

5. Krizové řízení podniku



Od kapitol, které se zabývaly především obecným vymezením oblasti krizového managementu, krizové situace a s tím souvisejících problematik, přecházíme nyní k vlastním procedurám, kterými lze krizové situace zvládat. K tomu slouží i systémy pro předcházení krizím.

To vše je zaměřeno zejména na zvládání krizí v podnikatelském subjektu. V této kapitole je pohled na krizi v podniku ještě obecný a příčinnost vzniku krizové situace může být jakákoliv mimořádná událost.

Postupně se však zaměříme na krizi ekonomického rázu a způsoby jejich zvládnutí, a to jak mimosoudní (restrukturalizace, revitalizace, fúze apod.), tak i řešení soudní (vyrovnání či konkurz).



revitalizace, restrukturalizace, interní audit, controlling, krizový plán, hierarchie rizik.

5.1 Krizové řízení

Krizové řízení je charakterizováno neprodleným řízením spousty problémů. Jedná se o situaci podobnou běžnému řízení, když rozdíl spočívá především **v naléhavosti řešení problémů** (*kritickým se stává faktor času*), **v kruhové závislosti problémů** (*jeden problém vyvolává druhý problém, který přes třetí problém způsobuje problém první – například nedostatek peněžních prostředků blokuje nákup surovin, jejichž nedostatkem je ohrožena výroba a výpadky ve výrobě následně způsobují nedostatek příjmů, tedy peněžních prostředků*) a **v rozložení řídicích vazeb**, kde pro vzájemné obviňování neexistuje zejména na středním článku řízení konstruktivní spolupráce (*zpravidla dojde k personální obměně vrcholového vedení, kde nové vedení musí prioritně řešit operativní problémy*).



Krizi podniku lze definovat jako narušení rovnováhy v některém z jeho subsystémů, které může ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence.

Pokud dojde k včasnému rozpoznání příčin krize a jejich odstranění řídicími zásahy, nemusí to vést k prohlubování krize, které končí až zánikem podniku.

Z širšího hlediska se **krizový management** používá jako preventivní nástroj již při hodnocení rizik, které mohou být potenciální příčinou vzniku krize.

Z užšího pohledu lze **krizový management chápat jako systém zásad a nástrojů aktivně aplikovaných vedením podniku pro zvládnutí krizového stavu postiženého podniku a jeho vyvedení na dráhu dalšího rozvoje.** Nedílnou součástí zvládnutí krizového stavu je pochopení zdrojů krizí, jejich typologie, jakož i systematizace příčin jejich vzniku.

K základním **obecným zásadám organizace krizového řízení** podniku patří:

- ☐ identifikace skutečných příčin krize,
- ☐ jmenování krizového managementu,
- ☐ krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou,
- ☐ realizace komplexu ozdravných opatření.

Mezi prvky důležité pro krizové řízení patří:

- ☐ zajištění malého počátečního kapitálu pro revitalizaci činností a jeho moudré vynaložení,
- ☐ destrukce starých řídicích vazeb,
- ☐ důraz na prognózování cash-flow očištěného o rizika (systém řízení pohledávek) jako podmínky pro hodnocení lidí a produktů,
- ☐ prvotní výběr podporovaných produktů a činností musí být proveden velmi rychle a nepřesnosti musí být průběžně korigovány,
- ☐ tvrdé rušení tradičních nákladů nezvyšující hodnotu produkce,
- ☐ radikální kroky pro odhalení vnitřních rezerv,
- ☐ řízení a hodnocení výsledků pouze podle čísel, a to s týdenní periodicitou,
- ☐ zajištění včasných podkladů pro řízení s důrazem na přehlednost a s vyloučením všech zohledňujících komentářů,
- ☐ po přechodnou dobu cca 1 roku razantní personální politika bez výjimek, ale podle všem známých a předem sdělených pravidel odvozených z objektivních týdenních číselných výsledků,
- ☐ zavedení interních standardů a význam funkce nazývané "trenér" pro jejich efektivní zavedení a přizpůsobování interním podmínkám a potřebám.

Podnik se dostává do krize postupně. **K typickým signálům krizového stavu patří** např.:

- ☐ **nereálný business plán** – podnik investoval do nové produkce, která se však na trhu neuplatní. Na investici si vzal úvěr, který nebude schopen splácet a propukne krize.
- ☐ **zastavení investic z důvodu dobrého prodeje současné produkce, žádný rozvoj** – vzhledem k zastarávání produkce klesá, což musí být kompenzováno snížením cen, což způsobuje pokles zisku a podnik nemá dostatek provozních prostředků.
- ☐ je-li majitel podniku zvyklý na vyšší zisk z investovaného kapitálu, než skutečně dosahuje, začne **částečně rozprodávat ziskové části podniku** – v podniku zbudou méně efektivní provozny a podnik se velmi rychle blíží krizi
- ☐ vlastník podniku chce **zajistit zisky i za cenu likvidace podniku** – *vnutí nevýhodné odběratele a dodavatele, majetek podniku použije jako zástavu, volné finanční prostředky nevýhodně investuje nebo půjčí* – podnik tuto zátěž neunes a blíží se krizi.

Krizové řízení může mít v zásadě 2 odlišné cíle:

- 1. Revitalizovat organizaci** – provést takový soubor opatření, jejichž smyslem je zabránit zániku podniku. Kritériem obvykle bývá zachování zaměstnanosti.
- 2. Likvidovat podnik** – provést takové kroky, které dovolí výmaz z obchodního rejstříku. Kritériem bývají získané finanční prostředky.

Předpokladem vyřešení krize je podpora vlastníků a následně top managementu, který bude změny vykonávat. Je nutné respektovat následující zásady:

- ☐ **vyhledat klíčové manažery** pro vyvedení firmy z krize,
- ☐ na vrcholové úrovni musí být člověk, který se dokáže **rozhodovat rychle a na základě mála podkladů**, člověk intuitivní a pragmatický,
- ☐ stanoví se jasné podmínky, pravomoci, kompetence, odměny platné po celou dobu krizového řízení,
- ☐ nesmí být prosazovány lokální nebo osobní zájmy, ale **zájmy podniku jako celku**,
- ☐ jediným posláním krizového týmu je vyvést firmu z krize, a to jakýmkoliv způsobem.

Výběr a efektivní provádění činností hraje v krizovém řízení rozhodující roli. Při krizovém řízení není zpravidla čas řešit koncepční problémy a čas nezbyvá ani na řešení všech operativních problémů. Proto je důležité nezapomínat na tzv. **Paretovo pravidlo, známé pod názvem "20 : 80"**. Toto formuloval italský ekonom Pareto. Podle něj, **když řešení všech naléhavých úkolů spotřebuje 100 % času, pak řešení 80 % problémů spotřebuje 20 % času a zbývajících 20 % problémů spotřebuje 80 % času**. Proto se nové vedení musí soustředit na 80 % problémů a zbývajících 20 % problémů vědomě odložit.

Nové vedení se musí prioritně soustředit na:

- a. **zajištění provozního kapitálu,**
- b. **urychleně se zbavovat všech nákladů,**
- c. **nalezení vedoucích schopných plnit úkoly tak, aby byly v optimálním čase plněny výše uvedené body.**

5.2 Systémy pro předcházení krizí

Interní audit

Jestliže je jednou z možných příčin krize podniku neschopnost vedení předvídat změny, pak je pomocným nástrojem a součástí mechanismů ke zjišťování symptomů vznikající krize zřízení a využití **interního auditu** podniku a **controllingu**.



Interní audit je **poradním orgánem vedení podniku, které hledá způsob, jak dosáhnout vyšší efektivity prostřednictvím neustálého zdokonalování uplatňování strategie, používaných metod a postupů v podniku.**

Mezi základní úkoly interního auditu patří především:

- ▣ provádění permanentní analýzy podniku se zaměřením na jeho řízení,
- ▣ kontrola plnění přijaté politiky podniku, podnikových norem a rozhodnutí vedení podniku,
- ▣ sledování a revidování kontrol na všech úrovních podniku,
- ▣ informování vedení podniku o zjištěných odchylkách a anomáliích, které byly zjištěny, včetně návrhů na způsob jejich odstranění,

- ☐ vyhodnocování využití disponibilních zdrojů včetně lidských pro dosahování podnikových cílů.

Controlling

Bývá často nesprávně ztotožňován s interním auditem. Controlling je **systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje nečekaným negativním jevům a včas varuje, objeví-li se nebezpečí vyžadující určitá příslušná opatření.**

Strategický controlling se podílí na zpracování strategie podniku a operativní controlling je zaměřen na zjišťování odchylek při dosahování podnikových cílů a jejich realizaci.

Controllingu nepřísluší na rozdíl od interního auditu samotná kontrola podnikových činností, ale je na něj částečně přeneseno jejich plánování, koordinace jednotlivých dílčích plánů, organizování a kontrola informačních toků.

Vnitřní kontrola

Součástí řízení, která má pomoci kontrolních mechanismů zabezpečovat dodržování interních norem a obecně závazných právních norem, správné využívání zdrojů a ochranu majetku, dosahování stanovených cílů. Je neoddělitelnou součástí podnikového řízení.

Systém vnitřní kontroly je **souborem metod a postupů, které jsou aplikovány v rámci kontroly řízení podniku. Jejich úkolem je působit preventivně.** Působí i následně, když slouží ke zjišťování odchylek.

5.3 Krizový plán

Krizový plán můžeme rozčlenit do 4 následujících etap:

1. Vyhlášení krizového stavu a zajištění pořádku

Vyhlásit krizi a vše, co se bude ve firmě dál dít, bývá často opomíjenou součástí krizového managementu. Prvním úkolem je **chtít krizi řešit.** Je třeba najít osobnosti, které jsou nekompromisní, firmu zaštití a budou ji z krize schopni vyvést za všech podmínek.

V této etapě jde zejména o:

- ☐ vytvoření důvěry,
- ☐ vytvoření pracovních týmů,
- ☐ provedení hrubé analýzy situace v oblastech struktury a šíře výrobků, struktury zákazníků, organizace, likvidity, struktury nákladů,
- ☐ uplatnění krátkodobých opatření, která upřednostňují likviditu před rentabilitou, rychlost před přesností, lidi před technikou a technologií. Stanovení budoucího strategického postavení a cesty jeho dosažení.

2. Zastavení pádu

Tato fáze zahrnuje:

- ☐ eliminaci ztrátových zákazníků a výrobků (*zajištění atraktivity zákazníků, příprava portfolia nových zákazníků*),
- ☐ zlepšení organizačního uspořádání (*prověření organizačních vazeb, zkrácení rozhodovacích toků, delegování úkolů na nižší složky, zjednodušení informačních toků*),
- ☐ zkvalitnění průběhu zpracování zakázky (*analýza nákupů, zapojení dodavatele do inovačního procesu*),
- ☐ zapojení lidí (*odstranění hierarchie, podporování iniciativy, delegování maxima úkolů z úrovně vrcholového managementu*),
- ☐ centralizované řízení likvidity (*zpracování krizového rozpočtu*).

3. Trvalý tlak

Po dostavení se prvních výsledků nesmí klíčoví nositelé polevit a přestávat s tlakem. Je proto třeba provádět:

- ☐ průběžné hodnocení podle krizového plánu a stanovených parametrů,
- ☐ hodnocení krizového řízení po 100 dnech.

4. Restrukturalizace a návrat ke standardnímu řízení

V této etapě jde o:

- ☐ **sjednocení managementu firmy** na strategických přednostech zajišťujících budoucí rozvoj firmy,
- ☐ **strategický řez firmy** – definování strategických tržních segmentů a jejich dlouhodobé atraktivity, definování nosného sortimentu, rozpracování detailní marketingové strategie,

- ☐ **změnu fungování organizace s orientací na trh** – optimalizace výrobního sortimentu, přehodnocení procesů a činností z hlediska šíře sortimentu, analýza nákladů jednotlivých procesů a činností, definování procesů a činností, které se vyrobí nebo nakoupí, optimalizace řízení výroby a průběhu vyřizování zakázky,
- ☐ **návrat ke standardnímu řízení.**

Základní rozdíly mezi standardním a krizovým řízením

	Standardní řízení	Krizové řízení
Postup	- stanovení strategie - stanovení cílů - určení tzv. nositelů úkolů - vytvoření organizačního rámce	- zjištění hlavních příčin krize - krizový plán - zajištění koordinace - vyhlášení výjimečného stavu - vtažení všech schopných lidí na všech úrovních bez rozdílu - definování co je krizí zasaženo - stanovení hlavního nositele řešení
Komunikace	Dodržování hierarchických vazeb, předávání informací přes jednotlivé stupně řízení.	Přímá komunikace klíčových nositelů (řešitelů krize) s ostatními dle potřeby.
Odpovědnost	Vyplývá z organizačního uspořádání a funkčního zařazení.	Vyplývá ze vztahu úkol – hlavní nositel. Hlavní nositelé jsou zbaveni standardního řízení, krizové oblasti jsou řešeny odděleně.
Odměny a sankce	Vyplývají z metodiky odměňování a hodnocení.	Jsou přímo vázány na jednotlivé úkoly, v případě selhání je třeba nositele úkolu změnit.
Kontrola	Je prováděna pravidelně přes jednotlivé úrovně řízení.	Je stanoveno, jak vypadá překonání krize a časový horizont řešení. Nositel úkolu provádí a předkládá v krátkých intervalech vyhodnocení a vývoj situace. Nositel nectí hierarchické úrovně, ale vztah člověka k úkolu.

	Standardní řízení	Krizové řízení
Přístup manažerů	Každý je odpovědný za svou oblast, řídí především své přímé podřízené.	Jsou aktivní ke všem lidem, kteří jsou nápomocni v řešení problémů bez rozdílu úrovně. Důraz se klade na odstranění příčin problémů.

5.4 Mimosoudní procedury vedoucí k zachování podniku

Procedury vedoucí k zachování podniku mohou být jak **mimosoudní, tak soudní**.

K mimosoudním, jejichž podstata spočívá v tom, že vlastníci firmy po dohodě s věřiteli dojdou k závěru, že pro všechny zúčastněné bude lepší, když podnik bude fungovat dál, patří revitalizace, restrukturalizace.

Soudní záchovnou procedurou je vyrovnání.

Revitalizace

Při revitalizaci nedochází ke kvalitativním posunům. **Pracovní tým odborníků zpracuje scénář, který předá managementu podniku a dozoruje, jak ti tento scénář naplňují.**

Restrukturalizace

Při restrukturalizaci (*nazývané též sanaci, reorganizaci*) **dochází ke kvalitativním změnám**. Výrazně se omezuje počet zaměstnanců i činností. Je třeba odvolat vedení, jmenovat ze specialistů na krizové řízení krizový štáb. **Nehledají se místa, která je třeba léčit, ale naopak zdravé části, které jsou schopny přežít.**

Restrukturalizace je proces, který má jasný vstup (současný stav) a výstup (cílový stav) určuje krizový management. Aby bylo možno proces řídit, je nutné mít zpracovaný **restrukturalizační plán** jednotlivých postupů a řízení provádět podle odchylek plánu od skutečnosti.

Základem tohoto plánu je poznání současného stavu. To v praxi znamená, že na základě neúplných informací se krizové vedení rozhodne například zastavit výrobu produktu,

který se podle dostupných informací zdá ztrátový. Tím je zadán konkrétní úkol, jehož termín je co nejdříve. Zastavením výroby tohoto produktu však zbudou ve výrobě polotovary, na skladě materiál, dělníci nemají náhradní práci.

Proto je nezbytné každý restrukturalizační krok předem dobře naplánovat. Obvyklou formou restrukturalizačního plánu je harmonogram. Ten však nezohledňuje rizika a neposkytuje přesnou definici cílů respektive nevyplývá z něho, jak se pozná kvalitativní splnění jednotlivých cílů. Proto je vhodné místo tohoto harmonogramu použít jinou formu plánování, která zohledňuje i rizika a současně poskytuje nástroje pro řízení.

Velmi dobrou prakticky použitelnou formu plánování používá Evropská unie pro plánování projektů, které finančně podporuje. Tato pravidla jsou podrobně popsána například v dokumentu "Practical Guide to Phare, ISPA & SAPARD Contract Procedures", vydání prosinec 2000) a vycházejí z tzv. logického rámce každého projektu.

Logický rámec je tabulkové vyjádření rozhodujících faktorů pro řízení projektu.

Konkrétně má předepsaný logický rámec následující strukturu:

	Logické kroky	Verifikovatelné ukazatele úspěchu	Zdroje prostředky verifikace	Předpoklady Rizika
Globální cíle	K čemu přispěje splnění cílů projektu?	Klíčové ukazatele, které změní cíle projektu.	Zdroje informací o změně klíčových ukazatelů.	Důvody vedoucí k zastavení projektu.
Účel projektu	Jmenovité cíle projektu.	Jak se pozná splnění cílů projektu?	Jaké informace a od koho potvrdí splnění cílů?	Externí faktory, rizika cílů projektu.
Plánové výstupy	Konkrétní výsledky a časy výstupů.	Měřitelná kritéria kvality výstupů.	Metodiky měření kvality výstupů.	Interní a externí podmínky během realizace.
Aktivity	Sled klíčových aktivit (harmonogram).	Potřebné prostředky.	Popis informací pro průběžnou kontrolu postupu.	Podmínky před startem projektu.

Tento rámec by měl ukázat jednotlivé kroky, jejich dopady na jiné činnosti a rizika.

Restrukturalizační plán zpravidla schvaluje vrcholové vedení, které pak kontroluje pouze globální cíle a případně schvaluje změny restrukturalizačního plánu. K těm se přistupuje tehdy, když se naplní některé riziko anebo byly chybně odhadnuty jednotlivé položky.

Příprava restrukturalizačního plánu vychází z analýz vnitřních podmínek i potencionálních trhů.

Reorganizace jako způsob řešení úpadku, krize je znám především ze zahraničních úprav, kdy s ním počítá německé i americké úpadkové právo. České úpadkové právo možnost řešit úpadek formou reorganizace prozatím nezná. V navrhovaném zákoně o úpadku a způsobech jeho řešení je však s tímto institutem počítáno jako s postupem, jehož **podstatou je provedení opatření k odstranění krizového stavu dlužníka podniku, postupné uspokojování pohledávek věřitelů z provozu dlužníka podniku podle soudem schváleného plánu a průběžná kontrola věřitelů nad provozem podniku a plněním reorganizačního plánu.** Výhodou tohoto řešení, při němž provoz podniku pokračuje, je překonání krizového stavu, zachování pracovních příležitostí a většinou i výhodnější uspokojení pohledávek věřitelů než při zpeněžení. Pohledávky věřitelů se při reorganizaci zásadně uspokojí v rozsahu, v jakém jsou pojaty do reorganizačního plánu. Do něho mohou být pojaty v plné výši (zpravidla bez příslušenství) nebo snížené výši (poté má reorganizace některé rysy vyrovnání).

Dle plánované úpravy bude reorganizaci možné provést jen na základě plánu, který musí být schválen soudem, a to v rozhodnutí o způsobu řešení úpadku reorganizací ("rozhodnutí o reorganizaci"). Počítá se s tím, že reorganizaci bude navrhopvat dlužník, zpravidla již v návrhu na zahájení insolvenčního řízení, v nové úpravě však bude vytvořen prostor pro podání návrhu na reorganizaci věřiteli. Lze uvažovat též o tom, že v případě návrhu na reorganizaci vzneseného věřiteli bude návrh plánu předkládán soudu správcem podstaty, po souhlasu věřitelského výboru. Rovněž se počítá s tím, že dlužníku bude určena nejzazší možná lhůta k předložení plánu reorganizace (uvažuje se o době mezi 60 až 120 dny), tak, aby tento institut nebyl dlužníkem zneužíván na úkor věřitelů a aby poctivý dlužník měl možnost plán sestavit v reálné době.

Předpokládá se, že plán reorganizace bude obsahovat zejména:

- a.** Informace o opatřeních, která byla učiněna po zahájení insolvenčního řízení, a o opatřeních, která budou uskutečněna k tomu, aby se vytvořily podmínky pro plánované uspořádání poměrů dlužníka a jeho věřitelů.

- b. Část vysvětlující, jak se v důsledku plánu změny postavení účastníků řízení, zejména jak budou za účelem ozdravení dlužníkovy podniku omezeny, odloženy či konvertovány nároky věřitelů.

Fúze nebo převod jmění na společníka v době úpadku obchodní společnosti

Další zachovnou formou pro společnosti, které se nacházejí v krizové situaci, je řešení formou fúze či převodu jmění na společníka. Podle ObchZ mohou být společnosti **se sídlem v České republice přeměněny fúzí. Fúze se může uskutečnit formou sloučení nebo splynutím.**

Sloučením dochází k zániku společnosti nebo více společností, jemuž předchází její zrušení bez likvidace. Jmění zanikající společnosti včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na jinou společnost (nástupnická společnost). Společníci zanikající společnosti se stávají společníky nástupnické společnosti, pokud zákon nestanoví jinak.

Splynutím dochází rovněž k zániku dvou nebo více společností, jemuž předchází jejich zrušení bez likvidace. I zde přechází jmění zanikajících společností včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů na nově zakládanou nástupnickou společnost. Na rozdíl od sloučení, u splynutí nástupnická společnost ještě neexistuje, ale zanikající společnosti jsou zakladateli nové společnosti.

Právní účinky fúze nastávají ke dni zápisu fúze do obchodního rejstříku. U zanikající právnické osoby se do obchodního rejstříku zapisuje, že zanikla sloučením nebo splynutím s uvedením firmy, sídla a IČ nástupnické právnické osoby, popř. všech ostatních zanikajících právnických osob.

U nástupnické osoby se při sloučení zapisuje, že na ni přešlo jmění zanikající právnické osoby, firma, sídlo a IČ zanikající právnické osoby, případné změny dosud zapsaných údajů o nástupnické právnické osobě.

Při splynutí se kromě údajů zapisovaných při vzniku právnické osoby zapisuje, že vznikla splynutím, že na ni přešlo jmění zanikajících právnických osob a firma, sídlo a IČ. U splynutí právnických osob se zapisuje, že splynutím těchto osob právnická osoba vznikla.

Návrh na zápis fúze podávají společně všechny zanikající osoby a nástupnické osoby.

Při sloučení akciové společnosti, popř. společnosti s ručením omezeným, je zanikající společnost povinna nechat ocenit své jmění posudkem znalce. Posudek je zapotřebí zpracovat jen tehdy, jestliže mají být v důsledku sloučení vydány nástupnickou společností nové akcie nebo mají-li vzniknout pro společníky této společnosti nové obchodní podíly. Pokud je při sloučení vše při starém, znalecký posudek se nezpracovává. Znalec bývá jmenován soudem na základě návrhu.

Druhou formou přeměny společnosti, kterou lze použít i v případě úpadku, je **převod jmění na společníka**. Tato forma byla převzata ze zahraničních právních úprav.

Za podmínek stanovených u jednotlivých forem společností mohou společníci nebo příslušný orgán společnosti rozhodnout, že společnost se zrušuje bez likvidace, a že jmění společnosti včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů převezme jeden společník se sídlem nebo bydlištěm v České republice.

Jestliže je obchodní podíl společníka, jeho akcie nebo zápisní list zastaven, lze rozhodnout o převodu jmění, jen je-li zástavnímu věřiteli poskytnuto dodatečné zajištění jeho pohledávky.

Právní účinky převodu jmění na jednoho společníka nastávají ke dni zápisu převodu jmění do obchodního rejstříku.

Při převodu jmění na jednoho společníka se zapisuje do obchodního rejstříku u zanikající právnické osoby, že zanikla převodem jmění na jednoho společníka, a firma, název nebo jméno, sídlo nebo bydliště a IČ společníka, na něhož se převádí jmění zanikající právnické osoby.

Není-li společník, na něhož se převádí jmění, zapsán v obchodním rejstříku, je povinen se do obchodního rejstříku s uvedením důvodu zápisu včetně firmy, sídla a IČ právnické osoby, jež zaniká z důvodu převodu jmění na tohoto společníka, zapsat.

V případě, že společník, na něhož se jmění převádí, je zapsán v obchodním rejstříku, zapíše se do obchodního rejstříku, že se na něho převádí jmění právnické osoby s uvedením firmy, sídla a IČ právnické osoby, jež zaniká z důvodu převodu jmění na tohoto společníka.

Jde tedy o jakési slučování, spojování podniku. Obchodní zákoník tedy z tohoto důvodu jednoznačně nařizuje, aby byl společník, na něhož je jmění převáděno, vždy před

převodem pravomocně zapsán v obchodním rejstříku, ať už je právnickou nebo fyzickou osobou.

Fúze v rámci úpadku

K účinnosti smluv o fúzi nebo převodu jmění na společníka úpadce, která nenabyla účinnosti před prohlášením konkurzu, **je třeba souhlasu konkurzních věřitelů**. K platnosti usnesení je třeba prosté většiny hlasů, na schůzi přítomných nebo řádně zastoupených konkurzních věřitelů, počítané podle výše jejich pohledávek.

Z časového hlediska připadá možnost fúze v úvahu za situace, kdy společnost je v úpadku, ale není na ni podán návrh na prohlášení konkurzu, ani sama společnost tento návrh nepodala.

Dalším časovým stadiem je stav, kdy je dlužník v úpadku a je podán návrh na prohlášení konkurzu, ale konkurz ještě není prohlášen. I v tomto časovém stadiu může být provedena fúze nebo převod jmění na společníka.

Třetím stadiem je doba po prohlášení konkurzu. Byla-li smlouva uzavřena ještě před prohlášením konkurzu, ale do prohlášení konkurzu nenabyla účinnost, je k účinnosti smlouvy, krom souhlasu konkurzních věřitelů, zapotřebí její uložení do obchodního rejstříku a především zveřejnění v Obchodním věstníku. ZKV neřeší, kdo návrh na uložení a zveřejnění smlouvy o fúzi nebo převodu jmění na jednoho společníka v tomto stadiu po prohlášení podává, lze však dovodit, že to bude správce konkurzní podstaty.

Pokud jde o uzavření smlouvy po prohlášení konkurzu, může být tato uzavřena na straně dlužníka správcem konkurzní podstaty, neboť se jedná o disponování s majetkem obsaženým v soupise konkurzní podstaty. I zde je nutno aplikovat stejná hlasovací pravidla k účinnosti smlouvy.

Došlo-li k fúzi úpadce nebo k převodu jmění úpadce na společníka úpadce, soud usnesením zruší konkurz. Konkurzní řízení končí a majetek úpadce přechází na právního nástupce. Věřitelé se mohou se svými neuspokojenými pohledávkami obrátit na právního nástupce, který je povinen uvedené pohledávky uspokojit.

Není vyloučeno, aby v případě vzniku úpadku na straně právního nástupce v důsledku nesplnění převzatých závazků, byl i na jeho majetek prohlášen konkurz.

5.5 Management existujících krizí

Krize v podniku

Charakteristika situace:

- ☐ časová tíseň,
- ☐ málo či nepřesné informace (někdy falešné),
- ☐ utilitární řešení (ne vždy obecně optimální),
- ☐ vyšší rizika,
- ☐ nestandardní metody managementu (ale není jednoznačný návod),
- ☐ nedostatek vhodných lidí,
- ☐ kontinuita s předchozím stavem.

Nejnáročnější na řešení je obvykle personální stránka ve všech výše uvedených souvislostech.

Místo zahájení změny

Organizační a další změny zahajujeme:

1. **nahoře** – z hlediska celé organizace to musí být vždy, v případě každé změny
2. **na střední úrovni** – dílčí řešení, pokud je vrcholové řízení v pořádku
3. **dole** – může být i bez řešení na střední organizaci

Stupně řízení:

- ☐ **běžný styl** – řídíme o 1 stupeň níže, kontrolujeme až o 2 stupně níže,
- ☐ **krizový styl** – můžeme řídit o více stupňů – níže (*ale bezprostřední podřízené informujeme*), nahodile či cíleně kontrolujeme i nižší stupně (*např. řadového údržbáře*).

Komunikace:

- ☐ **kolektivní komunikace** – konkrétní přístup podle situace, obecně je třeba komunikaci posílit,
- ☐ posílení individuální komunikace se všemi stupni (*nejen s přímými spolupracovníky*).

Kolektivní rozhodování – omezit na minimum, v případě krize je třeba přejít spíše k autoritativním způsobům řízení.

Delegování pravomocí – rozhodnutí o delegování pravomocí záleží na okolnostech. V některých situacích je pro zvládnutí zcela nezbytné, jindy je naopak nutné pravomoci (např. podpisové právo) odejmout.

Poradenské organizace – k využití služeb externího poradce je třeba přistupovat obezřetně. Zejména s ohledem na náklady, které jsou nemalé. Pokud neumíme dobře formulovat zadání, pak není vhodné takové služby vyhledávat. V konečné fázi by šlo o neefektivně využitě prostředky.

Počet hlavních řešených problémů – počet problémů, které lze řešit najednou, je obecně udáván v počtu max. cca 7, za předpokladu, že je mezi nimi stanoveno pořadí priority.

Ekonomika – dočasně nerozhoduje při podnikání zisk, ale nutnost neprohloubení krize.

Organizace subjektu – pokud to jde, je vhodnější zachovat původní organizaci alespoň do doby zvládnutí krize. Realizace změn se doporučuje jen v nejnutnějších případech, zejména když organizace přispívá k prohlubování krize.

Sledované faktory krize

Uvedené faktory mají obecný charakter a je vhodné je sledovat u všech druhů krizí.

1. následky – sledujeme ztráty, škody, újmy, poškození, porušení, zranění, úmrtí

Je běžné sledovat následky ve třech úrovních – **primární, sekundární i terciální** – to znamená následky vzniklé přímo v důsledku mimořádné události, tak i následky vzniklé následně a vyvolané primárními či sekundárními následky. Za terciální následky je možné považovat *například trvalá porušení životního prostředí apod.*

2. příčiny – sledujeme způsoby iniciace, konsekvence, mechanismus průběhu mimořádné události a její konečný dopad

Cílem je vyhledat **zdroj vzniku řetězce událostí** vedoucích k MU. Lze tak odhalit mnohdy skrytý domino efekt, jako výsledek vazeb v systému. V praxi se často využívají grafické a výpočetní systémy pro modelování sledů událostí.

3. čas – sledujeme dobu vzniku a délku trvání MU

4. prostor – sledujeme **vnitřní prostor**, tzn. samotný systém a jeho parametry i **vnější prostor**, tj. okolí systému a změny v jeho podmínkách.

Cílem je vyhledat možné **ohnisko MU**, kde její působení započalo a kde jsou nejvýznamnější následky. Na jeho základě je možné stanovit **vnitřní rizikovou zónu**, která bude zasažena přímými následky a bude nejvíce MU ovlivněna. Dále pak stanovujeme **vnější rizikovou zónu**, kde již následky nebudou mít významnou intenzitu a v poslední řadě stanovujeme **bezpečnostní zónu**, která bude sloužit pro co nejdokonalejší oddělení ostatních systémů od rizikové zóny.

5. informace – zabezpečujeme funkčnost **systémů vyrozumění** vůči záchranným složkám a **systémů varování** k občanům

Zásadou je zajištění bezproblémové komunikace v případě krize. Velmi důležitým požadavkem je jasná adresnost předávaných informací a jejich kvalita. Je třeba posuzovat i jejich kvantitu, dostatečnost a hlavně vhodnost.

Součástí tohoto bodu je i otázka kvality a zastupitelnosti jednotlivých technických zařízení, sloužících ke komunikaci.

Ve fázi přípravy opatření je třeba uvažovat o násobení komunikačních kanálů tak, aby bylo možné zajistit plynulý přechod z jednoho na druhý, v případě jeho výpadku.

6. intenzita následků – sledujeme vznikající síly, teploty, koncentrace, velikosti pole, velikosti odchylek a pod.

Dochází pak k vytváření různých stupnic se vztahem k intenzitě účinků nebo k rozsahu jejich dopadů. Jde o kvantifikaci postižitelnosti člověka a jím uznávaných hodnot.

7. rizikovost – sledujeme nebezpečnost MU.

Každá látka, každý děj jsou jinak nebezpečné a mnohdy jsou nebezpečné z celé řady rozdílných hledisek, zasahují různá a různě zranitelná místa systému. Proto je třeba se zabývat přípravou **hierarchie rizik**.

8. Činnosti – sledujeme přijatá a hlavně realizovaná opatření.

Cílem veškerých činností ve fázi prevence je zabránit vzniku MU. Ve fázi represe pak v co největší možné míře potlačit účinky vzniklé MU a ve fázi renovace co nejrychleji a efektivně odstranit následky MU.

5.6 Otázky k zamyšlení



1. Specifikujte rozdíly mezi standardním (běžným) řízením a řízením za krizové situace.
2. Vyjmenujte zásady krizového řízení a některé prvky důležité pro krizové řízení.
3. Jaké jsou typické signály krizového stavu?
4. Definujte Paretovo pravidlo s aplikací na krizové řízení.
5. Uveďte, jaké nástroje mohou sloužit jako prevence krizí.
6. Popište jednotlivé etapy krizového plánu.
7. V čem spočívá restrukturalizace a jak probíhá?
8. Vysvětlete pojem fúze a převod jmění na společníka.
9. Jaké znáte systémy pro předcházení krizí?
10. Definujte rozdíly mezi běžným a krizovým styl řízení.
11. Jaká jsou nejdůležitější opatření během restrukturalizace?
12. Popište základní východiska managementu existující krize.
13. Jaká pravidla je třeba uplatňovat při komunikaci během krize?
14. Popište možnou úlohu poradenských organizací v době krize.
15. Je vhodné měnit organizaci podniku během krize? Za jakých předpokladů?