

Prešli očistcom, ktorý ich stál polovicu firmy

Výrobcu okien a fasádnych systémov Fenestra Sk priviedol prepád realitného trhu a zle načasované investície až do reštrukturalizácie

Lukáš Kvašňák

Ako sa
zachraňujú
firmy
8/10

Čo by ste urobili, keby ste pätnásť rokov budovali firmu, spravili z nej jedného z najväčších hráčov vo svojom segmente, no vplyvom krízy a série zlých rozhodnutí skončili s nulou na účte, bez peňazí na výplaty a so zablokoványm financovaním zo strany bánk?

Pred touto dilemou stál pred štyrmi rokmi zlatomoravský výrobca okien a fasádnych systémov Fenestra Sk. Majitelia spoločnosti, ktorej tržby v najlepších časoch atakovali hranicu štyridsiatich miliónov eur, mali na výber dve možnosti. Buď pošlú firmu do konkurzu, čo by znamenalo jej koniec, alebo prejdú reštrukturalizáciou a pokúsia sa znovu nashartovať biznis.

Nakoniec vyhrala práve druhá možnosť, i keď toto rozhodnutie sa podľa spoluzakladateľa a konateľa Fenestry Sk Štefana Laktiša vonkonvom nerodilo ľahko. „S reštrukturalizáciou mám od začiatku vážny etický problém a budem ho mať celý život. Som v bizni-

se od roku 1992, stretávam sa s ľuďmi, podnikám s nimi a potom im spôsobím vážne finančné problémy. Nie je to nič príjemné,“ hovorí Š. Laktiš, pričom je vidieť, že sa s týmto obdobím svojho profesionálneho života zatiaľ nevyrovnal.

Štyri roky, ktoré Fenestra Sk strávila pod dohľadom reštrukturalizačného správcu, považuje za najnáročnejšie, a to tak po podnikateľskej, ako aj osobnej stránke.

Domino efekt

Fenestra Sk totiž odpísala približne polovicu prihlásených pohľadávok, keď banky dostali šesťdesiat percent svojich peňazí, no nezabezpečení veritelia v podobe obchodných partnerov spoločnosti len šesť percent.

S reštrukturalizačným plánom pritom súhlasili všetci veritelia, čo sa nevidí často. Fenestra Sk bola v tom čase jedným z dvojice hlavných hráčov dodávajúcich kompletne fasádne systémy na veľké bratislavské developerské projekty, ako sú River Park, Westend, Tower 115, obchodné centrá Retro a Central v hlavnom meste, žilinský Mirage alebo banskobystrická Europa.

Jej krach by pre dodávateľov profilov či skiel znamenal obrovský výpadok. Nájdienie náhrady v podobe nového odberateľa s podobnými skúsenosťami a technickým know-how by trvalo príliš dlho.

„Väčšina obchodných partnerov s nami spolupracovala už od začiatku. Za ten čas sme spolu urobili množstvo zákaziek a zároveň sme dosiahli veľké objemy tržieb. Keď sme urobili tabuľku záväzkov, ktoré im hrozili na odpísanie, tak okrem dvoch obchodných partnerov neprekročili u ostatných jedno percento z tržieb, ktoré s nami historicky urobili. Po veľmi náročných rokovaniach sme sa so všetkými rozhodujúcimi dodávateľmi dohodli, že nás podporia a budú s nami aj naďalej spolupracovať, aby sme v dlhšom časovom horizonte minimalizovali ich straty, ktoré im reštrukturalizácia spôsobila,“ spomína Š. Laktiš.

Nový spoločník

Fenestra Sk koncom minulého roka kompletne vyplatila nezabezpečených veriteľov a pred dvoma mesiacmi vyrovnala všetky záväzky aj s bankami. Vďaka tomu vyšli spod dozornej správy o tri roky skôr, ako navrhoval reštrukturalizačný plán.

Spoločnosti výrazne pomohlo oživenie na developerskom trhu, kde dnes dopyt po fasádnych systémoch prevyšuje kapacity dodávateľov. Zároveň sa postupne menia aj platobné podmienky, napríklad sa skrátila splatnosť faktúr. Fenestra Sk vďaka tomu dosiahla vlni tržby viac ako pätnásť miliónov eur a v tomto roku atakuje hranicu dvadsať miliónov eur.

„Do firmy som najprv vstúpil nechcel. Inak to však nešlo. Financujúce banky potrebovali ručiteľa a zabezpečenie.“

Milan Lupták,
spoluvlastník a konateľ Fenestry Sk

Samotní majitelia Fenestry Sk však neobišli pri reštrukturalizácii zľahka. Museli predať polovičný podiel vo firme, pričom banky tlačili na predaj celého podniku. Zároveň doň museli vložiť aj vlastné prostriedky, ktoré smerovali na uspokojenie veriteľov. Novým investorom sa stala banskobystrická spoločnosť Grapp, za ktorou stojí Milan Lupták. Vlastníci Fenestry sa s ním spoznali počas reštrukturalizácie, s ktorou im pomáhal po právnej a ekonomickej stránke.

„Do poslednej chvíle som neuvažoval, že by som vstúpil do firmy ako spoločník. Nebola však iná možnosť. Niektorí museli prísť s ručením a zabezpečením, aby sme zvládli posledný krok a uzavreli celý proces reštrukturalizácie. Inak by sme nenašli novú banku a s ňou aj systémové financovanie,“ vysvetlu-



Milan Lupták najprv Fenestru Sk pomáhal pri reštrukturalizácii, neskôr do nej vstúpil aj ako investor.

FOTO - MILAN DAVID



park, a tak musela zainvestovať do nákupu pozemkov a budov na výstavbu nového areálu. Ten otvorila v roku 2007 a vybavila ho najmodernejšími technológiami na výrobu okien. Investícia bola rozdelená do dvoch etáp, pričom druhá dobiehala v prvom polroku 2009.

Práve v tomto období začala Fenestra Sk splácať úvery na výstavbu areálu. V rovnakom čase vrcholil aj developerský boom, vďaka ktorému mala spoločnosť množstvo zákaziek a zamestnávala takmer tristo ľudí. „Aby sme prefinancovali všetky tieto projekty, museli sme si zobrať viacero úverov,“ vraví Š. Laktiš.

No začiatkom roku 2010 sa už aj na slovenskom realitnom trhu začali prejavovať dôsledky globálnej finančnej krízy a celý segment následne zamrzol. Banky odmietli financovať developerov, tí zakonzervovali takmer všetky svoje projekty a Fenestra Sk prišla o množstvo plánovaných zákaziek.

Posledným veľkým projektom bol bratislavský obchodný dom Central. Nasledujúce tri roky sa však už k žiadnemu ďalšiemu nedostali. Segment fasádnych riešení pritom tvoril takmer dve tretiny celkových tržieb podniku.

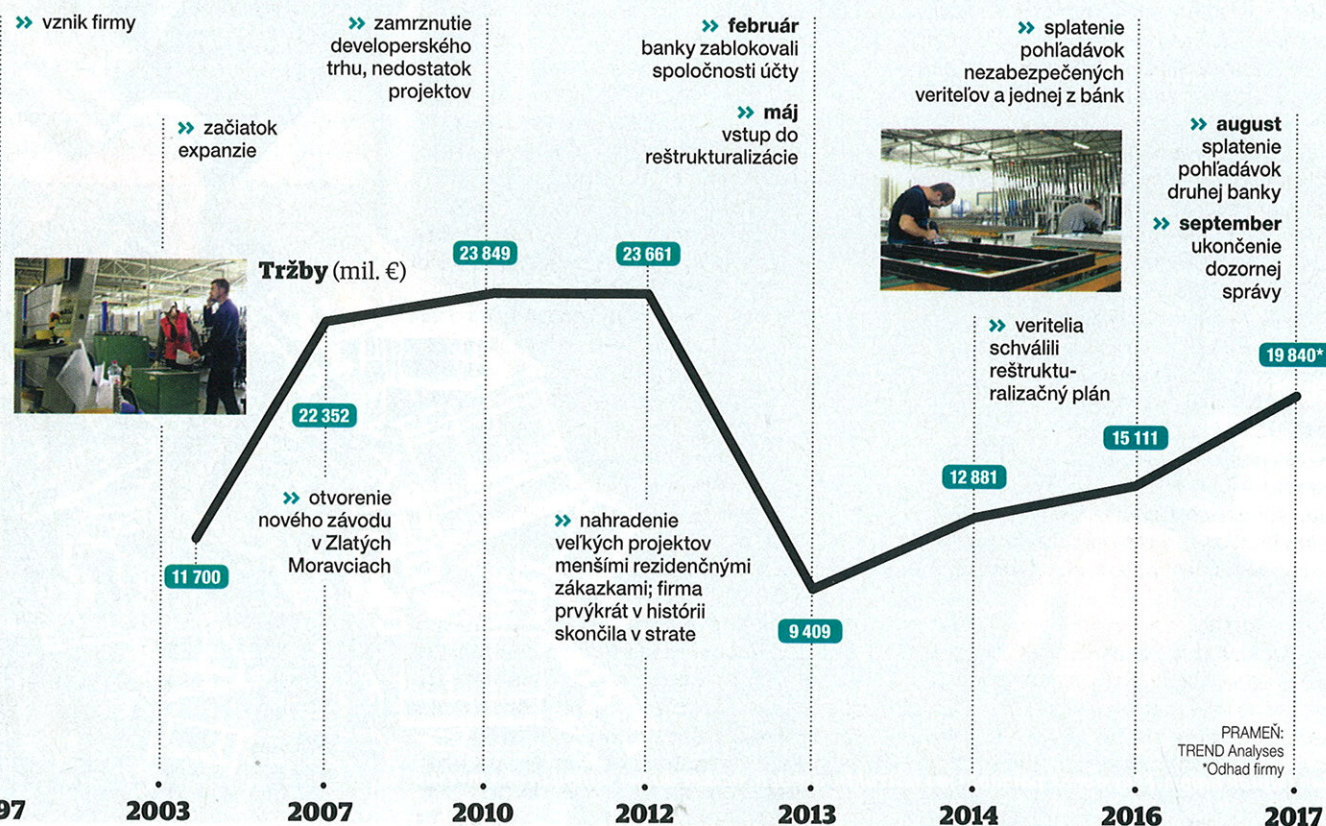
je M. Lupták. Ako však dodáva, dôležité bolo, že si s pôvodnými majiteľmi sadli aj ľudsky.

Zamrznutý trh

Pričiny súčasných problémov Fenestra Sk siahajú do obdobia pred desiatimi rokmi.

Firma po vstupe na trh s fasádnyimi systémami v roku 2000 zažívala prudký rast, tržby medziročne stúpali o tridsať až štyridsať percent. Dovtedajšie výrobné priestory už spoločnosti kapacitne nepostačovali. V Zlatých Moravciach nebol k dispozícii priemyselný

Úspechy a pády spoločnosti Fenestra Sk



Veľa za málo

V snahe nájsť náhradu za tento výpadok tržieb a zachrániť nemalé investície do výchovy a vzdelávania odborníkov sa Fenestra Sk v roku 2012 pustila aj do menších projektov, ktoré jej mali pomôcť preklenúť ťažké obdobie. No kým jeden veľký projekt im vygeneroval miliónové tržby, na bytových domoch utržili v priemere len štyristotisíc eur. „Namiesto troch projektov ročne sme zrazu robili až tridsať a kapacitne sme to nezvládali. Mnoho zákaziek sme zachraňovali až v realizácii, pretože zlyhávala projektová podpora,“ ozrejmjuje zložitú situáciu Š. Laktiš.

V novej situácii sa naplno odhalili nedostatky firmy v projektovom riadení a nedotiahnuté interné procesy. Fenestra Sk sa v roku 2012 prvýkrát v histórii prepádla do straty, ktorá sa podľa priebežných údajov počas roka šplhala k miliónu eur. No pri inventúrach materiálu sa zistilo, že je dvojnásobná. Financujúce banky v reakcii zablokovali Fenestre Sk účty a uplatnili si záložné práva. Nasledoval trojmesačný kolotoč vyjednávania, firma nemala na výplaty a zadlžovala sa. Práve v tejto fáze podnik naakumuloval najväčšiu časť strát, ktoré musel v reštrukturalizácii riešiť. Banky totiž naň tlačili, aby sa dohodol s veriteľmi na dobrovoľnom odpustení dlhov. Celý proces stroskotal a obral firmu o dôležitý čas.

„Ak by sme vstúpili do reštrukturalizácie už v januári, ako sa objavili finančné problémy, mala by iný priebeh. V dôsledku trojmesačnej agónie nám v roku 2013 tržby klesli na deväť a pol milióna eur,“ hovorí Š. Laktiš.

V júni už firma oficiálne vstúpila do reštrukturalizácie a v januári 2014 jej veritelia odsúhlasili ozdravný plán a zároveň sa na realitnom trhu objavili prvé náznaky, že dochádza k opätovnému oživeniu. Fenestru podržali aj ďalší developeri, ktorí deklarovali ochotu spolupracovať s ňou aj napriek jej problémom.

Nedostatok financií

Podnik však trápil nedostatok financií, keďže žiadna banka im nechcela poskytnúť prostriedky na prefinancovanie nových zákaziek a uspokojenie veriteľov. Namiesto toho jej majiteľov tlačili financujúce banky do predaja firmy. „Celý rok 2014 sme okrem krízového riadenia spoločnosti museli absolvo-

„Dodávatelia nás podporili a my v dlhšom horizonte znížime ich straty z reštrukturalizácie.“

Štefan Laktiš,
spoluzakladateľ
a konateľ Fenestra Sk



podiel nakoniec získal cez firmu Grapp v júli tohto roku. Ďalšie financie na uspokojenie veriteľov získala Fenestra Sk z prevádzkového zisku za vlaňajšok a v tomto roku sa jej podarilo vybaviť investičný a kontokorentný úver s novou bankou. Vďaka nej vyplátili aj pohľadávky voči starej banke.

Vyhnuť sa starým chybám

Koniec reštrukturalizácie dáva Fenestre Sk príležitosť na nový začiatok. Ako však prízvukuje Š. Laktiš, tentoraz musia rast ustríchnuť. „Nesnívame už o tom, že budeme robiť obrat 25 miliónov ročne. Vieme, že prepád na realitnom trhu opäť príde. Dnes máme zákazkovo pokrytý celý budúci rok a optimisticky sa pozeráme aj na ten ďalší. V najbližších troch rokoch chceme zarobiť toľko, aby sme vedeli bilančne pokryť všetky aktuálne cudzie zdroje,“ dodáva.

Podľa M. Luptáka chcú ísť konzervatívnejšou cestou a dôkladne si vybrať štruktúru a objem zákaziek. Fenestru Sk čakajú aj investície do modernizácie vozového parku a manipulačnej techniky, ako aj zefektívnenia prác na samotných stavbách. Firma sa poučila aj z predošlých nedostatkov pri projektovom riadení a posledné štyri roky využila na optimalizáciu všetkých rozhodujúcich prevádzkových a kontrolingových procesov.

„Niektoré veci sa v minulosti robili intuitívne a narýchlo. Informácie o hospodárni boli k dispozícii aj o tri mesiace neskôr, čo neumožňovalo efektívne zasahovanie do procesov počas realizácie projektov. Preto sme sprehľadnili riadenie. Posunuli sme sa vo videní ekonomického stavu, čítaní výsledkov hospodárenia alebo kalkulácie projektov,“ uzatvára M. Lupták.

Reštrukturalizácia ako konkurzná pasca

Dlžník, ktorý sa rozhodne o záchranu podniku formou reštrukturalizácie, si musí byť vedomý skutočnosti, že do tohto procesu už nevstupuje sám, je tu súd, správca a v neposlednom rade veritelia. Dlžník v procese reštrukturalizácie do istej miery stráca voľnú ruku nad svojím podnikaním a osud samotného podniku už nemá iba vo vlastných rukách. Hranica medzi úspešnou reštrukturalizáciou a konkurzom pritom býva spravidla veľmi tenká. Ani najlepšia vôľa a poctivý zámer dlžníka o ozdravenie podniku, a ani vhodne zostavený krízový manažment dlžníka, nemusia na úspešnú reštrukturalizáciu stačiť.

Nájdienie zhody: Kľúčom k úspechu je nájdienie zhody s veriteľmi o procese reštrukturalizácie a o spôsobe, akým a rozsahu uspokojenia pohľadávok veriteľov vyjadrenej v pláne. Zhodu s veriteľmi o reštrukturalizácii je nutné nájsť najneskôr do konania schôdze veriteľov. Absencia zhody je daná nedôverou veriteľov v procese reštrukturalizácie, ktorá sa spravidla prejaví nedostatočnou účasťou veriteľov na schôdzi veriteľov, nezvolení veriteľského výboru a/alebo v hlasovaní schôdze veriteľov o vyhlásení konkurzu. Je preto dôležité, aby sa manažmentu v tomto čase podarilo udržať dôveru veriteľov v záchranu podniku a vysvetliť im podstatu reštrukturalizácie a jej výhody oproti konkurzu. Inak je konkurz neodvratný. Absencia zhody v znení plánu sa môže prejavovať zamietnutím návrhu plánu veriteľským výborom alebo schvaľovacou schôdzou. V oboch prípadoch dochádza ku konverzii reštrukturalizácie na konkurz. Výnimkou sú prípady, keď súd nahradí súhlas určitej skupiny účastníkov plánu v rámci schvaľovacej schôdze a následne plán potvrdí.

Kde je zhoda vôle, nemusí byť vždy aj cesta: Ak sa aj podarí nájsť medzi veriteľmi a dlžníkom zhodu, dôvodom, pre ktorý nie je reštrukturalizácia úspešná je fakt, že sa jedná o proces prísne formálny, ktorý vedie správca, na činnosť ktorého dohliada súd. Dôvody konkurzu možno nájsť tak na strane správcu, ale aj predkladateľa plánu a dlžníka. Opakované alebo závažné porušenie povinností správcom, nezvolanie schôdze veriteľov a/alebo schvaľovacej schôdze v určenej lehote majú vždy za následok vyhlásenie konkurzu, rovnako ako nedodržanie lehoty predkladateľom plánu na jeho predloženie veriteľskému výboru a/alebo na podanie návrhu na potvrdenie plánu súdom.

Neznámy správca: Zatiaľ, čo do ostatnej novely zákona bol súdom do funkcie správcu ustanovený ten správca, ktorý vypracoval reštrukturalizačný posudok, ktorého si dlžník vybral a s ktorého prácou sa mohol v rámci procesu prípravy posudku oboznámiť a pred vstupom do reštrukturalizácie nadobudnúť istý stupeň dôvery, v súčasnosti je do funkcie správcu súdom ustanovený správca náhodným výberom. Ak by správcom neboli dodržané lehoty alebo by došlo k porušeniu jeho povinností, dôjde k úplnému zmareniu reštrukturalizácie a vyhláseniu konkurzu, keďže súčasná právna úprava reštrukturalizácie so zmenou správcu v týchto prípadoch nepočíta. Následky pochybenia správcu náhodne vybraného súdom tak znáša dlžník s veriteľmi bez ohľadu na fakt, že reštrukturalizácia spĺňa všetky predpoklady na to, aby bola úspešná a mohlo na jej základe dôjsť k záchrane fungujúceho podniku.

Tok informácií medzi dlžníkom a správcom: Súčasťou úspešnej reštrukturalizácie je aj efektívny tok informácií medzi dlžníkom a správcom, ktorý počas reštrukturalizácie vykonáva nad podnikaním dlžníka dohľad. Ak dlžník v potrebnom rozsahu neposkytuje správcom informácie alebo ak na základe poskytnutých informácií dospieja správca k záveru, že nemožno odôvodnene predpokladať úspešné skončenie reštrukturalizácie, je povinný požiadať súd o vyhlásenie konkurzu. K vyhláseniu konkurzu dôjde aj vtedy, ak je dlžník v omeškaní s paušálnou odmenou správcu alebo náhradou výdavkov reštrukturalizácie.

JUDr. Simon Manduch,
komplementár, I & R KONKURZY
A REŠTRUKTURALIZÁCIE, k. s.
advokát, IKRENYI & REHAK, s. r. o.