

**Wioletta Niebieszczańska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **ROLA RESTRUKTURYZACJI NAPRAWCZEJ W POSTĘPOWANIU UPADŁOŚCIOWYM PRZEDSIĘBIORSTWA**

## **Wprowadzenie**

W literaturze przedmiotu wielu autorów podkreśla, że obecnie przedsiębiorstwa są zmuszone funkcjonować w turbulentnych, niestabilnych warunkach rynkowych. Dodatkowo globalizacja wolnego rynku z jednej strony daje szerokie możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i ekspansji na inne rynki, ale jednocześnie stwarza większe ryzyko wystąpienia trudności finansowych przez efekt domina. I jak do niedawna sytuacje kryzysowe były przypisywane mniejszym firmom, tak obecnie kryzys finansowy może dotknąć również przedsiębiorstwa duże i dobrze zarządzane. Coraz częściej poruszany jest temat kryzysu, bankructwa czy upadłości przedsiębiorstw, a szczególnie po ostatnim kryzysie finansowym w latach 2007-2009.

W gospodarce rynkowej problematyka bankructwa oraz upadłości wydaje się wciąż niedostatecznie rozpoznana. Ma to znaczący wpływ na niesatysfakcjonującą efektywność procedur upadłościowych oraz procesów naprawczych, co przekłada się na znaczne straty w gospodarce oraz negatywne następstwa społeczne<sup>1</sup>. Brak wiedzy i informacji na temat bankructwa, upadłości oraz naprawy charakteryzuje większość interesariuszy procesu upadłościowego, jak i przedsiębiorców, sędziów czy syndyków. Sprawia to, że upadłość – stanowiąca narzędzie niezbędnej selekcji w biznesie i eliminacji nieefektywnych jednostek z rynku przedsiębiorstwa – w praktyce nie spełnia tej roli.

Celem artykułu jest analiza restrukturyzacji naprawczej w procesie upadłości jako ochrona przedsiębiorstwa przed upadłością likwidacyjną.

---

<sup>1</sup> E. Mączyńska: *Procesy upadłościowe i naprawcze w Polsce na tle doświadczeń Unii Europejskiej*. Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2013, s. 23.

## 1. Rodzaje oraz charakterystyka upadłości

W literaturze przedmiotu można rozróżnić dwa podejścia do upadłości, tj.: prawne oraz ekonomiczne. W ujęciu prawnym jest to instytucja mająca na celu zaspokojenie roszczeń wierzycieli w jak najwyższym stopniu i sprawienie, aby, jeżeli racjonalne względy na to pozwolą, dotychczasowe przedsiębiorstwo dłużnika zostało zachowane. Najczęściej jest stosowana w celu wyeliminowania z otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa znajdującego się w złej sytuacji finansowej. W ujęciu ekonomicznym wiąże się z brakiem spłat zobowiązań połączonym z brakiem możliwości ich spłacenia<sup>2</sup> i utożsamiana jest z bankructwem. Stosowanie tych pojęć zamiennie wydaje się nieprawidłowe, gdyż bankrutujące przedsiębiorstwa nie zawsze mogą być poddane procesowi upadłościowemu, nie zawsze bankrut może być upadłym. Aby bankrut mógł ogłosić upadłość, muszą być spełnione warunki:

- przedsiębiorstwo przestało spłacać zobowiązania w sposób trwały (wystąpiła niewypłacalność dłużnika); osobę prawną lub jednostkę organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej uważa się za niewypłacalną, gdy zobowiązania przekroczą wartość majątku, nawet wówczas, kiedy na bieżąco są wykonywane zobowiązania,
- majątek dłużnika musi pokryć koszty postępowania upadłościowego, w innym wypadku sąd odrzuci wniosek.

Kiedy widoczne są tylko symptomy kryzysu i nie jest zagrożona wypłacalność przedsiębiorstwa, ustawodawca nie ingeruje dyrektywnymi unormowaniami<sup>3</sup>. Zarządzający przez wprowadzenie systemu wczesnego ostrzegania czy przez bieżący monitoring sytuacji przedsiębiorstwa ma możliwość wczesnego wykrycia nieprawidłowości i szybkiej reakcji na te zmiany. Często zdarza się jednak, że przedsiębiorcy nie dostrzegają pierwszych symptomów kryzysu bądź wręcz lekceważą je i reagują dopiero, kiedy brakuje już środków na pokrycie bieżących zobowiązań, a przedsiębiorstwu grozi upadłość.

W Polsce postępowanie upadłościowe definiowane jest jako zbiorowe postępowanie wierzycieli podjęte pod nadzorem sądowym lub administracyjnym w celu dochodzenia roszczeń od niewypłacalnego dłużnika<sup>4</sup>. Zakres roszczeń

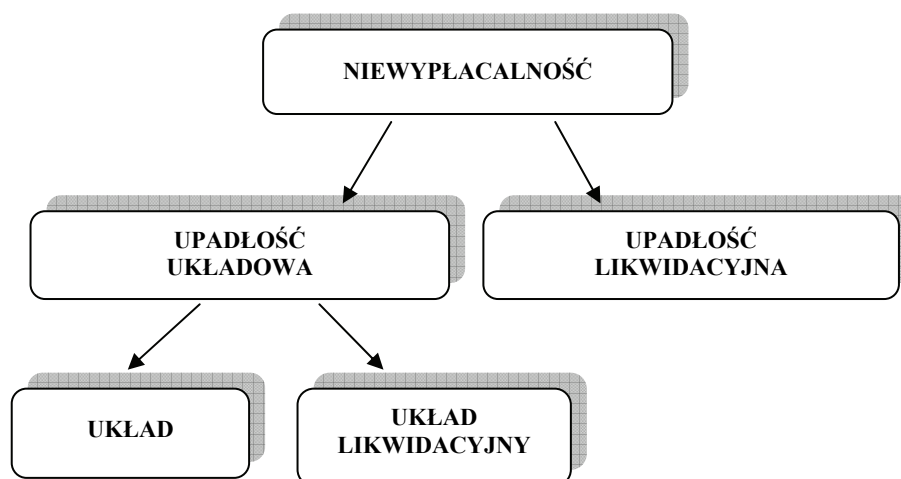
<sup>2</sup> S. Nahotko: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością. Podejście finansowe*. AJG, Bydgoszcz 2003, s. 43.

<sup>3</sup> W. Niebieszczańska: *Rola postępowania upadłościowego w procesie ograniczania negatywnych skutków kryzysu finansowego przedsiębiorstwa msp.* W: *Młodzi naukowcy dla polskiej nauki*. Red. M. Kuczera. Wydawnictwo Creativetime, Kraków 2011, s. 236.

<sup>4</sup> A. Jakubecki, F. Zedler: *Prawo upadłościowe i naprawcze. Komentarz*. Zakamycze, Kraków 2003, s. 23.

wierzycieli, przesłanki, skutki ogłoszenia upadłości oraz zasady postępowania naprawczego zostały uregulowane w prawie upadłościowym i naprawczym<sup>5</sup>.

Procedura upadłościowa może odbywać się poprzez egzekucję długów z majątku przedsiębiorstwa – jest to upadłość likwidacyjna (likwidacja przedsiębiorstwa) oraz poprzez zawarcie układu z wierzycielami i przeprowadzenie restrukturyzacji naprawczej, której celem jest uregulowanie zobowiązań wobec wierzycieli przy jednoczesnym utrzymaniu przedsiębiorstwa na rynku (patrz rys. 1).



Rys. 1. Rodzaje upadłości

Źródło: Ustawa Prawo upadłościowe i naprawcze z dnia 28 lutego 2003 r. Dz.U. nr 60, poz. 535 ze zm.

Procedura upadłościowa może być przeprowadzona przez zawarcie układu, gdy zostanie uprawdopodobnione, że w drodze układu wierzyciele zostaną zaspokojeni w wyższym stopniu, aniżeli zostaliby zaspokojeni po przeprowadzeniu postępowania obejmującego likwidację majątku dłużnika.

Prawo upadłościowe i naprawcze dopuszcza również możliwość zawarcia układu w celu zaspokojenia wierzycieli przez likwidację majątku upadłego – układ likwidacyjny. Likwidacja przeprowadzona jest według przepisów ustawy o likwidacji masy upadłości przez osobę wyznaczoną w układzie i w trybie określonym w jego treści. Układ może również dopuszczać przejście majątku upadłego przez wierzycieli.

Wniosek o upadłość może złożyć dłużnik lub wierzyciel. Do wniosku o ogłoszenie upadłości z układem powinien być dołączony plan naprawczy.

<sup>5</sup> Ustawa Prawo upadłościowe i naprawcze z dnia 28 lutego 2003 r. Dz.U. nr 60, poz. 535 ze zm.

Upadłość przedsiębiorstwa następuje z dniem wydania przez sąd postanowienia o ogłoszeniu upadłości. Unormowania upadłości z układem mają pozwolić na zadośćuczynienie obowiązkom wobec wierzycieli, przy zachowaniu przedsiębiorstwa upadłego dłużnika<sup>6</sup>. Dłużnik powinien złożyć wniosek o ogłoszenie upadłości do sądu rejonowego gospodarczego (upadłościowego) w ciągu 14 dni od momentu wystąpienia trwałej niewypłacalności przedsiębiorstwa. Sąd rejonowy rozpatruje wnioski od strony formalnej oraz merytorycznej i podejmuje decyzję w sprawie o ogłoszenie upadłości w terminie do dwóch miesięcy od dnia złożenia wniosku. Rys. 2 przedstawia etapy postępowania upadłościowego od momentu złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości do czasu podjęcia przez sąd decyzji.

Na postanowienie o ogłoszeniu upadłości zażalenie przysługuje wyłącznie upadłemu, a na postanowienie oddalające wniosek o ogłoszenie upadłości – wyłącznie wnioskodawcy.

Po pozytywnym rozpatrzeniu wniosku sąd przeprowadza właściwe postępowanie upadłościowe. Na tę część składają się następujące elementy:

- 1) stworzenie listy wierzytelności,
- 2) zabezpieczenie majątku, podział masy upadłości w przypadku ogłoszenia upadłości likwidacyjnej lub zawarcie układu w przypadku upadłości układowej,
- 3) zakończenie postępowania upadłościowego (patrz rys. 3).

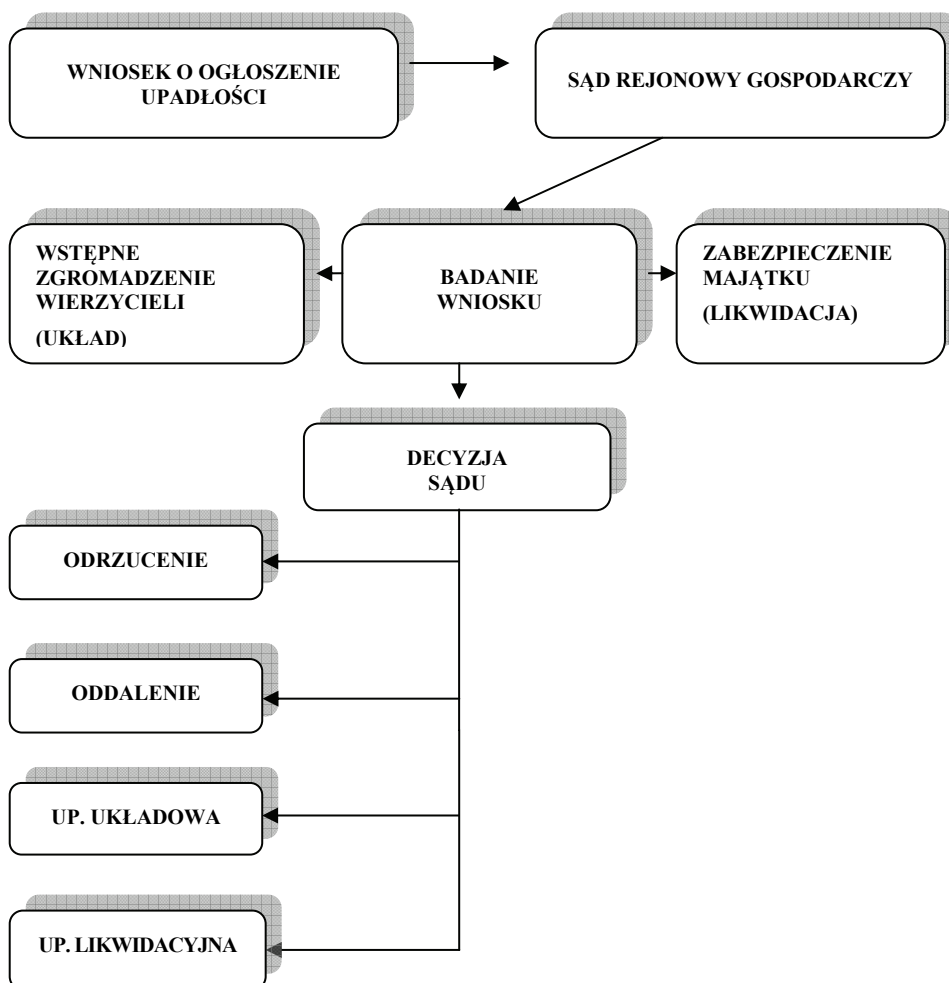
Po zatwierdzeniu listy wierzytelności sąd zwołuje zgromadzenie wierzycieli w sprawie wyboru rodzaju upadłości: z układem czy likwidacyjny. Aby układ mógł być przyjęty, w głosowaniu za przyjęciem powinna się wypowiedzieć większość wierzycieli mających łącznie nie mniej niż dwie trzecie ogólnej sumy wierzytelności, które uprawniają do uczestniczenia w głosowaniu. Większością głosów układ zostaje przyjęty, a następnie sąd, wydając postanowienie, zatwierdza układ. Gdy postanowienie się uprawomocni, sąd kończy postępowanie upadłościowe. W przypadku, kiedy zarząd przedsiębiorstwa zostaje w rękach dłużnika, wyznaczony zostaje nadzorca sądowy. Sąd może, jeżeli występują ku temu przesłanki, powołać zarządcę. Wykonanie układu odbywa się już po zakończeniu postępowania upadłościowego.

Gdy układ zostanie zrealizowany, sąd wyda postanowienie o wykonaniu układu, co jest podstawą do wykreślenia z urzędu wpisów dotyczących upadłości w księgach wieczystych i rejestrowych.

Jeżeli wystąpi wątpliwość co do pewności wykonania układu przez dłużnika, sąd upadłościowy odrzuci wniosek o upadłość z układem i może ogłosić upadłość likwidacyjną.

---

<sup>6</sup> W. Niebieszczańska: *Wybrane metody ograniczania negatywnych skutków kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie*. W: *Nowe trendy w naukach humanistycznych i społeczno-ekonomicznych*. Tom 3. Red. M. Kuczera. Wydawnictwo Creativetime, Kraków 2011, s. 182.



Rys. 2. Etapy postępowania upadłościowego

Źródło: Ibid.

Zmiana upadłości układowej na likwidacyjną może wystąpić w trzech przypadkach:

- zgromadzenie wierzycieli nie przyjmie układu,
- zgromadzenie wierzycieli przyjmie układ, ale w wyniku wystąpienia przesłanek podających w wątpliwość wykonanie układu sąd odmówi zatwierdzenia układu,
- układ został zatwierdzony, ale nie został wykonany.

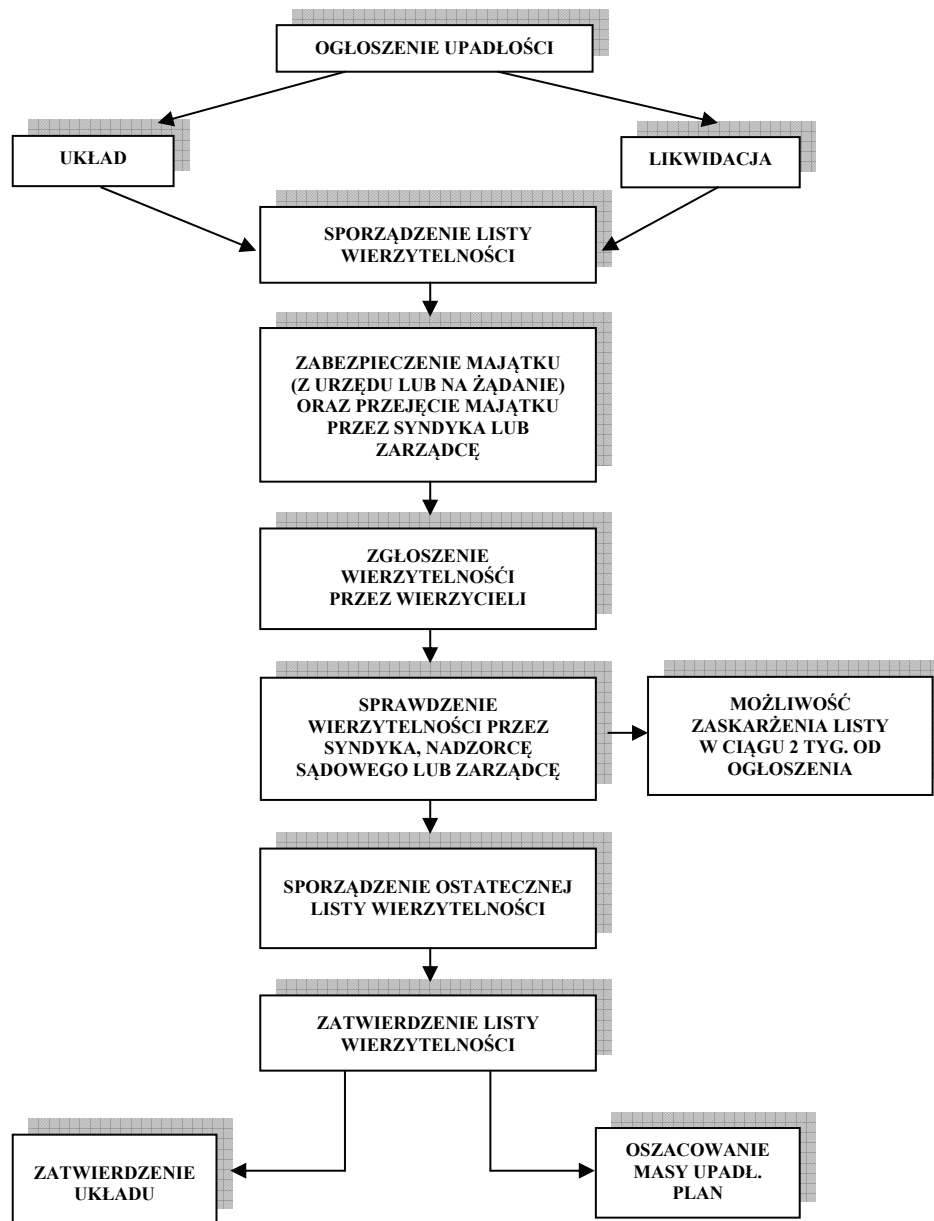
W przypadku ogłoszenia upadłości likwidacyjnej sąd wyznacza syndyka jako zarządcę i upadły zobowiązany jest do wydania całego swojego majątku, wszystkich dokumentów dotyczących działalności, majątku oraz rozliczeń, a w szczególności

ksiąg rachunkowych czy ewidencyjnych prowadzonych dla celów podatkowych. Zobowiązany jest również udzielać wszelkich potrzebnych wyjaśnień dotyczących majątku. Syndyk oszacowuje masę upadłości oraz określa plan likwidacji.

W literaturze przedmiotu upadłość likwidacyjna jest traktowana jako model postępowania upadłościowego przyjaznego wierzycielom, a upadłość układowa jako model przyjazny dłużnikowi. Analizując statystykę upadłości w Polsce, można powiedzieć, że preferowana jest upadłość likwidacyjna – czyli dla wierzycieli.

Obecnie przygotowany jest projekt ustawy Prawo restrukturyzacyjne, nowelizacja ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze. Nowe rozwiązania mają zachęcić przedsiębiorstwa znajdujące się w trudnej sytuacji finansowej bądź które spodziewają się, że w niedługim czasie wystąpią trudności finansowe, do skorzystania z rozwiązań legislacyjnych.

Prawo restrukturyzacyjne ma pomóc w utrzymaniu na rynku przedsiębiorstw znajdujących się w kryzysie finansowym. Warunkiem jednak, aby przedsiębiorstwo mogło skorzystać z tych rozwiązań i miało większą szansę na powodzenie działań naprawczych, jest odpowiedni czas reakcji na pojawiające się symptomy kryzysu oraz odpowiednio przygotowany plan restrukturyzacji naprawczej.



Rys. 3. Czynności po ogłoszeniu upadłości

Źródło: Ibid.

## 2. Restrukturyzacja naprawcza z wyróżnieniem restrukturyzacji finansowej w procesie upadłości układowej

Zagrożenie płynności finansowej bądź trwałe zaprzestanie spłacania wierzytelności wymagają oceny szans i zagrożeń dla dalszego istnienia przedsiębiorstwa oraz realnej możliwości odzyskania długoterminowej płynności finansowej i wiarygodności kredytowej, a tym samym pozycji na rynku<sup>7</sup>. W sytuacji wystąpienia trwałej niewypłacalności dłużnik, w terminie 14 dni od zaistniałej sytuacji, ma obowiązek złożyć wniosek o ogłoszenie upadłości określając, czy ma to być upadłość z układem czy likwidacyjna. W przypadku złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości z układem dłużnik zobowiązany jest dołączyć do wniosku plan restrukturyzacji naprawczej. Plan naprawczy w pierwszym etapie powinien zapewniać przywrócenie przedsiębiorcy równowagi w działalności, a następnie zdolności do konkurowania na rynku.

Każde przedsiębiorstwo to indywidualna jednostka i trudno jest wypracować jeden uniwersalny model restrukturyzacji. Rozpatrując restrukturyzację pod względem stopnia trudności, czasu potrzebnego do wprowadzenia oraz jej skutków, można wyróżnić dwa typy restrukturyzacji, które powinny być przeprowadzone w przedsiębiorstwach znajdujących się w kryzysie finansowym: płytką oraz głęboką. Płytką restrukturyzację charakteryzuje nieduża, doraźna pomoc wykorzystująca najczęściej proste rezerwy znajdujące się w przedsiębiorstwie, np. pozbywanie się zbędnego majątku produkcyjnego, nieprodukcyjnego, podział przedsiębiorstwa czy redukcja zatrudnienia. Działania te mają na celu umożliwienie działalności przedsiębiorstwa w krótkim czasie i pozwalają na zdobycie czasu niezbędnego do opracowania planu restrukturyzacji głębokiej prowadzącej do przetrwania i konkurowania przedsiębiorstwa na rynku. Restrukturyzacja głęboka wymaga dłuższego czasu, dodatkowego nakładu inwestycyjnego i najczęściej związana jest z przekształceniami własnościowymi oraz przebudową strategii przedsiębiorstwa. Ze względu na obszar funkcjonalny przedsiębiorstwa, jaki obejmują działania restrukturyzacyjne, można wyróżnić restrukturyzację: majątkową, operacyjną, organizacyjną, zatrudnienia, technologiczną i produktową, ekologiczną, własnościową oraz finansową.

Utrzymanie na rynku zagrożonego upadkiem przedsiębiorstwa uzależnione jest w dużej mierze od zastosowania właściwego planu restrukturyzacji. Odpo-

<sup>7</sup> W. Niebieszczańska: *Finanse i rachunkowość*. W: „Seminarium doktorantów. Edycja VIII. Zeszyty Naukowe”. Red. D. Korenik. Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 141.



wiednio przygotowany plan naprawy będzie w istotny sposób wpływał na decyzję wierzycieli w sprawie przyjęcia układu. Wierzyciele nie tylko ograniczają się do oceny potencjału upadłego przedsiębiorstwa, ale często patrzą prospektywnie na dalszą współpracę z dłużnikiem, który po oddłużeniu może być atrakcyjnym partnerem w obrocie gospodarczym. Mając to na uwadze dłużnik powinien solidnie przygotować się do negocjacji oraz sporządzić rzetelny plan naprawczy. Dobrze opracowany plan naprawczy może być gwarantem wykonania układu przez upadłego, a to z kolei daje większe szanse na przyjęcie układu przez wierzycieli<sup>8</sup>. Aby plan restrukturyzacji był solidny, należy poprawnie zidentyfikować przyczyny wystąpienia kryzysu oraz przeprowadzić analizę sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, a następnie określić plan działania z odpowiednio dobranymi narzędziami restrukturyzacji<sup>9</sup>. Prawidłowo przygotowany plan naprawczy powinien mieć następujące cechy:

- odnosić się do fundamentalnych problemów firmy,
- usuwać przyczyny tych problemów (nie zaś objawy),
- być na tyle wszechstronny, by rozwiązać wszystkie najważniejsze problemy<sup>10</sup>.

Plan naprawy przedsiębiorstwa w postępowaniu upadłościowym powinien określać restrukturyzację zobowiązań, majątku oraz zatrudnienia. Propozycje restrukturyzacji majątku przedsiębiorcy powinny wskazywać, jaka część majątku zostanie zbyta, wdzierżawiona lub wynajęta, określać sposoby zbycia oraz na co zostaną przeznaczone uzyskane środki. Propozycje te nie mogą obejmować składników majątku niestanowiących własności przedsiębiorcy, chyba że właściciel wyrazi na to zgodę na piśmie. Propozycje restrukturyzacji zatrudnienia powinny wskazywać ogólną liczbę zatrudnionych, liczbę pracowników zwalnianych, zasady zwolnień oraz konsekwencje finansowe tych zmian. Restrukturyzacja zobowiązań następuje w drodze układu zawartego na zgromadzeniu wierzycieli.

Skuteczność przeprowadzonej restrukturyzacji zależy od prawidłowo opracowanego planu naprawczego oraz odpowiednio dobranych i dopasowanych do siebie narzędzi.

---

<sup>8</sup> W. Niebieszczańska: *Postępowanie naprawcze oraz upadłościowe w ograniczaniu negatywnych skutków kryzysu finansowego przedsiębiorstwa*. W: *Upadłości, bankructwa i naprawa przedsiębiorstw Wybrane zagadnienia*. Red. A. Adamska, E. Mączyńska. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 337.

<sup>9</sup> W. Niebieszczańska: *Restrukturyzacja naprawcza szansą utrzymania na rynku przedsiębiorstw zagrożonych upadłością*. W: *Niepewność funkcjonowania przedsiębiorstw. Bankructwa, restrukturyzacja, likwidacja*. Red. P. Dec. SGH, Warszawa 2014, s. 187.

<sup>10</sup> S. Sletter, D. Lovett: *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*. WIG-Press, Warszawa 2001, s. 65.

Działania mogą być przeprowadzane w ramach istniejącego potencjału oraz przez odchudzenie przedsiębiorstwa. W tabeli 1 przedstawiono działania w ramach restrukturyzacji naprawczej. Najbardziej charakterystyczne obszary restrukturyzacji finansowej, w których przeprowadzane są działania, to majątek i kapitał.

W literaturze przedmiotu spotyka się podział narzędzi restrukturyzacji finansowej na narzędzia bezpośredniej i pośredniej restrukturyzacji. Przedstawiono je w tabeli 2. Narzędzia bezpośredniej restrukturyzacji finansowej mają na celu przywrócenie zdolności płatniczej przedsiębiorstwa, a ta z kolei pozwoli na kontynuowanie działalności oraz pokrycie wierzytelności.

Tabela 1

Działania w ramach restrukturyzacji naprawczej

Restrukturyzacja naprawcza	
w ramach istniejącego potencjału	odchudzenie przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none"> <li>– usprawnianie zarządzania</li> <li>– lepsza organizacja pracy</li> <li>– obniżka kosztów</li> <li>– motywacja restrukturyzacyjna</li> <li>– doskonalenie kadr</li> <li>– wzrost jakości wyrobów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– likwidacja nieefektywnych ogniw</li> <li>– sprzedaż części mienia</li> <li>– zagospodarowanie mienia z udziałem osób trzecich</li> <li>– wyłączenie obiektów z produkcji</li> <li>– zwolnienia kadrowe</li> <li>– ograniczenie asortymentowe</li> </ul>

Źródło: C. Suszyński: *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2001, s. 132.

Pośrednie narzędzia restrukturyzacji finansowej mają na celu zwiększenie efektywności wykorzystania istniejącego potencjału przedsiębiorstwa w drodze zmniejszenia obciążeń wynikających z utrzymania zbędnych zasobów lub generowania dodatkowego strumienia pieniądza. Narzędzia bezpośredniej restrukturyzacji wpływają na zmiany w strukturze pasywów i wynik finansowy, natomiast pośredniej – zmieniają strukturę aktywów.

Ta różnorodność narzędzi przy ich niedostatecznej znajomości prowadzi do powstania ryzyka, że zostaną zastosowane w nieodpowiedni sposób. Wymaga to od osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie restrukturyzacji naprawczej interdyscyplinarnej wiedzy i umiejętności.

Tabela 2

Narzędzia bezpośredniej i pośredniej restrukturyzacji

Narzędzia bezpośredniej restrukturyzacji	Narzędzia pośredniej restrukturyzacji
1	2
Zmieniające strukturę pasywów: <ul style="list-style-type: none"> <li>– zmniejszenie sumy długów przez np. umorzenie</li> <li>– konwersja wierzytelności na udziały lub akcje</li> <li>– konwersje zobowiązań na inne zobowiązania</li> <li>– konsolidacja zobowiązań</li> <li>– rozłożenie spłaty zadłużenia na raty</li> <li>– odroczenie wykonania zobowiązań</li> </ul>	Zmieniające strukturę aktywów: <ul style="list-style-type: none"> <li>– sprzedaż majątku</li> <li>– dywestycje</li> <li>– wydzielenie zorganizowanej części przedsiębiorstwa – <i>spin-off</i>, <i>spin-out</i>, <i>sell-off</i></li> <li>– podział przedsiębiorstwa – <i>split-off</i>, <i>split-up</i></li> <li>– sekurytyzacja aktywów</li> </ul>

cd. tabeli 2

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– obniżenie i ponowne podwyższenie kapitału własnego</li> <li>– dekapitalizacja wspierana długiem</li> <li>– emisja akcji nakierowanych</li> <li>– racjonalizacja zatrudnienia</li> <li>– redukcja kosztów stałych</li> <li>– strategie marketingowe promujące wzrost sprzedaży, marketing mix</li> <li>– działania w zakresie usprawniania organizacji pracy</li> <li>– działania w zakresie racjonalizacji wykorzystania czynników produkcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>outsourcing</i></li> <li>– <i>insourcing</i></li> <li>– <i>downsizing</i></li> <li>– sprzedaż akcji przedsiębiorstwa zależnego</li> <li>– optymalne zarządzanie kapitałem obrotowym</li> <li>– wykup lawetowany – LBO</li> <li>– wykup menedżerski – MBO</li> <li>– akcjonariat pracowniczy – ESOP</li> <li>– <i>lean management</i></li> <li>– <i>reengineering</i></li> </ul>

Źródło: M. Rochoń: *Efektywność restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Walkowska, Szczecin 2006, s. 96.

### 3. Restrukturyzacja naprawcza firmy ADVADIS SA w upadłości układowej – studium przypadku<sup>11</sup>

ADVADIS SA powstała w drodze przejmowania lokalnych hurtowni piwa i napojów, ich restrukturyzacji oraz konsolidacji w jeden sprawnie działający podmiot gospodarczy. Celem konsolidacji było stworzenie pierwszej, największej w Polsce, niezależnej grupy dystrybucyjnej w branży piwowarskiej, alkoholowej oraz napojów bezalkoholowych. Lata 2007-2008 były dla ADVADIS SA okresem intensywnych przejęć spółek działających na rynku hurtowej sprzedaży napojów bezalkoholowych, piwa i alkoholi. Tworzona przez spółkę sieć na koniec 2008 roku obsługiwała ponad 15 000 punktów detalicznych – prywatnych i sieciowych – na terenie całego kraju. ADVADIS SA planuje wprowadzenie jednej polityki cenowej i sprzedażowej towarów, prowadzenie wspólnej polityki portfelowej oferowanych marek oraz usprawnienie logistyki dostaw, magazynowania i zarządzania flotą. Dzięki wykorzystaniu efektu skali i synergii spółka ma możliwość negocjacji lepszych warunków z dostawcami towarów i usług, zapewniając sobie lepszą pozycję na rynku. Przewagą rynkową ADVADIS SA jest pozycja jedyne niezależnego podmiotu na rynku dystrybucji, niezwiązanego zasadami wyłączności z żadnym konkretnym producentem, co pozwala w pełni sprostać wymaganiom ogólnokrajowej obsługi rynku i oferować najatrakcyjniejsze produkty.

Ze względu na dużą skalę działania, szeroki pakiet usług oraz przejrzystość wynikającą z funkcjonowania na rynku publicznym ADVADIS SA stał się także atrakcyjnym partnerem dla producentów. Poza usługami dystrybucyjnymi

<sup>11</sup> Dane dotyczące przedsiębiorstwa dostępne są na stronie internetowej ADVADIS SA, [www.advadi.com](http://www.advadi.com) oraz [www.gpw.pl](http://www.gpw.pl) [dostęp: 30.05.2014].

ADVADIS SA oferuje swoim dostawcom wsparcie sprzedaży przez implementację działań producenta (promocje, budowa ekspozycji, rozszerzenie powierzchni sprzedaży), szybkie wprowadzanie na rynek nowości, usługi merchandisingowe oraz realizację polityki cenowej producenta na poziomie detalicznym. Jednak wystąpienie kryzysu gospodarczego, co miało wpływ na zmniejszenie konsumpcji, surowa zima oraz nieracjonalna działalność starego zarządu (według nowo powołanego zarządu) sprawiły, że ADVADIS SA zakończył 2010 rok stratą 50 mln zł. Odwołano dotychczasowego prezesa, a nowy zarząd przeprowadził restrukturyzację:

- redukcję kosztów przy równoczesnym podniesieniu marż ze sprzedaży,
- restrukturyzację zadłużenia, spłacając ok. 60 mln zł zadłużenia krótkoterminowego,
- udzielił poręczeń jako osoba fizyczna na kwotę 10,9 mln zł wobec banku i ubezpieczyciela zobowiązań handlowych spółki,
- uplasował, mimo straty za 2010 rok, na bardzo trudnym rynku papierów dłużnych obligacje średnioterminowe na kwotę 16,9 mln zł, które umożliwiły zmianę struktury zadłużenia z krótkoterminowej na średnioterminową,
- rozpoczął wdrażanie nowego projektu franszyzy detalicznej Polski Detal Zawisza,
- zredukował zatrudnienie.

Pomimo przeprowadzenia restrukturyzacji, w drugim półroczu 2011 roku, z powodu ograniczenia kredytu kupieckiego przez dostawców (brak ubezpieczenia zobowiązań wobec dostawców w związku ze stratą za 2010 rok), braku możliwości dalszej emisji obligacji w drugim półroczu 2011 w związku z sytuacją panującą na rynku giełdowym od sierpnia 2011 roku oraz trudności z pozyskaniem kredytu obrotowego mimo znacznego poprawienia wyników w pierwszym półroczu 2011 roku, prezes zarządu ADVADIS SA 14 października 2011 roku złożył wniosek o ogłoszenie postępowania upadłościowego z możliwością zawarcia układu z wierzycielami. Sąd Rejonowy Katowice-Wschód w Katowicach 9 stycznia 2012 roku ogłosił postanowienie o ogłoszeniu upadłości z możliwością zawarcia układu. Sąd powierzył spółce zarząd, wyznaczył sędziego komisarza. Wezwał wierzycieli do zgłaszania swoich wierzytelności w terminie jednego miesiąca od ogłoszenia postanowienia. Wskazano główne elementy propozycji układowych:

- 1) wierzytelności, których suma należności głównej, odsetek oraz innych kosztów nie przekracza na dzień ogłoszenia upadłości z możliwością zawarcia układu kwoty 10 000 zł, nie będą podlegały redukcji i zostaną spłacone jednorazowo w terminie 6 miesięcy od terminu uprawomocnienia się postanowienia w przedmiocie zatwierdzenia układu;

- 2) wierzytelności w wysokości powyżej 10 000 zł jako suma należności głównej, odsetek oraz innych kosztów zostaną zredukowane:
  - odsetki i inne koszty – całkowita redukcja (umorzenie należności),
  - należność główna – zostanie uregulowana przez konwersję zadłużenia na wyemitowane przez Spółkę akcje własne w terminie 6 miesięcy od terminu uprawomocnienia się postanowienia w przedmiocie zatwierdzenia układu;
- 3) wystawiono do sprzedaży lub dzierżawy zorganizowaną część przedsiębiorstwa w postaci „Zakładu Elementy Budowlane Bochnia” z wyłączeniem środków pieniężnych;
- 4) wystawiono do sprzedaży lub dzierżawy zorganizowaną część przedsiębiorstwa w postaci „Wytwórni Konstrukcji Stalowych w Grybowie” z wyłączeniem środków pieniężnych;
- 5) wystawiono do sprzedaży lub dzierżawy zorganizowaną część przedsiębiorstwa w postaci „Wytwórni Konstrukcji Stalowych w Dębnie” z wyłączeniem środków pieniężnych;
- 6) wystawiono na przetarg samochody dostawcze i osobowe oraz lekki sprzęt budowlany i elektronarzędzia budowlane, sprzęt komputerowy, drukarki, monitory, notebooki.

Spółka otrzymała podpisany aneks nr 3 z dnia 6 marca 2014 roku do umowy z dnia 20 lipca 2012 roku, dalej zwany aneksem, zawarty z Bankiem Gospodarki Żywnościowej Spółka Akcyjna z siedzibą w Warszawie (dalej: Bank). Zgodnie z aneksem – w celu zapewnienia wykonania zobowiązań wynikających z zawartej pomiędzy Bankiem a Spółką umowy kredytu w rachunku bieżącym z dnia 16 marca 2010 roku – Spółka zobowiązuje się do spłaty:

- 1) zadłużenia z tytułu kapitału wymagalnego w kwocie 10 534 107,99 zł według harmonogramu:
  - kwota 70 000,00 zł zapłacona została do dnia 10.03.2014 roku,
  - 10 rat miesięcznych w wysokości 10 000,00 zł każda, płatnych ostatniego dnia każdego kolejnego miesiąca w okresie od marca 2014 roku do grudnia 2014 roku,
  - 12 rat miesięcznych w wysokości 20 000,00 zł każda, płatnych ostatniego dnia każdego kolejnego miesiąca w okresie od stycznia 2015 roku do grudnia 2015 roku,
  - 12 rat miesięcznych w wysokości 30 000,00 zł każda, płatnych ostatniego dnia każdego kolejnego miesiąca w okresie od stycznia 2016 roku do grudnia 2016 roku,

- 12 rat miesięcznych w wysokości 40 000,00 zł każda, płatnych ostatniego dnia każdego kolejnego miesiąca w okresie od stycznia 2017 roku do grudnia 2017 roku,
  - 11 rat miesięcznych w wysokości 50 000,00 zł każda, płatnych ostatniego dnia każdego kolejnego miesiąca w okresie od stycznia 2018 roku do listopada 2018 roku,
  - kwota 8 734 107,99 zł płatna w dniu 30 grudnia 2018 roku;
- 2) odsetek według następującego harmonogramu:
- w kwocie 118 854,35 zł, płatnych do dnia 10 marca 2014 roku,
  - w kwocie 10 422,36 zł, płatnych w dniu 31 marca 2014 roku. Ponadto, zgodnie z ugodą, bank z chwilą otrzymania ostatniej płatności – pod warunkiem całkowitego i terminowego wywiązania się spółki ze zobowiązania spłaty zadłużenia, odsetek bieżących, wszystkich kosztów i prowizji naliczonych w okresie obowiązywania ugody – zwalnia spółkę z dodatkowego długu w kwocie 247 941,95 zł z tytułu części odsetek.

Obecnie spółka nie prowadzi sprzedaży detalicznej ani hurtowej, koncentruje się na wynajmie bądź sprzedaży nieruchomości, dzięki czemu uregulowane zostaną zobowiązania wobec obligatariuszy i banku oraz możliwe będzie kontynuowanie bieżącej działalności. Dalsza działalność spółki uwarunkowana będzie podjęciem decyzji w zakresie zatwierdzenia układu.

## Podsumowanie

W ostatnich latach problematyka upadłości jest poruszana coraz częściej. Wiąże się to w dużej mierze z ostatnim globalnym kryzysem finansowym. Powstało wiele opracowań wskazujących na ułomność instytucji upadłości oraz bezradność przedsiębiorstw znajdujących się w kryzysie. Środowiska naukowe oraz praktycy zwracają uwagę, że zbyt często stosuje się upadłość z likwidacją niż z układem. Toczące się dyskusje wskazują na konieczność przeprowadzenia zmian w istniejącym prawie upadłościowym i naprawczym, aby przedsiębiorstwa borykające się z trudnościami finansowymi mogły przeprowadzać skutecznie restrukturyzację naprawczą, przywracając zdolność funkcjonowania oraz możliwość konkurencyjności. Zbyt dużo przedsiębiorstw upada, widać to wyraźnie w analizach danych liczbowych dotyczących upadłości, od 2010 roku w Polsce trwa nieprzerwalnie tendencja wzrostowa w upadłościach, i to tych z likwidacją. Nadziej na zmianę tej sytuacji jest przygotowany projekt nowej ustawy Prawo restrukturyzacyjne. Istnieje wiele przykładów skutecznie przeprowadzonych re-

strukturyzacji naprawczych w ramach upadłości z układem, które pozwoliły przedsiębiorstwom powrócić do efektywnego konkurowania na rynku. Jest to niejednokrotnie długo trwający, trudny proces przywracania równowagi w działalności przedsiębiorstwa. Przykładem może być przedstawione w opracowaniu przedsiębiorstwo ADVADIS SA, w którym proces rozpoczął się w 2011 roku.

Znaczącym warunkiem powodzenia procesu upadłościowego z układem jest restrukturyzacja naprawcza, a dokładnie – właściwie przygotowany plan restrukturyzacji. Nie wszystkie przedsiębiorstwa przetrwają, gdyż tak działa rynek, przedsiębiorstwa słabe, nieumiejące przystosować się do tak zmiennego otoczenia, są skazane na upadek. Jest to naturalna selekcja przedsiębiorstw zagrażających innym przedsiębiorstwom działającym na rynku. Wydaje się, że istotnym elementem działania rynku jest to, aby przedsiębiorstw upadających nie było więcej niż powstających.

## Literatura

- Jakubecki A., Zedler F.: *Prawo upadłościowe i naprawcze. Komentarz*. Zakamycze, Kraków 2003.
- Nahotko S.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością. Podejście finansowe*. AJG, Bydgoszcz 2003.
- Niebieszczańska W.: *Restrukturyzacja naprawcza szansą utrzymania na rynku przedsiębiorstw zagrożonych upadłością*. W: *Niepewność funkcjonowania przedsiębiorstw. Bankructwa, restrukturyzacja, likwidacja*. Red. P. Dec. SGH, Warszawa 2014.
- Niebieszczańska W.: *Postępowanie naprawcze oraz upadłościowe w ograniczaniu negatywnych skutków kryzysu finansowego przedsiębiorstwa*. W: *Upadłości, bankructwa i naprawa przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*. Red. A. Adamska, E. Mączyńska. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Niebieszczańska W.: *Rola postępowania upadłościowego w procesie ograniczania negatywnych skutków kryzysu finansowego przedsiębiorstwa msp*. W: *Młodzi naukowcy dla polskiej nauki*. Red. M. Kuczera. Wydawnictwo Creativetime, Kraków 2011.
- Niebieszczańska W.: *Wybrane metody ograniczania negatywnych skutków kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie*. W: *Nowe trendy w naukach humanistycznych i społeczno-ekonomicznych*. Tom 3. Red. M. Kuczera. Wydawnictwo Creativetime, Kraków 2011.
- Niebieszczańska W.: *Finanse i rachunkowość*. W: „Seminarium doktorantów. Edycja VIII. Zeszyty Naukowe”. Red. D. Korenik. Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Procesy upadłościowe i naprawcze w Polsce na tle doświadczeń Unii Europejskiej*. Red. E. Mączyńska. Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2013.

---

Rochoń M.: *Efektywność restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Walkowska, Szczecin 2006.

Sletter S., Lovett D.: *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*. WIG-Press, Warszawa 2001.

Suszyński C.: *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2001.

Ustawa Prawo upadłościowe i naprawcze z dnia 28 lutego 2003 r. Dz.U. nr 60, poz. 535 ze zm.

Witryna internetowa przedsiębiorstwa ADVADIS SA: [www.advadi.com](http://www.advadi.com).

Witryna internetowa Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie: [www.gpw.pl](http://www.gpw.pl).

## **THE ROLE OF RESTRUCTURING REPAIR IN THE BANKRUPTCY PROCESS IF AN ENETRPRISE**

### **Summary**

In the age globalization companies are more often to operate under permanent crisis. Enterprises are generally not prepared to operate effectively in crisis, so they should strive not only to recognize and overcome it, but also develop methods to prevent from it. The article presents repair restructuring in proceedings insolvency in reducing the effects of the enterprise crisis.