

Vývoj po krizi

2. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

KRIZOVÝ MANAGEMENT

Osnova tématu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vymezení situace vývoje organizace po krizi
- Cíle a nástroje ve fázi po krizi
- Transformace podniku
- Sanace podniku
- Fúze podniku
- Akvizice podniku
- Rozdělení společnosti
- Převod jmění na společníka
- Konsolidace
- Likvidace
- Konkurz

Vývoj po krizi



- **Vývoj po krizi** tak můžeme chápat jako proces změny ve vývoji určitého podnikatelského subjektu, kdy příčinou bylo narušení rovnovážného stavu, kde došlo k ochromení klíčových činností podniku a muselo dojít k jeho zásadní přeměně a bylo nutné využít jak známých manažerských metod, tak dostupných právních forem změn v podnikatelském subjektu.

V této etapě je vhodné provést:

- Rekapitulaci současného stavu;
- Zhodnocení, zda příčina krize byla odstraněna;
- Kritické zhodnocení provedených kroků;
- Formulaci dalších kroků a stanovení odpovědnosti;
- Zhodnocení průběhu krize v těch částech podniku, které nebyly zasaženy krizí;
- Zhodnocení způsobu komunikace;
- Zhodnocení dlouhodobých následků krize.

Vývoj po krizi



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Pokud se projevily vážné problémy ve fungování či financování podniku, měl by se podnikatel rychle rozhodnout pro rázný ozdravný proces, který spočívá v provedení změn a má řadu rovin (Hálek, 2006):

- **Personální**, která se týká se klíčových vedoucích pracovníků, kde předmětem řízení bude získat důvěru v životaschopnost firmy a to závisí na charakteru krize.
- **Finanční**, která řeší tento okruh problémů:
 - východiskem je podrobné zmapování ekonomické situace firmy nezávislým auditem tato podrobná účetní analýza by měla vypovědět o situaci firmy na počátku, při zahájení krizového řízení a zároveň ukázat hloubku problému (stav závazků);
 - dále zajistit kontrolu nad finančními toky;
 - ujasnit si, na které lidi se může nadále spolehnout;
 - přesvědčit věřitele, že je lepší zadluženou firmu nechat žít, než ji poslat do konkurzu a připravit si argumenty;
 - najít aktiva, které lze odprodat, vytipovat životaschopnou část firmy , která bude nosnou částí pro řešení krizové situace, příprava krizového strategického scénáře, nejlépe několik variant, uvedené varianty by měly být pro věřitele výhodnější než přínosy ze zániku podniku

Cíle a nástroje ve fázi po krizi



Kroky po krizi mají, de facto, dva odlišné cíle, a to:

- **Revitalizovat podnikatelský subjekt** s cílem zabránit zániku podniku, kde se kritériem stává zachování zaměstnanosti, restart, ozdravení činnosti (sanace). Zde předpokládáme změnu fungování organizace s orientací na trh, optimalizaci výrobního procesu, dohodnocení procesů a činností. Závěr tvoří návrat ke standardnímu řízení.
- **Likvidovat podnik** s cílem ukončit jeho činnost a kritériem je zpeněžit majetek podniku, uhradit závazky a získat finanční prostředky, průběh likvidace je určen zákonem.

Transformace podniku



- Podnik nelze zachránit, ale nemusí dojít k jeho zániku.
- **Transformací** se rozumí zánik transformované jednotky **bez likvidace**. Nástupnická účetní jednotka přebírá veškerý majetek transformované účetní jednotky.
- Transformace podniku se musí řídit platnou legislativou v případě sanace podniku jde o Občanský zákoník
- Samotný proces začíná rozhodnutím valné hromady zakladatelů nebo vlastníků podniku o provedení transformace a zvolení formy, kterou bude provedena na základě transformačního projektu.
- Mezi formy transformace podniku patří:
 - sanace (restrukturalizace, turnaround);
 - Fúze, akvizice, rozdělení společnosti, převod jmění na společníka;
 - konsolidace (ve vlastní režii, pomocí expertních krizových specialistů).

Sanace (restrukturalizace) podniku



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Pod pojmem *sanace* se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy. Tento pojem se v angl. překládá jako „turnaround“. (Synek, M. 2007)
- Sanace svým charakterem i metodami práce stojí uprostřed mezi konsolidací a likvidací. Ozdravení představuje drastický zásah nejen dovnitř organizace, ale i do vlastnických vztahů.
- Zpravidla se jedná o situaci kdy podnik je po dlouhou dobu ve ztrátě a není schopen uspokojit závazky svých věřitelů. To je jeden z hlavních příznaků. Mezi další můžeme uvést pokles objemu zakázek, nevyplácení mezd zaměstnancům, snižování počtu zaměstnanců atd.
- Klíčovým faktorem sanace podniku jsou *disponibilní finanční prostředky*, které musí být opatřeny z vnitřních zdrojů.

Sanace (restrukturalizace) podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Cíle sanačního programu

- ponechat jen ty nejživotaschopnější části firmy;
- co nejrychleji získat finanční prostředky;
- minimalizovat náklady;
- přesvědčit obchodní partnery, banku a věřitele, že krize je zažehnána;
- začít trvalý stabilní růst podniku, dostatečnou produkcí zisku, dodržování splátkových kalendářů vůči věřitelům apod.

Sanace (restrukturalizace) podniku



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

O tom zda je podnik schopen projít sanací je zapotřebí provést hloubkovou *komplexní analýzu* hospodářské situace podniku, která vyhodnotí v jaké situaci se podnik právě nachází. Tato analýza se zpravidla skládá z těchto kroků:

1. *sběr všeobecných informací* o podniku (vznik, právní forma, vlastnická a organizační struktura, výše základního kapitálu, předmět podnikání apod.),
2. *ekonomická analýza* současné situace podniku spočívá ve vymezení všech nejvýznamnějších konkurentů na trhu, hlavních dodavatelů a odběratelů, ve zhodnocení současné marketingové strategie, obchodně-technické strategie apod.,
3. *výrobní analýza* podniku spočívá ve zhodnocení současné produktivity a organizace práce, v komparaci doposud používané technologie s ostatními na trhu, vyhodnocení kvality produktů či služeb, inovovanost produktu, činnost oddělení logistiky atd.
4. *analýza řízení lidských zdrojů* v podniku spočívá v provedení personálního auditu, ve vyhodnocení zavedené podnikové kultury apod.,
5. *finanční analýza*
6. *shrnutí* všech závěrů získaných z jednotlivých analýz.

Sanace (restrukturalizace) podniku



- Pokud výsledky získané z komplexní analýzy vyhodnotí, že podnik je schopen projít sanační strategií a může dojít k jeho oživení, potom si vlastníci či pověřený management podniku musí zvolit zda sanaci provedou sami nebo za pomocí externí společnosti.
- Sanace podniku, která je provedena samostatně uvnitř podniku je tzv. *autonomní sanace*.
- Pokud je provedena za pomocí externí spolupráce se specializovanou firmou potom mluvíme o *heterogenní sanaci*.

Sanace (restrukturalizace) podniku



Sanační strategie obvykle bývá schvalována vrcholovým vedením podniku.

Obsahem sanační strategie jsou plány, které můžeme z časového hlediska rozdělit na tři skupiny:

1. **Krátkodobý sanační plán** – jedná se o velice rychlý zásah do současného chodu podniku, jeho délka je obvykle několik týdnů. Zákrok je radikálně proveden ve finanční oblasti podniku.
2. **Střednědobý plán** se provádí v podniku, kde je kromě finančního zásahu zapotřebí provést i restrukturalizaci dalších oblastí např. organizační uspořádání podniku.
3. **Dlouhodobý plán** je součástí strategického plánu podniku, který se vytváří již na začátku podnikatelské činnosti.

Sanace (restrukturalizace) podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Samotná sanační strategie spočívá v provedení tzv. ozdravného procesu podniku. Ten je zpravidla složen z těchto pěti kroků:

1. *Vyhodnocení výsledků* z provedené komplexní analýzy situace podniku.
2. *Stanovení cílů podniku* jako celku a ve všech jeho útvarech.
3. *Vytvoření ozdravného plánu*, který obsahuje kroky sanačních opatření v jednotlivých oblastech. Mezi takovéto kroky můžeme uvést: výrobní oblast, personální oblast, finanční oblast, zásobovací činnost, obchodní činnost.
4. *Kvantifikace nákladů* spojených s ozdravným programem.
5. *Realizace ozdravného programu* spočívá nejen v aplikaci stanovených ozdravných činností, ale taky v určení osob, které budou za realizaci a dodržení termínů provedených změn zodpovědní. Důležité je rovněž vytvoření funkce koordinátora, který bude sledovat případné změny a vyhledávat odchylky od stanovených záměrů.

Fúze podniku



- Jedna z dalších možností řešení krize mimosoudní cestou je tzv. *fúze*.
- Fúze se uskutečňuje *splynutím* dvou a více podniků.
- Splynutí může proběhnou mezi minimálně dvěma společnostmi, které mají stejnou právní formu.
- Splynutím dle občanského zákoníku je takový způsob zániku společnosti, při kterém splývající obchodní společnosti A a B zanikají a vzniká nový právní subjekt C.
- Splynutím přechází obchodní jmění společností A a B na novou vzniklou společnost, a to ke dni zápisu do obchodního rejstříku.
- Veškerý kapitál včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na nově založenou společnost. Rozdíl oproti sloučení je u splynutí v tom, že nově vznikla nástupnická společnost před tím neexistovala a společníci se zanikající společnosti jsou zakladateli nově vzniklé.

Fúze podniku

- Vlastníci zanikajících společností A a B ukončí v důsledku splnutí své investice v těchto společnostech a vznikne jim nárok na akcie (podíly) v nově vzniklé společnosti C.
- Poměr v jakém budou akcie (podíly) směřovány je určen podle způsobu ocenění spojovaných společností.
- Majetek nově vzniklé společnosti C vznikne spojením majetků společností A a B.



Akvizice podniku



- Jedna z dalších možností řešení krize mimosoudní cestou je tzv. **akvizice**.
- Akvizice se uskutečňuje **sloučením** dvou a více podniků.
- Právní účinky akvizice nastávají až zápisem do obchodního rejstříku. Návrh na zápis akvizice podávají všechny zanikající i nástupnické osoby.
- Akvizice může být provedena ve společnosti jen tehdy pokud není na společnost podán návrh na konkurz, a ani sama společnost tento návrh nepodala.
- **Sloučením** dochází k zániku společnosti nebo více společností, jemuž předchází její zrušení bez likvidace. Kapitál zanikajících společností včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na nástupnickou společnost. Společníci zanikající společnosti se stávají společníky nástupnické společnosti, pokud není v zákoně stanoveno jinak.

Akvizice podniku



- Sloučit se mohou společnosti, které mají stejnou právní formu, jinak musí dojít k přeměně nejprve na stejnou právní formu a pak k následnému sloučení.
- To se může provádět pouze na základě projektu sloučení, ve kterém je uveden popis slučovaných společností, podíly společníků v nástupnické společnosti, případně poměr, ve kterém se budou vyměňovat akcie zanikající společnosti za akcie nástupnické společnosti, ocenění majetku a závazků zúčastněných společností na základě zpracovaných posudcích dvou znaleců.
- **Zanikající společnost A:** Vlastníci této společnosti ukončují své investice a dochází k výměně akcií za akcie nástupnické společnosti. Touto transakcí dochází ke změně účetní hodnoty majetku připadající na jednu akcii, resp. podíl.
- **Nástupnická společnost B:** U této společnosti dochází k navýšení majetku, protože při sloučení přechází veškerá aktiva a pasiva do jejího obchodního jmění.

Rozdělení společnosti



- Majitelé společnosti se mohou rozhodnout na základě krize, která v podniku vznikla, že jejich podnik rozdělí na dvě či více společností. **Rozdělením společnosti** se dle Občanského zákoníku rozumí zánik společnosti A a vznik dvou nových právních subjektů B a C.
- Při rozdělení přechází obchodní jmění (aktiva a pasiva) dosavadní společnosti na společnosti vzniklé rozdělením, a to ke dni zápisu do obchodního rejstříku.
- Majetek nově vzniklých společností B a C vzniká rozdělením majetku zanikající společnosti A dle projektu rozdělení. Za závazky ručí každá z rozdělených společností do výše čistého obchodního jmění, které na ni přešlo rozdělením. Akcionáři zanikající společnosti mají nárok na akcie (podíly) v nově vzniklých společnostech, které získají výměnou za akcie (podíly) v zanikající společnosti.
- Momentem zápisu rozdělení do obchodního rejstříku dochází k zrušení společnosti A bez likvidace.

Převod jmění na společníka



- V případě úpadku společnosti se může místo fúze nebo akvizice provést tzv. *převod jmění na společníka*.
- Společníci nebo příslušný orgán společnosti se mohou rozhodnout, že společnost se zruší bez likvidace, a že kapitál včetně práv a povinností z pracovně právních vztahů na sebe převezme jeden ze společníků, který má sídlo nebo bydliště na území České republiky.
- Právní účinky převodu opět nastávají až ke dni zápisu do obchodního rejstříku.
- Společník, na kterého je společnost přepsána musí být zapsán v obchodním rejstříku a je jedno zda se jedná o fyzickou či právnickou osobu.

Konsolidace



Konsolidace je jedna z dalších možností jak vyvést podnik z krizové situace ven. Podnik může být konsolidován ve vlastní režii nebo pomocí expertních specialistů.

- Pokud se podnik rozhodne provést *konsolidaci ve vlastní režii*, potom to tzn., že v podniku dojde buď to k výměně dosavadního managementu nebo se změní dosavadní styl manažerské práce (používají se nové metody řízení, zavede se nový kontrolní systém apod.). Tuto formu konsolidace mohou manažeři v podniku provést sami bez poradenských a konzultačních firem a tudíž lze před veřejností utajit, že se podnik nachází v krizové situaci.
- Konsolidace pomocí *expertních krizových specialistů* se provede podle předem stanoveného postupu. V podniku se provedou takové kroky, které racionalizují hospodářskou činnost podniku. Tato varianta se častěji používá v případě, kdy do podniku vstupuje nový strategický partner.

Postup konsolidace není právně upraven, z tohoto důvodu je kladený důraz na její obsahovou stránku.

1. *Analýza vývoje* – stejně jako u sanace tak i u konsolidace je důležitým krokem finanční analýza podniku, která je zaměřena na vyhodnocení jednotlivých poměrových ukazatelů.
2. *Odhalení příčin* – z výsledků analýzy by měli být zjištěny případné příčiny, které vyvolaly krizovou situaci.
3. *Vytvoření postupu konsolidace* – tzn. sestavení jednotlivých kroků a vymezení jejich obsahu, tak aby vedly k dosažení stanovených cílů. Dále je potřeba zvolit krizového manažera, který stanovené kroky bude řídit. Mělo by se jednat o osobu, která není v podniku zainteresovaná a je morálně silná.

4. *Návrhy řešení* musí být kompatibilní tzn., že jednotlivé kroky musí být vzájemně propojeny a je zapotřebí dodržet stanovený časový harmonogram pro vykonání jednotlivých úkolů.
 5. *Realizace konsolidačního plánu*—je vhodné zvolit si variantu s expertním týmem, který tvoří externí pracovníci. Ti nemají žádné vnitřní vazby uvnitř podniku a nedělá jim problém dělat zásahy, které by management podniku nepovažoval za vhodné.
- Konsolidační program je zapotřebí pravidelně aktualizovat na základě zjištění nových skutečností. Pro provedení konsolidace je nutné mít dostatek finančních prostředků, protože náklady nejsou zrovna malé. Z tohoto důvodu se nedá provádět v podnicích kde je nedostatek financí a podnik je v insolventní situaci.

Likvidace



- Jestliže není možné podnik již ozdravit sanací, tak se musí přikročit buď k likvidaci nebo ke konkurzu nebo k reorganizaci.
- **Likvidace podniku** je souborem ekonomických a právních aktivit a právních úkonů, které musí zajistit úplné vypořádání majetkových a právních poměrů podniku bez právního nástupce, s cílem vymazat podnik z obchodního rejstříku.
- **Likvidace podniku** je zákonem stanovený mimosoudní postup, spočívající v procesu rozprodeje majetku společnosti, jeho převodu na peněžní prostředky, vypořádání závazků a pohledávek společnosti a rozdělení likvidačního zůstatku mezi společníky a akcionáře.
- Likvidaci podniku může provádět na základě zákona pouze osoba tzv. **likvidátor**.

Likvidace



- **Likvidace** nastává v případě, že je veškeré krizové řízení neúčinné. Je to jeden ze způsobů zániku společnosti.
- V likvidaci předpokládáme, že budou uspokojeni postupně všichni věřitelé, naproti tomu u konkurzu jen částečně.
- Po celou dobu likvidace užívá společnost obchodní firmu s dovětkem „v likvidaci“.
- Proces zahrnuje komplex právních, ekonomických a administrativních kroků k vypořádání majetkových a jiných poměrů zanikajícího subjektu bez právního nástupce.
- Cílem likvidace je uspokojení všech věřitelů a rozdělení likvidačního zůstatku mezi společníky.
- Společnost může vstoupit do likvidace za předpokladu, že není předložena a že je schopna po skončení likvidace uhradit interní i externí závazky.

- Likvidaci podniku může provádět na základě zákona pouze osoba tzv. *likvidátor*.
- Kromě samotného likvidátora se na likvidaci podniku podílejí ještě další účastníci (tzv. *likvidační tým*), mezi které patří:
 - vedoucí účetní;
 - daňový poradce;
 - zástupce vedení společnosti příp. její majitel;
 - externí poradenská společnost;
 - další pracovníci, které je potřeba pro zajištění útlumového provozu.
- Tento tým si sestavuje samotný likvidátor a má zpravidla pouze poradní úlohu.
- Na návrh osoby, která má právní zájem, může soud likvidátora odvolat, v případě, že porušuje své povinnosti a nahradit ho jinou osobou. Odvolat ho může pouze ten, který ho do funkce jmenoval.

Celý proces má v zásadě tyto etapy:

- **Rozhodnutí o vstupu podniku do likvidace**, tj. zrušení obchodní společnosti likvidací. Předání podniku likvidátorovi pomocí předávacího protokolu, který zpravidla předává statutární orgán společnosti. Tento protokol by měl obsahovat tyto dokumenty: mimořádnou účetní závěrku, inventurní soupisy a vyčerpávající soupis práv a povinností, pohledávek a závazků. Likvidátor po převzetí podniku musí ke dni zahájení likvidace vytvořit zahajovací likvidační rozvahu a soupis jmění a provedení inventarizace fyzického a účetního stavu majetku. Kromě majetkové inventury by měla být provedena personální, finanční a inventura obchodních smluv.
- Druhým krokem, který je likvidátor povinen udělat je **oznamovací povinnost vstupu podniku do likvidace** všem známým věřitelům a to nejméně dvakrát za sebou. Vyzve věřitele, aby do stanoveného termínu přihlásili své pohledávky. Doba nesmí být kratší než tři měsíce. Nejčastější forma zveřejnění je v Obchodním věstníku. Vstup podniku do likvidace musí být rovněž oznámen finančnímu úřadu, správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám, u kterých byli zaměstnanci hlášeni.

- **Předložení návrhu na rozdělení likvidačních zůstatků**, tj. sestavení likvidačního plánu. Zpeněžení majetku je pro likvidátora stěžejním krokem. Jeho úkolem je převést veškerý majetek na finanční prostředky. Zpeněžení majetku je rozhodující pro naplnění odhadu výsledku likvidace a vždy se skládá z těchto fází:
 - vymezení majetku (inventura),
 - úřední ocenění majetku (soudní znalec),
 - tržní ocenění,
 - vlastní zpeněžení (přímý prodej, dražba, veřejná soutěž).

Průběžné hodnocení likvidace ve zprávě, jejímž obsahem je aktuální finanční přehled a předpoklad stavu aktiv a dluhů společnosti na konci likvidace.

Likvidace



- **Realizace plánu likvidátorem**, tj. rozdělení likvidačního zůstatku a skončení likvidace. Ukončení likvidace je poslední krok, ve kterém dochází k rozdělení likvidačního zůstatku nebo k uspokojení věřitelů vyplacením závazku z finančních prostředků získaných prodejem majetku. Ke dni ukončení likvidace likvidátor sestaví účetní uzávěrku, sepíše závěrečnou zprávu.
- **Výmaz společnosti**, zrušení likvidací z obchodního rejstříku.
- **Likvidační zůstatek** je výsledkem likvidace společnosti. Zůstatek může být aktivní –likvidační zisk nebo pasivní –likvidační ztráta. V případě aktivního výsledku rozděluje likvidační zůstatek mezi věřitele a v případě ztráty zabezpečuje úhradu u těch společností, kde to zákon nařizuje.

Likvidace



Při rozdělování likvidačního zůstatku mohou nastat tyto situace:

- Po splacení všech závazků zbyl vlastní kapitál větší než vklady společníků. V tomto případě likvidátor splatí vklady, uhradí fondy ze zisku a rozdělí zbytek likvidačního zůstatku.
- Další možná varianta je, že po splacení všech závazků je likvidační zisk roven nebo menší než vklady společníků, tzn. že zisk z likvidace je buď roven základnímu kapitálu nebo je menší než základní kapitál. Likvidační zisk se rozdělí podle vkladu zápisu v obchodním rejstříku nebo se poměrně zkrátí u všech společníků.
- Jakmile po splacení závazků dojde k tomu, že likvidační zůstatek bude záporný a jeho velikost je větší než vklady společníků, pak v tomto případě není co rozdělovat.
- Poslední varianta, která může nastat a která není pro podnik vůbec příznivá je ta, že po splacení závazků zbude vlastní kapitál menší než nula, tj. záporný. Likvidační zůstatek je záporný a jeho velikost je větší než vklady společníků. Likvidace končí předlužením tzn., že podnik se dostal do **úpadku!!!**

Zjistí-li věřitelé společnosti, že podnik je v úpadku, potom mají právo podat na společnost tzv. **insolvenční návrh**.

Konkurz



- Jedná se v podstatě o tzv. likvidační cestu, kdy je zpeněžen majetek podniku (v případě fyzické osoby může jít i o zpeněžení majetku dlužníka) a výtěžek je dle pravidel rozdělen mezi věřitele.
- Definice konkursu je obsažena v § 244 Insolvenčního zákona (Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení), podle nějž jde o způsob řešení úpadku spočívající v tom, že na základě rozhodnutí o prohlášení konkursu jsou zjištěné pohledávky věřitelů zásadně poměrně uspokojeny z výnosu zpeněžení majetkové podstaty s tím, že neuspokojené pohledávky nebo jejich části nezanikají, pokud zákon nestanoví jinak.
- Insolvenční zákon oproti předešlému konkursnímu zákonu rozšiřuje možnosti řešení úpadku dlužníka, a to na:
 - nepatrný konkurz;
 - reorganizaci.

- **Nepatrný konkurs.** V případě, že dlužníkem je fyzická osoba, jehož obrat nepřesahuje *2 mil. Kč* a nemá více než *50 zaměstnanců*, může soud rozhodnout o tzv. *nepatrném konkursu*, který je zjednodušeně řečeno zkrácenou a zjednodušenou formou konkursu.
- Rozhodnutí o tom, že jde o nepatrný konkurs (že konkurs bude projednáván jako nepatrný), vydá insolvenční soud na návrh, nebo i bez návrhu, a učiní tak již s prohlášením konkursu nebo kdykoli po prohlášení konkursu.
- Vyjde-li však dodatečně najevo, že konkurs neměl být považován za nepatrný, insolvenční soud rozhodnutí o nepatrném konkursu bezodkladně (i bez návrhu) *zruší*.

- I nadále je jedním z možných řešení úpadku konkurs, nově mohou dlužníci podnikatelé v úpadku, příp. jejich věřitelé využít reorganizaci.
- **Reorganizací** se rozumí zpravidla postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníkovy podniku, zajištěné opatřeními k ozdravení hospodaření tohoto podniku podle insolvenčním soudem schváleného reorganizačního plánu s průběžnou kontrolou jeho plnění ze strany věřitelů.
- Reorganizací lze řešit úpadek nebo hrozící úpadek dlužníka, který je podnikatelem; reorganizace se týká jeho podniku.
- Reorganizace není přípustná, je-li dlužníkem právnická osoba v likvidaci, obchodník s cennými papíry nebo osoba oprávněná k obchodování na komoditní burze podle zvláštního právního předpisu.

Konkurz



- Reorganizace dle insolvenčního zákona je určena zejména, ale nikoliv výlučně, pro velké dlužníky - podnikatele, jejichž roční obrat činí minimálně 100 mil. Kč nebo mají-li více než 100 zaměstnanců.
- Reorganizace je dále určena pro ostatní dlužníky-podnikatele, kteří se na reorganizaci dohodnou se svými věřiteli = tzv. reorganizace, u které nezáleží na ročním obratu nebo počtu zaměstnanců, ale na tom, zda je skutečně co reorganizovat.
- Dlužníci v procesu reorganizace musí být schopni za určitých podmínek dále pokračovat v podnikání.
- Základním principem reorganizace je dosažení vyššího uspokojení oproti konkursu za současného zachování podniku dlužníka.
- Osobou oprávněnou podat návrh na povolení reorganizace je dlužník nebo přihlášený věřitel.

Shrnutí tématu



- Výsledkem všech aktivit by měla být budoucí dynamická strategie podniku, který lépe reaguje na ohrožení a využívá svého sociálního kapitálu. Dynamická strategie podniku zahrnuje inovaci procesů, reorganizaci činností a velmi často dochází i k inovaci sortimentu, čímž podnik vytváří svou konkurenční výhodu: krizová situace měla pozitivní vliv na stagnující podnik, což je první směr řízení krizové situace.
- Ovšem převáží-li negativní prvky externího prostředí a podnik nemá dostatek vnitřního kapitálu svoji činnost obnovit, pak veškerá opatření proti rizikům, ztrátám a ani tvůrčí duch nejsou prospěšná a dochází ke druhému směru řízení krizové situace – zániku společnosti dle platných právních předpisů.
- Pokud se projeví vážné problémy ve fungování či financování podniku, měl by se podnikatel rychle rozhodnout pro rázný ozdravný proces, který spočívá v provedení změn a má řadu rovin .