.

W Polsce potrzebne są następujące działania:

- potrzeba dalszych zmian ustawy puin oraz ustawy Prawo bankowe,
- potrzeba utworzenia instytucji wsparcia dla procesów naprawczych,
- potrzeba szkoleń menedżerów – specjalistów od sytuacji kryzysowych (*company doctor*),
- dokonanie poszerzenia zakresu działania funduszu wsparcia upadłości i procesów naprawczych przy Ministerstwie Skarbu.

Zgodnie z zasadą przetrwania, sformułowaną przez H.I. Ansoffa „jeżeli jakkolwiek organizacja staje wobec perspektywy likwidacji, to koncentruje całą swoją energię na poszukiwaniu drogi przetrwania...” – wiele firm prowadziło i prowadzi postępowania sanacyjne, omijając z daleka sądową procedurę naprawczą.

Warszawa, listopad, 2009

Bibliografia

1. Altman E. I., Hotchkiss E. *Trudności finansowe a upadłość firm*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa, 2007
2. *Doing Business Report 2009*, World Bank, Washington, 2009
3. Dyrektywa 2001/24/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 4.04.01 w sprawie reorganizacji i likwidacji instytucji kredytowych, www.europa.eu.int/eulex/lex
4. Kocemba K. *Nowy sens postępowania naprawczego*, Rzeczpospolita, 24.03.09
5. Komisja Wspólnot Europejskich, *Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów* „W jaki sposób przezwyciężyć piętno porażki poniesionej w działalności gospodarczej – działania na rzecz drugiej szansy, KOM (2007) 584 z dn. 5.10.07, Brussels
6. Konfederacja Pracodawców Polskich, *Prawo upadłościowe i naprawcze potrzebuje liftingu*, Informacja prasowa, Warszawa, 27.08.09
7. Masiukiewicz P. *Ratowanie banku przed upadłością*, w: „Zagrożenie upadłością”, pod red. K. Kucińskiego i E. Mączyńskiej, Materiały i Prace IFGN, tom XCIII, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2005
8. Masiukiewicz P. *Zmiany w zarządzaniu i instrumentach marketingu w warunkach kryzysowych banku*, Synteza pracy badawczej, www.shg/km/waw.pl, styczeń, 2008
9. Masiukiewicz P. *Dylematy podejmowania decyzji w sanowanym banku*, Prakseologia, PAN, nr 146/ 2006
10. Masiukiewicz P. *Specyfika zarządzania kryzysowego bankiem*, w: Aktualne problemy zarządzania organizacjami, pod red. nauk. W. Kowalczewskiego i W. Matwiejczuka, Wyd. Szkoły Wyższej im. B. Jańskiego i Difin, Warszawa, 2008
11. Masiukiewicz P. *Specyfika zarządzania upadłością banku*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie SGH nr 1/2009
12. Mulik M. *Prawo upadłościowe i naprawcze: nowelizacja*, www.lexagit.pl, dostęp 20.11.09.
13. PKM DUDA *Postępowanie naprawcze Polskiego Koncernu Mięsnego Duda zakończone sukcesem*, Informacja prasowa, Warszawa, 27.07.09
14. *Procesy upadłościowe i naprawcze w polskiej gospodarce*, pr. zbior. pod red. naukową I. Dziedziczaka, Rozprawy i Studia T. 526, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2004
15. *Spadochron made in USA*, Wprost24, www.wprost.pl/ar44153/Spadochron, dostęp 20.11.09