

Restrukturalizace a reorganizace mohou dát firmám nový směr

V současné pandemické době si řada podnikatelů láme hlavu, jak svůj business oživit, postavit znovu na nohy, dát mu svěží vítr do plachet, ale také jak zabránit krachu firmy a přežít. Bez razantních změn to však nepůjde a je velmi důležité začít řešit potíže včas a s dostatečnou odborností. Pomoci může restrukturalizace nebo reorganizace, pohledem zvenjšku. Ten může přinést zkušený interim manager. O přínosu takového řešení jsme psali v dubnové Prosperitě na straně 5 v rozhovoru s Petrem Karáskem, krizovým manažerem a viceprezidentem České asociace interim managementu. Protože je to téma, které businessprostředím rezonuje, připravili jsme pokračování.

Proč podle vás tak málo firem volí reorganizaci, když je většinou výhodnější než konkurz?

Insolvenční zákon dává určité limity, které je nutné splnit, aby podnik mohl požádat o možnost reorganizace. Zjednodušeně je to podmínka velikosti (počet zaměstnanců větší než 50 a roční obrát větší než 50 MCZK). Tím jsou odfiltrovány úpadky těch nejmenších firem nebo i podnikatelů – fyzických osob, kterých je logicky největší počet. Mimochodem další z podmínek reorganizace je, že věřitelům se dostane vyššího uspokojení než v konkurzu. Existují ale i jiné důvody, proč se upadající firmy vyhnou reorganizaci i konkurzu. Jsou to kapitálové způsoby řešení problémů – tedy prodej problémové firmy, její fúze s větším a zdravějším podnikem nebo vyhledání finančního investora.

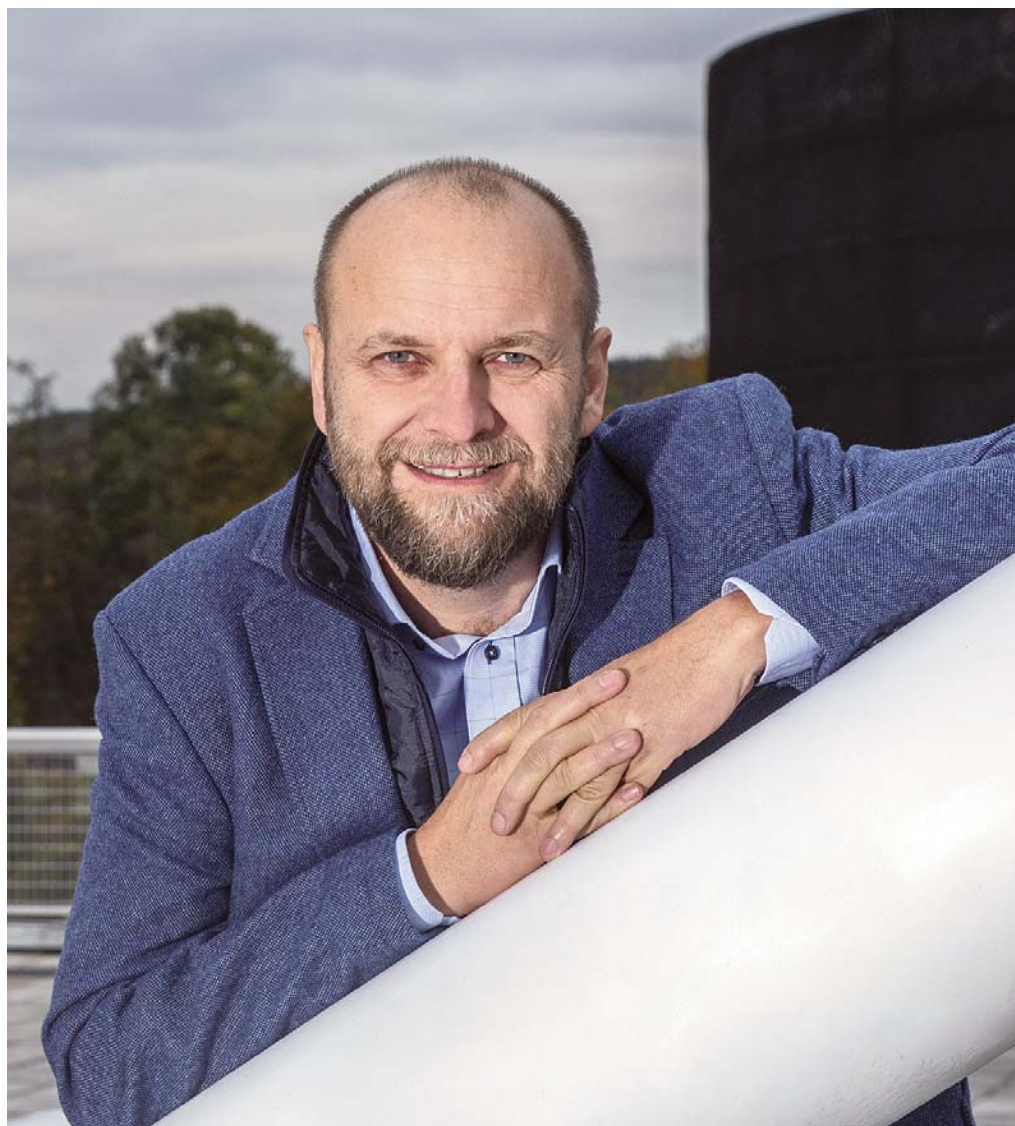
Jinak je bohužel běžné, že managementy i majitelé podniků v případě, kdy se firma přiblíží úpadkové situaci, se snaží radikálnější řešení situace co nejvíce oddalovat, často ani negativní informace o stavu podniku nechtějí slyšet nebo si je připouštějí, případně je z myslí vytěsňují a nadále se věnují svému mikromanagementu, kterým ale potřebného zvratu ve fungování podniku nelze docílit.

Ale reoplán může být úspěšný kromě jiného jen tehdy, pokud je postaven na nějaké dobré podnikatelské strategii. Tedy majitel nebo management musí mít už před zadáním jeho přípravy jasnou představu o cíli reorganizace. Tedy jak bude očištěný podnik vypadat po jejím úspěšném skončení. Co je třeba odříznout, na jaké oblasti se naopak zaměřit, s kým se spojit, jak bude podnik financován a podobně.

Říkáte, že manažeři a majitelé si často nechtějí dlouho přiznat, že mají problémy, které by měli řešit razantněji. Jak velkou roli hraje čas?

Podstatným tlakem, který donutí takovéto managementy a majitele začít situaci skutečně řešit, je až nedostatek cash a postoj bank. Tento okamžik však přichází obvykle hodně pozdě, kdy problémy ve firmě už kulminují a čas a prostor pro vhodná a méně bolestná řešení je zpravidla velmi omezený.

Když management nebo majitelé dojdou k poznání, že jim nezbude nic jiného než kritikou situaci začít řešit, podle našich zkušeností najednou zjistí, že ani neví jak. Netuší, jak proces reorganizace funguje, neví, kdo by jim s tímto procesem pomohl, jsou překvapeni, že celý takovýto proces něco stojí, že musí zaplatit poradce, kteří připraví koncept reoplánu, právníky, odhadce a znalce majetku, daňové experty, krizové manažery, kteří pomohou v mezidobí udržet podnik v běhu a očistí ho od zásadních příčin problémů, že i činnost kanceláře insolvenčního správce něco stojí.



Petr Karásek, krizový manažer a viceprezident České asociace interim managementu

Ale reoplán může být úspěšný kromě jiného jen tehdy, pokud je postaven na nějaké dobré podnikatelské strategii. Tedy majitel nebo management musí mít už před zadáním jeho přípravy jasnou představu o cíli reorganizace. Tedy jak bude očištěný podnik vypadat po jejím úspěšném skončení. Co je třeba odříznout, na jaké oblasti se naopak zaměřit, s kým se spojit, jak bude podnik financován a podobně.

Toto všechno musí mít majitelé nebo managementy promyšleno a připraveno ještě předtím, než požádají právníky o podání návrhu na vyhlášení úpadku s cílem firmu reorganizovat. Pokud na to nejsou připraveni nebo pokud si nenajdou schopný tým, který má v dané věci zkušenosti, tedy s velkou nadsázkou řečeno sáhne do šuplíku a vybere vhodnou variantu z předem připravených možných řešení, tak nemají téměř šanci situaci úspěšně vyřešit a většinou nastane scénář číslo 2 – tedy konkurz.

Jak rychle se dá taková restrukturalizace či reorganizace středně velké firmy zvládnout?

Délka neformální restrukturalizace je hodně odvislá od délky jednoho obchodního cyklu. Pokud podnik vyrábí produkty denní spotřeby – třeba pekárna, tak u něj je délka základního obchodního cyklu od objednání po inkaso zpravidla v rozmezí jednotek týdnů. Pokud jde o podnik, který dodává komponenty pro projekty investičních celků s průběžnou dobou od objednání do vydodání, přejímky a inkasa peněz v řádu několika let, je tomu úměrná i délka obchodního cyklu.

Dalšími parametry už společnými pro neformální restrukturalizaci i pro formální postup v rámci reorganizace je hloubka a složitost problémů, spolupráce ostatních stakeholderů (věřitelé, dodavatelé, banky, odběratelé, odbory...), ale i razantnost prováděné restrukturalizace či reorganizace. Zpravidla se neformální mimosoudní restrukturalizace dají u těch nejméně složitých případů s krátkou délkou obchodního cyklu zvládnout za půl roku až rok. U těch velkých, složitějších, problémovějších případů s dlouhou délkou obchodního cyklu to může trvat dva roky a někdy o něco déle. V případě soudní reorganizace je minimální délka

skového podnikání pro příští léta. Podnik by měl mít také pod dostatečnou kontrolou všech na svá rizika.

Z úspěšné restrukturalizace či reorganizace vyjde sice většinou menší, ale o problémy očištěný subjekt, který si zachovává své místo na trhu. Pokud majitel nepřibere do podniku spoluinvestory nebo v reorganizaci podnik neprodá, dál zůstává majitelem. Potřebná aktiva k naplnění budoucího business modelu by měla podniku také zůstat (v majetku nebo třeba i v pronájmu), zůstane část zákazníků, většina dodavatelů a hlavně z velké části by si takovéto podniky měly uchovat klíčové zaměstnance.

Máme dost odborníků na restrukturalizace a reorganizace, když jich zatím v ČR probíhají jen desítky ročně?

Certifikovaných interim manažerů, kteří mají bohaté zkušenosti a znalosti potřebné pro restrukturalizace a krizové řízení podniků, jsou v České republice necelé dvě desítky. Kromě toho zde působí i dalších pár desítek necertifikovaných interim manažerů, ale také i řada poradenských subjektů. Na jednu stranu to není velké množství, na druhou stranu zkušenost lze nabýt a trénovat či rozvíjet jen na dostatek praktických případů, kterými se ve své praxi zabývají. Podobně je tomu i u odbornosti insolvenčních správců, kterých je také kolem tří desítek. To jsou správci s tzv. zvláštním povolením, kteří jediní jsou oprávněni provádět reorganizace a konkurzy tzv. „běžících podniků“ (na rozdíl od ostatních insolvenčních správců řešících insolvence fyzických osob, kterých je několik stovek).

Samozřejmě se na trhu pohybují i lidé, kteří se za odborníky vydávají, ale často nemohou žádné ověřitelné reference z restrukturalizačních či krizových projektů, certifikáty nebo jiné doklady doložit, nevstupují veřejně na odborných konferencích, nejsou sdruženi v žádných profesních uskupeních nebo komorách. Ale mohou být levní. Anebo mohou mít i jiné úmysly. Je odpovědností majitelů nebo managementů, jakou formu pomoci si v situaci, kdy jejich firma má akutní problémy, zvolí.

Z úspěšné restrukturalizace či reorganizace vyjde sice většinou menší, ale o problémy očištěný subjekt, který si zachovává své místo na trhu. Pokud majitel nepřibere do podniku spoluinvestory nebo v reorganizaci podnik neprodá, dál zůstává majitelem.

Jak se pozná kvalitní restrukturalizační či krizový manažer od těch ostatních?

Z průzkumu mezi majiteli a manažery podniků, bankéři a právními kancelářemi, který proběhl před lety pod záštitou české pobočky Turnaround Management Association a České asociace interim managementu, si majitelé firem nejčastěji vybírají interim manažery na základě referencí, resp. doporučení, případně volí z příslušných profesních sdružení a komor. Ti seriózní poradci nebo interim manažeři se také neschovávají za anonymní webové stránky, jdou se svým jménem, obličejem a zejména referencemi o jimi osobně realizovaných projektech na „trh“. Firmy nebo poradci, kteří se prezentují skrytě, pod identitou typu vyřešímekrizi@xyz.com nebo insolvence-firem-rychle-a-levně@abc.biz, kdy ve veřejném prostoru nejste schopni dohledat, o koho přesně jde, jaké má zkušenosti, vzdělání, certifikace, kde a kdy a na čem reálně pracoval a s jakými výsledky, nebo pokud nejste schopni dohledat, že daný specialista také něco publikoval, někde přednášel, aktivně se zúčastňoval nějakých odborných akcí, tak asi tito partneři nebudou ti nejhodnější. Pravděpodobně mají svůj důvod pro to, aby se skrývali v anonymitě.

připravila Jana Dronská

- Restrukturalizace je mimosoudní proces, ve kterém firma provede potřebné změny ve své strategii, byznys modelu, procesech, rozvaze, řízení C-F bez nutnosti zahájení insolvenčního řízení.
- Formální (soudní) reorganizace je proces, který je součástí insolvenčního řízení a ve kterém je očištěný proces řízen podle zákona insolvenčním správcem, resp. pod dohledem soudu.
- Cílem obou těchto procesů je to, aby očištěný a revitalizovaný podnik mohl (alespoň z části) pokračovat ve svém dosavadním podnikání.
- Konkurz je naopak formální proces v rámci insolvenčního řízení, kdy podnik již není schopen dalšího provozu a nastává de facto jeho likvidace.