

Firmy řeší problémy pozdě, neznají výhody restrukturalizace a reorganizace

Když firmy své potíže začnou řešit včas a s dostatečnou odborností, pak restrukturalizace nebo reorganizace mohou být efektivní cestou pro mnohem více subjektů, než bylo dosud realitou. Mohou mít dokonce příznivý dopad na podnikatelské prostředí a celou ekonomiku. Vyplývá to z rozhovoru s Petrem Karáskem, krizovým manažerem a viceprezidentem České asociace interim managementu.

Počet formálních soudních reorganizací a konkurzů byl loni nejnižší za posledních pět let. Jak je to možné, covid na firmy ještě nedolehl?

Naopak, covid se negativně dotkl naprosté většiny průmyslových podniků, ale řada faktorů paradoxně nutnost skutečného řešení těchto problémů na čas oddálila. Vládní podpůrná i „ulehčující“ opatření snižují naléhavost důsledného řešení problémů, řada slabších firem přežívá i díky úsporám z předešlého období a vyčkává na další vývoj situace; tím do značné míry i oddaluje třeba bolestná rozhodnutí.

Takže to není dobrá zpráva...

Určitě není. Je žádoucí, aby nejslabší firmy ukončily stávající neefektivní živorení a buď se restrukturalizovaly či reorganizovaly do efektivnějšího režimu podnikání, nebo zanikly. Ani zánikem firem se totiž veškeré jejich hodnoty z pohledu ekonomiky neztratí. Jejich zákazníci si najdou nové lépe fungující dodavatele, kterým přinesou své peníze a dají další práci, stejně tak většina jejich schopných dodavatelů si najde jiné, solventnější odběratele, kvalitní zaměstnanci si najdou perspektivnější zaměstnání, použitelný majetek těchto zanikajících firem se rozprodá a věřitelé si rozdělí alespoň část z jeho výnosu a definitivně si očistí své bilance od nedobytných pohledávek. Reorganizace i konkurz jsou tedy z pohledu celé ekonomiky potřebné očistné nástroje.

Podnikové krize začínají zpravidla krizí strategie (byť to nemusí být na první pohled hned patrné), kdy nemají vhodnou nabídku, která odpovídá poptávce na trhu, nemají dostatečnou konkurenční výhodu, která jim zajistí i náskok v ziskovosti oproti ostatním konkurentům. Pokud tento problém nevyřeší, pak nastane fáze krize prodeje – prodávají méně nebo za horších podmínek, často i bez zisku nebo se ztrátou, jen aby něco prodaly.

Znamená to, že podnikatelské prostředí je svým způsobem deformované. Jaký to může mít vliv celkově na tržní prostředí a konkurenceschopnost českého průmyslu?

Ano. Řada neefektivně fungujících společností je udržována při životě jakoby „na infuzích“, jejichž cash-flow je dotované různými vládními podpůrnými programy, snad s jakousi motivací udržení zaměstnanosti. Ale pokud tyto problémově fungující firmy nezmění své stávající neefektivní interní procesy, pokud nezvýší kvalitu, produktivitu a efektivitu své práce, pokud alespoň z části neeliminují obchodní a provozní rizika, která je ohrožují, pokud nezvýší schopnosti a znalosti svých zaměstnanců, nikdy se z problémové situace nemohou samy dostat. Nadále se budou pohybovat ve spodní části pomyslného podnikatelského pelotonu, bohužel často i na hraně ekonomického přežití. Takovéto firmy nemají sílu zvyšovat konkurenceschopnost českého průmyslu ani výkonnost domácího hospodářství jako takového. Mohou být i vcelku levnou kořistí zahraničních nájezdníků, kteří je buď budou dlouhodobě zneužívat a vysávat, nebo je jednoduše ovládnou ve svůj prospěch, přičemž užitek

z toho pravděpodobně nezůstane ani v České republice.

Vládní programy jsou jen dočasná pomoc, čekají nás později krachy jednotlivých společností, které zatím ve větším počtu nevidíme?

Nechtěl bych být nositelem špatných předpovědí, ale je logické, že jakmile budou slabé firmy odpojeny od jejich život udržujících infuzí dotací a úlev, musí zákonitě narazit na existenci ohrožující nedostatek cash-flow. To je pak ta terminální fáze podnikových krizí. Jemně se tento firemní „krevní oběh“ zastaví, není z čeho platit závazky, mzdy a splácet úvěry, následuje exitus.

Jak by tedy firmy měly postupovat, když cítí, že se blíží vážné problémy?

Řešením je nebát se včasných a dostatečně razantních kroků, které by spočívaly v důkladné analýze situace s možným výstupem v podobě provozní restrukturalizace, nebo i v krajním případě ve využití reorganizace v rámci insolvenčního řízení. Nakonec i očistná kúra našeho hospodářství prostřednictvím konkurzů již nezachránitelných „zombie“ firem, které tak jako tak už v této předsmrtné fázi neplatí daně a mohou způsobovat řetězovou reakci u svých obchodních partnerů, nemusí být z pohledu celku vnímána negativně.

Ale poznají firmy, že už jsou ve stavu, kdy je potřeba udělat razantní kroky?

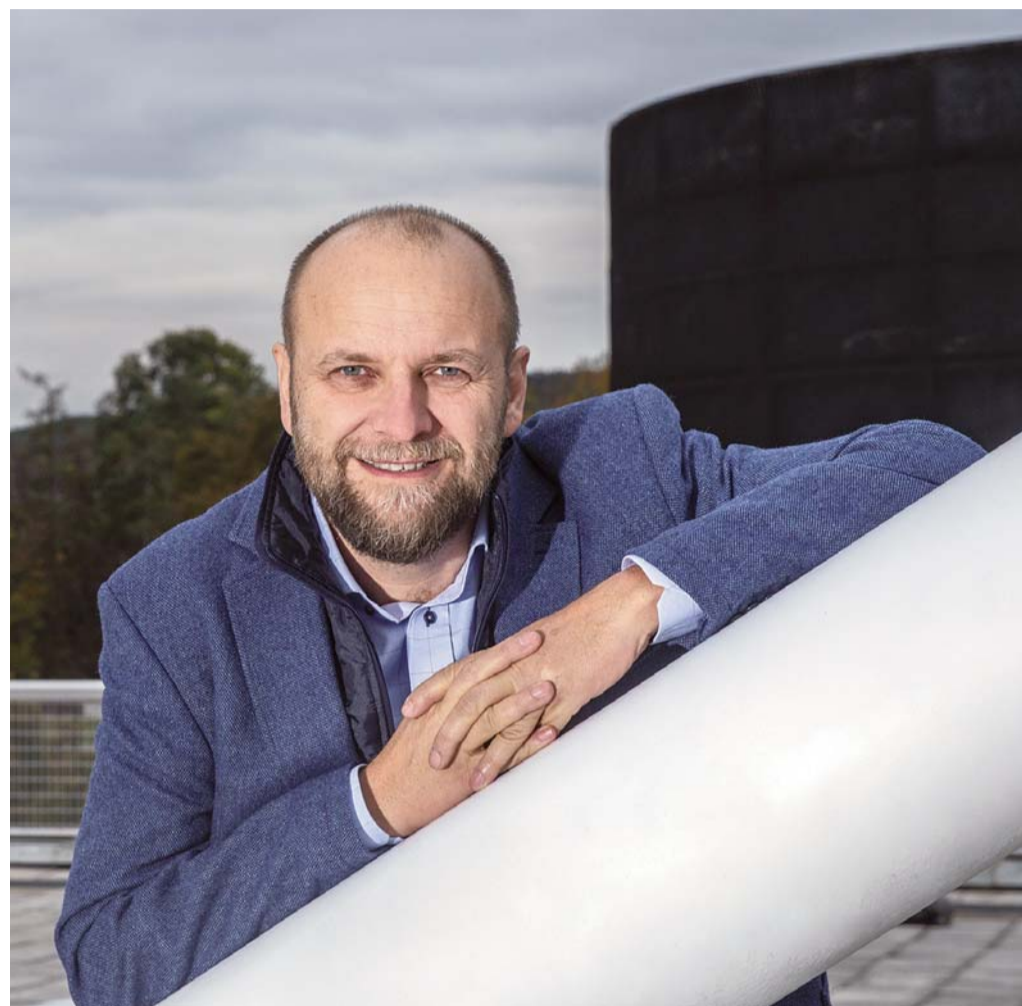
Podnikové krize začínají zpravidla krizí strategie (byť to nemusí být na první pohled hned patrné), kdy nemají vhodnou nabídku, která odpovídá poptávce na trhu, nemají dostatečnou konkurenční výhodu, která jim zajistí i náskok v ziskovosti oproti ostatním konkurentům. Pokud tento problém nevyřeší, pak nastane fáze krize prodeje – prodávají méně nebo za horších podmínek, často i bez zisku nebo se ztrátou, jen aby něco prodaly. Když se propadne objem prodeje, tak se zpravidla nepodaří stejně rychle utlumit i náklady. Výnosy jsou pak menší než náklady. Podobně je tomu i při prodeji velkého objemu, ale se zápornou marží. To oboje způsobí krizi výsledkovky – náklady jsou vyšší než výnosy a firma je ve ztrátě. Ale na ekonomickou ztrátu se pořád ještě neumírá.

Nicméně pokud se nepodaří rychle krizi výsledkovky vyřešit, překlopí se do krize rozvahy. Rostou zásoby neprodaných výrobků, rozpracované výroby, rostou závazky po splatnosti, firma neplní kovenanty úvěrů, banky snižují svoji ochotu dále úvěrovat takovéto podniky, natož jim půjčovat další peníze, případně pokud jim někdo ještě půjčí, tak za mnohem méně výhodných podmínek. No a pak už to jde strašně rychle. Dochází hotové peníze a nastává krize cash-flow.

Jak je vidět z postupných fází krize, je poměrně hodně příležitostí s podnikem vždy ještě něco dělat před tou zmíněnou terminální fází akutní krize cash-flow.

Pro koho a kdy je vhodná restrukturalizace a pro koho reorganizace?

S běžnými provozními i strategickými problémy své firmy by si měl dobrý management umět poradit sám. V případě, kdy si není jist nebo cítí, že v určité oblasti nemá dostatečnou znalost nebo zkušenost, první volbou může být nezávislý odborný poradce zaměřený na potřebnou oblast. Pokud jsou problémy většího rozsahu, tak poté je možné doporučit komplexnější analýzu fungování firmy. To už provádí zkušené týmy restrukturalizačních odborníků, kteří prošli mnoha podobnými situacemi a umí zhodnotit situaci v podniku s určitým odstupem či nahlédem, strategií počínaje přes business model, vnitřní procesy, ukazatele ekonomického i fi-



Petr Karásek, krizový manažer a viceprezident České asociace interim managementu

nančního zdraví až po zhodnocení rizik, která případně firmu ohrožují.

Pokud se v této fázi ve firmě objeví symptomy zásadních problémů, které by mohly ohrozit i její další existenci, jsou k dispozici exaktní postupy, kterými lze podrobněji analyzovat, zda se firma už nenachází v úpadku, jak je na tom z pohledu své platební schopnosti apod.

Jestliže se při tom zjistí, že firma už bohužel naplňuje definici podniku v úpadku, je třeba postupovat formální cestou dle insolvenčního zákona – tedy navrhnout soudní reorganizaci nebo konkurz. Ale pokud se v tomto stádiu ještě firma nenachází, je prostor pro tzv. neformální restrukturalizaci. To je postup, kdy je vhodné angažovat externí restrukturalizační nebo krizové manažery a společně s nimi připravit plán restrukturalizace. Ten pak může realizovat původní management pod mentoringem externích krizových manažerů, nebo přímo angažovaní krizoví interim manažeri.

Jaké jsou základní nutné podmínky pro úspěšné zvládnutí této situace?

Kritéria, kdy se podnik nachází v úpadku, stanovuje přesně insolvenční zákon, a to na základě testu likvidity (tedy více méně schopnosti platit své závazky) nebo testu předlužení. Velmi zjednodušeně řečeno, výsledek těchto testů rozhoduje o tom, zda lze řešit situaci daného podniku ještě neformální, mimosoudní cestou restrukturalizace, nebo zda už je nutný formální postup dle insolvenčního zákona. V druhém případě je možností reorganizace, po jejímž zdárném provedení očistěný podnik existuje dál, nebo likvidace v konkurzu.

Co je ale společné pro restrukturalizaci i reorganizaci je to, že v obou případech musí mít další existence a fungování podniku smysl, a to jednoznačně vyjádřitelný i ekonomicky. Při přípravě kostry restrukturalizačního nebo reorganizačního plánu je třeba se opírat o nějaký pevný bod, pevný základ, na kterém se vystaví nová budoucnost podniku. Může to být pozice na trhu, unikátní konkurenční výhoda v produktu nebo technologii výroby, nadprůměrné schopnosti a znalosti týmu zaměstnanců, spolupráce s nějakým strategickým partnerem apod. Někdy pomůže i externí finanční posílení – to třeba v případě, kdy podnik měl zajímavé zakázky, solidní procesy, ale nebyl schopen daný business profinancovat odpovídajícím provozním

kapitálem, nebo neměl zdroje na potřebné investice atd.

Dá se říct, že restrukturalizace a reorganizace jsou lepším řešením než konkurzy?

Jednoznačně. V případě úspěšně zvládnutých restrukturalizací a reorganizací pokračuje kontinuita podniku (nebo jeho zdravých částí), v řadě případů i pod původním majitelem. Zajištění věřitelé, což bývají povětšinou banky, jsou zpravidla dostatečně uspokojeni a mohou pokračovat v další spolupráci s očistěným podnikem. Ostatní věřitelé sice musí strpět určité ztráty (menší v restrukturalizaci, zpravidla relativně větší ve formální reorganizaci), ale například dodavatelé nepřijdou zcela o svého budoucího odběratele, zákazníci nepřijdou o poskytovatele poprodejních služeb na dříve zakoupené výrobky atd. Pokud se tento ozdravný proces podaří zvládnout dobře, významná část zaměstnanců nepřijde o práci, stát nepřijde o daňové poplatníky, a to jak v případě firmy, tak i v případě zaměstnanců, podobně jsou na tom instituce jako zdravotní pojišťovny, správa sociálního zabezpečení apod. Dobře fungující očistný proces podnikatelského prostředí musí být tedy výhodný i pro stát, resp. celou národní ekonomiku.

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) reorganizací je proces, který je součástí insolvenčního řízení a ve kterém je očistný proces řízen podle zákona insolvenčním správcem, resp. pod dohledem soudu.
- Cílem obou těchto procesů je to, aby očistěný 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.