

Krize

Krizový management
1. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Základní informace k předmětu

- Přednášející: Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
 - Kancelář: B202
 - Konzultační hodiny: úterý 12,00 – 14,00
 - Email: zapletalova@opf.slu.cz
 - Telefon: 596 398 433
- Veškeré materiály, informace a podklady ke studiu: Elearning, IS SU
- Požadavky na ukončení předmětu:
 - Vypracování seminární práce: odevzdání do 30. 11. 2021 přes IS SU
 - Úspěšné absolvování zkoušky: forma písemná

Základní studijní literatura



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- LEDNICKÝ, V. A KOLEKTIV AUTORŮ. *Krizový management*. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 2012. ISBN 978-80-7248-782-0.
- MIKUŠOVÁ, M. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-8168-106-6.
- ZAPLETALOVÁ, Š. A KOLEKTIV AUTORŮ. *Krizový management pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
- A další dle sylabů...

- **Riziko** (*italština risico*) – nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.
- **Riziko**
 - kombinace pravděpodobnosti nebo četnosti výskytu a následků určité nebezpečné události;
 - pravděpodobnost nebo možnost vzniku nezdaru (ztráty);
 - variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení;
 - odchýlení skutečných a očekávaných výsledků;
 - pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od očekávaného;
 - možnost vzniku ztráty nebo zisku.
- **Management rizika** – systematický a koordinovaný způsob práce s rizikem a nejistotou uplatňovaný v rámci celého podniku a zahrnující všechny druhy rizik.

Klasifikace rizik



- Vnitřní a vnější ekonomická rizika
- Výrobní (technologická) a technická rizika
- Sociálně pracovní rizika
- Informační rizika
- Dodavatelská rizika
- Politická rizika
- Tržní rizika
- Legislativní rizika
- Přírodní rizika

Krize (*starořecké slovo crino*) - situace, v níž je významným způsobem narušená rovnováha mezi základními charakteristikami systému na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé.

危機

Charakteristické znaky krize

- Krize je téměř vždy rozkladná.
- Krize je téměř vždy negativní.
- Krize rozděluje organizaci.
- Krize může vyvolávat zkreslené nebo nesprávné dojmy.
- Krize zpravidla překvapí.



Typologie krizí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

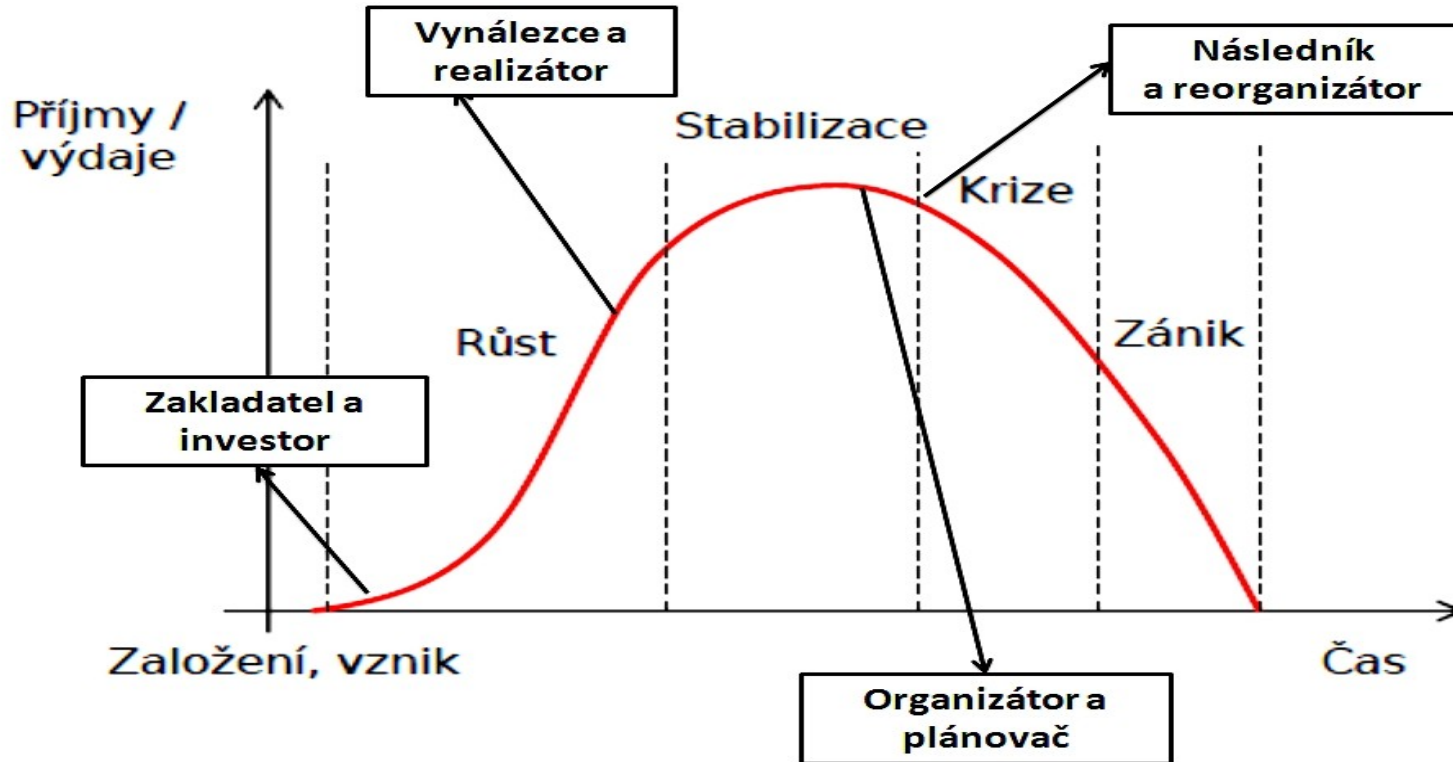
- Přírodní krize
- Ekologická krize
- Technologická krize
- Konfrontační krize
- Ilegální krize
- Psychologická krize
- Ekonomická krize
- Finanční krize
- Podnikové krize

Typologie krizí v organizacích

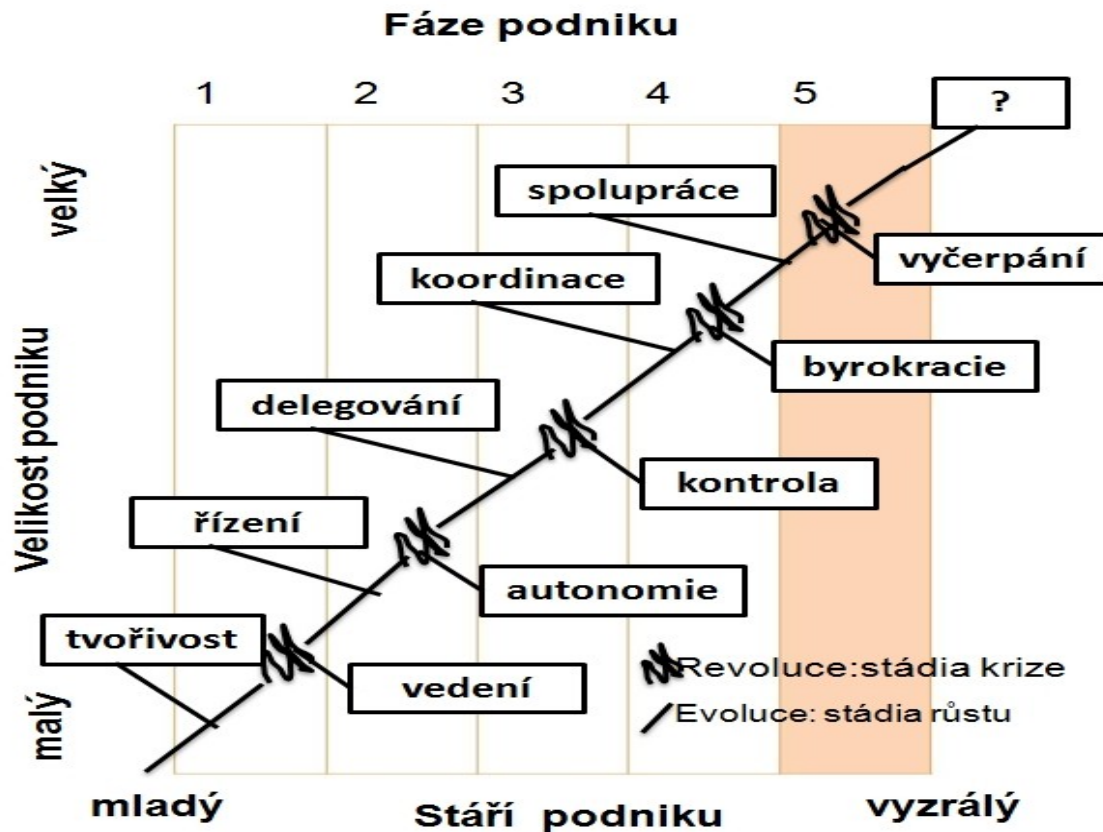


- Koho se krize dotýká – organizace/stát/svět
- Jak velký bude dopad krize – lokální/globální
- Z pohledu příčin vzniku – interní/externí, objektivní/subjektivní, nahodilé/zákonité
- Z pohledu míry odhadu – neočekávané/předvídané
- Z pohledu zjevnosti – zjevná/latentní
- Míra nebezpečnosti – hluboká/mělká
- Z pohledu dlouhodobosti – krátkodobá/dlouhodobá

Životní cyklus podniku



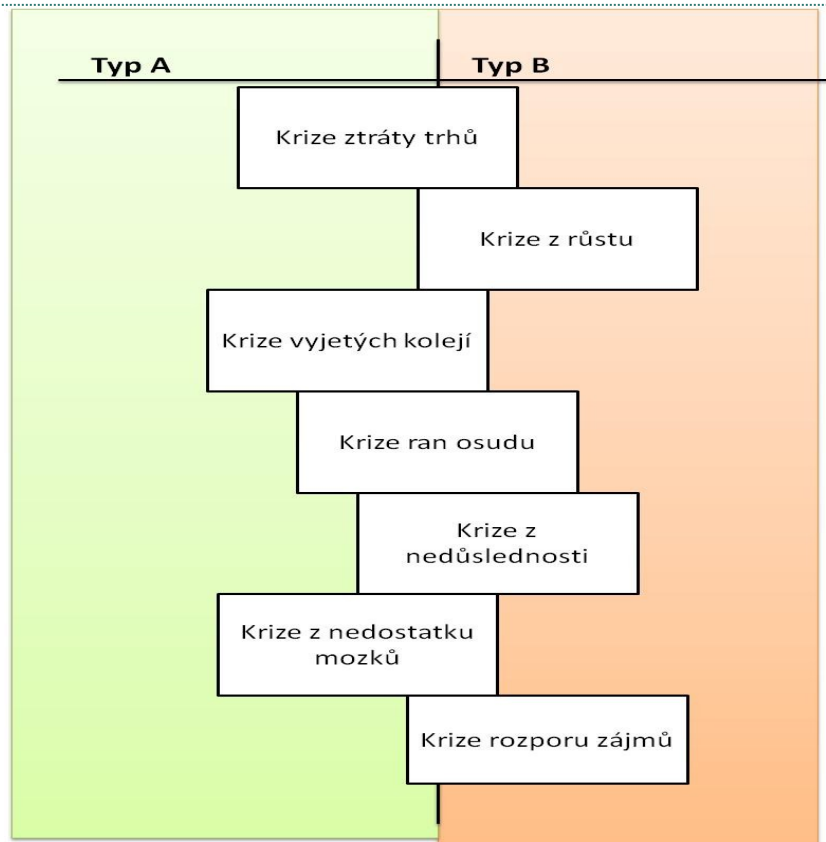
Greinerův model růstu podniku



Typy krizí dle typu podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Vývoj krize v organizaci



- ***Stadium symptomů***
 - Signály slabé, špatně strukturované
 - Signály silné, úplné, strukturované
 - Signály velmi silné

- ***Akutní stadium***
- ***Chronické stadium***
- ***Stadium vyřešení krize***

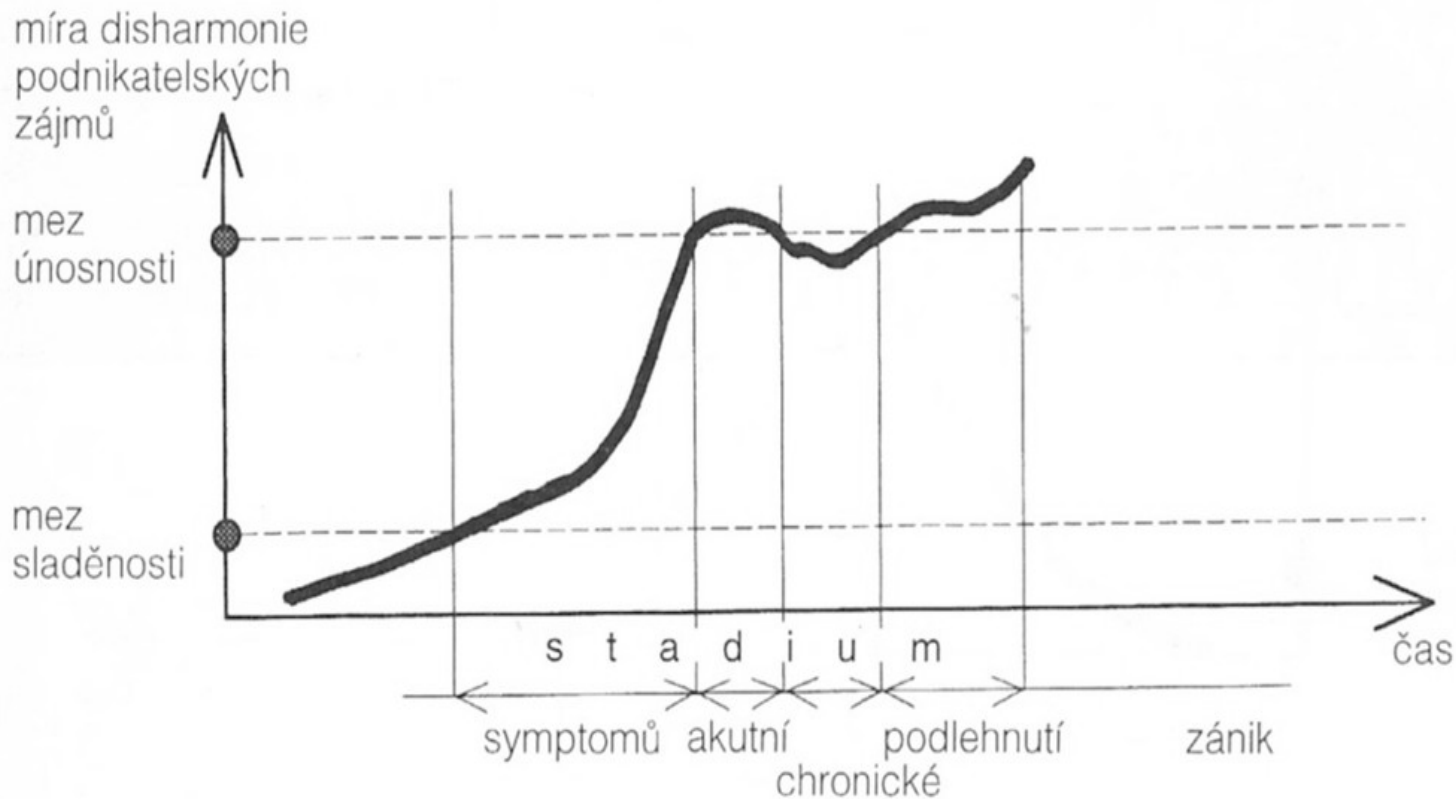
Základní body v krizi

- Mez sladění
- Mez únosnosti

Krise typu „rychlá smrt“



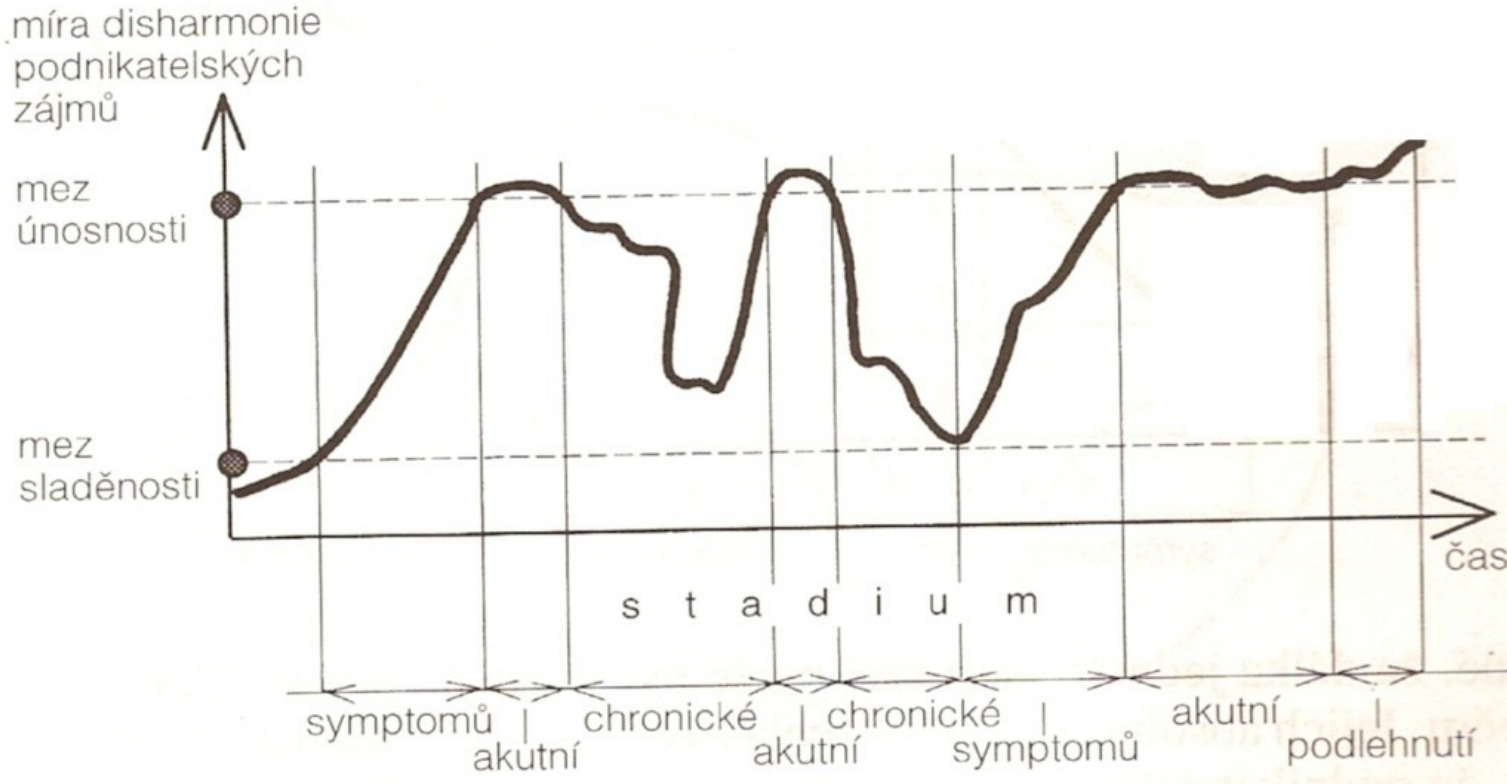
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁROVINĚ



Krise typu „pomalé umírání“



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ



Úplně řízená krize

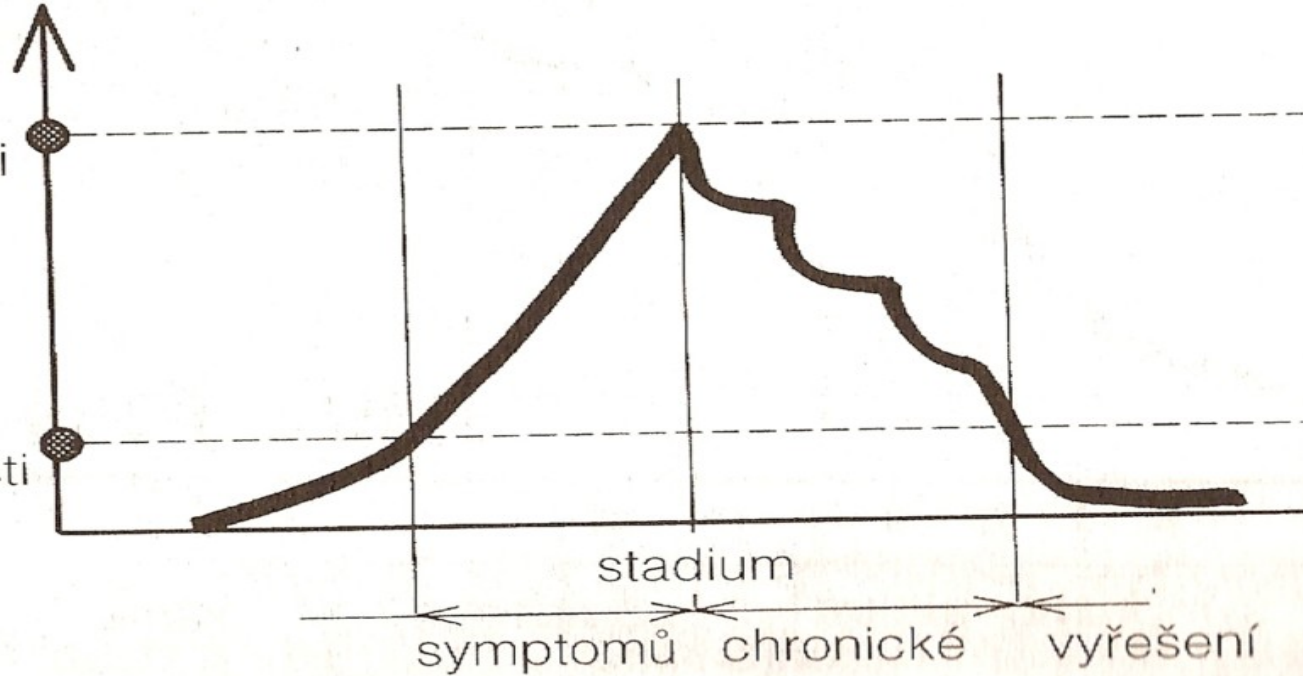


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
CHODNĚ PODNIKATELSKÁ
KULTA V KARVINĚ

míra disharmonie
podnikatelských
zájmů

mez
únosnosti

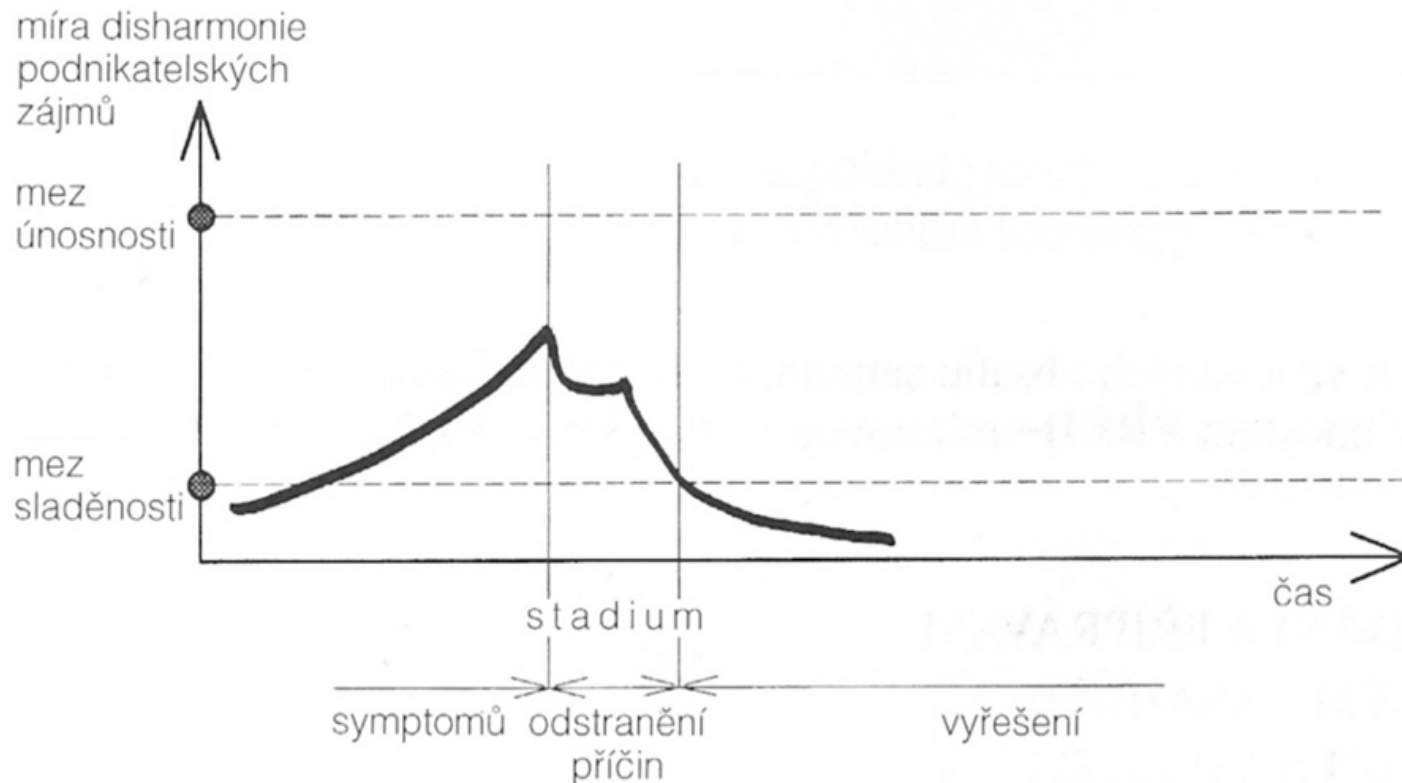
mez
sladěnosti



Utlumení krize ve fázi symptomů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Úspěšný podnik



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Úspěch – dosažení předem naplánovaného, chtěného cíle
- Úspěch v podnikání
 - Účelnost
 - Účinnost
- Podmínky dosažení úspěchu
 - Stanovení cílů
 - Konkrétnost a měřitelnost cílů
- Vnímání úspěchu
 - Objektivní
 - Subjektivní.

Znaky vitálního podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Užitečnost
- Efektivita
- Stabilita
- Dynamika

Kritické faktory úspěchu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Strategy*
- *Structure*
- *Systems*
- **Style**
- **Shared Values**
- **Skills**
- **Staff**

Možnosti podnikových stavů



		Likvidita	
		Nízká	Vysoká
Rentabilita	Vysoká	Krize přechodná	Bezkrizový stav
	Nízká	Stav ohrožení	Krize chronická

Patologické organizace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Patologická organizace (selhávající organizace) – mají větší náchylnost ke krizím

- Typy patologických organizací:
 - Kompulzivní organizace
 - Dramatické organizace
 - Depresivní organizace
 - Detašované organizaci
 - Podezřívavé organizace

Systemy včasného varování



- System včasného varování – informační systém, který na základě symptomů včas identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí.
- Odpověď na tyto otázky:
 - Odpovídá vzniklý trend dynamice podniku?
 - Má trend na podnik pozitivní nebo negativní vliv?
 - Je trend cyklickou záležitostí?
 - Je trend důsledkem jiného trendu?
 - Existují vazby mezi různými trendy?

Struktura systému včasného varování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

		symptomy krize	
		kvantifikovatelné	nekvantifikovatelné
místo	uvnitř	A	B
	vně	C	D

Základní pilíře systému včasného varování



- Operativní controlling – porovnání skutečnosti se žádoucím stavem
- Interní audit – hledá způsoby dosažení vyšší efektivity prostřednictvím neustálého zdokonalování
- Vnitřní kontrola – sledování dodržování interních norem a obecně závazných právních předpisů

Finanční analýza



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Rozhodování managementu
- Spojení s účetnictvím a finančním řízením podniku
- Poznat finanční zdraví podniku
- Identifikace slabin vedoucích k možným problémům
- Komplexní posouzení majetkové a finanční situace podniku
- Zhodnocení finanční situace podniku
- Zdroje dat: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, CF

- **Elementární metody FA**
 - *Analýza absolutních ukazatelů* – horizontální analýza, vertikální analýza
 - *Analýza poměrových ukazatelů* – rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity

- **Analýza soustavy ukazatelů**
 - *Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů* – Du Pont pyramidový rozklad
 - *Bankrotní (predikční) modely* – Altamonovo Z-skóre, Tafflerův model, model IN Index důvěryhodnosti, Beermanova diskriminační funkce
 - *Bonitní (diagnostické) modely* – Tamariho model, Kralickův Quicktest



- „ex ante“ analýza
- Informace o možnosti bankrotu podniku
- Věřitelům informace o schopnosti podniku plnit své závazky
- Indikace případných zdrojů budoucích problémů podniku
- Základní předpoklad: každý podnik ohrožen bankrotem vykazuje určitý čas před touto událostí symptomy typické pro bankrot
- Nejčastější symptomy: problémy s běžnou likviditou, výše čistého pracovního kapitálu, problémy s rentabilitou celkového vloženého kapitálu

Altamonovo Z-skóre



- Vychází z přímé statistické metody – diskriminační analýzy
- Stanovení vah v lineární kombinaci jednotlivých poměrových ukazatelů (proměnné veličiny)
- Výpočet: součet hodnot poměrových ukazatelů s přiřazenými váhami
- Úpravy a změny modelů v čase.

Altamonovo Z-skóre



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1,0 * X_5$$

X_1 – čistý pracovní kapitál/celková aktiva

X_2 – zadržovaný zisk/celková aktiva

X_3 – zisk před zdaněním a úroky EBIT/celková aktiva

X_4 – tržní cena vlastního kapitálu/účetní hodnota celkových dluhů

X_5 – tržby/celková aktiva

$Z > 2,99$ pásmo prosperity

$1,81 < Z < 2,99$pásmo zvané šedá zóna

$Z < 1,81$pásmo bankrotu

Model ZETA – „pro s.r.o.“



$$Z' = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,42 * X_4 + 0,998 * X_5$$

X_1 – čistý pracovní kapitál/celková aktiva

X_2 – zadržený zisk/celková aktiva

X_3 – zisk před zdaněním a úroky EBIT/celková aktiva

X_4 – základní kapitál/celkové dluhy

X_5 – tržby/celková aktiva

$Z > 2,9$ pásma prosperity

$1,2 < Z < 2,9$pásma zvané šedá zóna

$Z < 1,2$pásma bankrotu

Model pro nevýrobní, obchodní a začínající podniky v tržním prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

$$Z'' = 6,56 * X_1 + 3,26 * X_2 + 6,72 * X_3 + 1,05 * X_4$$

X_1 – čistý pracovní kapitál/celková aktiva

X_2 – zadržovaný zisk/celková aktiva

X_3 – zisk před zdaněním a úroky EBIT/celková aktiva

X_4 – základní kapitál/celkové dluhy

$Z > 2,6$ pásma prosperity

$1,1 < Z < 2,6$pásma zvané šedá zóna

$Z < 1,1$pásma bankrotu

Model pro podmínky české ekonomiky (manželé Neumaierovi)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1,0 * X_5 + 1,0 * X_6$$

X_1 – čistý pracovní kapitál/celková aktiva

X_2 – zadržený zisk/celková aktiva

X_3 – zisk před zdaněním a úroky EBIT/celková aktiva

X_4 – tržní cena vlastního kapitálu/účetní hodnota celkových dluhů

X_5 – tržby/celková aktiva

X_6 – závazky po lhůtě splatnosti/výnosy

$Z > 2,99$ pásma prosperity

$1,81 < Z < 2,99$pásma zvané šedá zóna

$Z < 1,81$pásma bankrotu

Tafflerův model



- Varianta Altmanova modelu
- Musí dosahovat kladné hodnoty
- Britské společnosti

$$Z_T = 0,53 * A + 0,13 * B + 0,18 * C + 0,16 * D$$

A – zisk před zdaněním/krátkodobé závazky (ziskovost)

B – oběžná aktiva/cizí kapitál (pozice pracovního kapitálu)

C – krátkodobé závazky/celková aktiva (finanční riziko)

D – (finanční majetek – krátkodobé závazky)/(provozní náklady – odpisy)
(likvidita)

Indexy IN (manželé Neumaierovi)



- Posouzení finanční výkonnosti a důvěryhodnosti českých podniků, označení podle roku publikace nebo vzniku

IN95 – index důvěryhodnosti (věřitelský/bankrotní index)

$$IN95 = V1 * A + V2 * B + V3 * C + V4 * D + V5 * E - V6 * F$$

- A – aktiva/cizí kapitál...*finanční páka*
- B – EBIT/nákladové úroky...*úrokové krytí*
- C – EBIT/celková aktiva...*produkční síla*
- D – celkové výnosy/celková aktiva...*obrat aktiv*
- E – oběžná aktiva/krátkodobé závazky a úvěry...*BL*
- F – závazky po lhůtě splatnosti/výnosy...*doba obratu závazků*

IN > 2.....uspokojivá finanční situace

1 < IN ≤ 2.....šedá zóna nevyhraněných výsledků

IN ≤ 1.....podnik ohrožen vážnými finančními problémy

Index IN99



- Zaměřený na pohled vlastníka
- Schopnost nakládat se svěřenými prostředky a generovat zisk
- Využívá ukazatele ekonomického zisku EVA

$$IN99 = -0,017 * A + 4,573 * C + 0,481 * D + 0,015 * E$$

$IN > 2,07$...kladná hodnota ekonomického zisku

$1,42 \leq IN \leq 2,07$...nejednoznačnost, podnik tvoří hodnotu

$1,089 \leq IN < 1,42$...nerozhodná situace, podnik má přednosti i výraznější problémy

$0,684 \leq IN < 1,089$...podnik netvoří hodnotu

$IN < 0,684$...záporná hodnota ekonomického zisku (ničí hodnotu)

Index IN01



- Index pro průmysl

$$IN01 = 0,13*A+0,04*B+3,92*C+0,21*D+0,09*E$$

$IN > 1,77$...kladná hodnota ekonomického zisku (tvoří hodnotu)

$0,75 < IN \leq 1,77$...šedá zóna, podnik netvoří hodnotu a není bankrotující

$IN \leq 0,75$...existence podniku je ohrožena, bankrot

Index IN05



- Schopnost podniku tvořit hodnotu

$$IN05 = 0,13*A+0,04*B+3,97*C+0,21*D+0,09*E$$

$IN > 1,6$...uspokojivá finanční situace

$0,9 < IN \leq 1,6$...šedá zóna nevyhraněných výsledků

$IN \leq 0,9$...hrozba vážných finančních problémů

Beermanova diskriminační funkce



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Hodnocení současné finanční situace a prognózu vývoje v řemeslných a výrobních podnicích.

$$\text{BDF} = 0,217 \cdot X_1 + (-0,063) \cdot X_2 + 0,012 \cdot X_3 + 0,077 \cdot X_4 + (-0,105) \cdot X_5 + (-0,813) \cdot X_6 + 0,165 \cdot X_7 + 0,161 \cdot X_8 + 0,268 \cdot X_9 + 0,124 \cdot X_{10}$$

<0,2....velmi dobře

0,2 - 0,25...dobře

0,3....průměrně

>0,3...špatně

Beaverův systém poměrových ukazatelů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Cash flow/cizí zdroje...vyšší hodnota
- Čistý zisk/pasiva celkem...vyšší hodnota
- Cizí zdroje/pasiva celkem...nižší hodnota
- Pracovní kapitál/pasiva celkem...vyšší hodnota
- Běžná likvidita...vyšší hodnota
- Finanční majetek-krátkodobé cizí zdroje...vyšší hodnota

Bonitní modely



- Určeny pro vlastníky a investory
- Odpovídají na otázku, zda je podnik dobrý nebo špatný
- Modely „ex post“ analýzy
- Zkoumají příčiny, které zavinily současnou finanční situaci podniku
- Důležité jsou informace o výsledcích v daném oboru

Index bonity



- Založen na multivariační diskriminační analýze.
- Uplatnění především v německy mluvících zemích.

$$IB = 1,5 * X1 + 0,08 * X2 + 10 * X3 + 5 * X4 + 0,3 * X5 + 0,1 * X6$$

(-3) – (-2) ... extrémně špatná

(-2) – (-1) ... velmi špatná

(-1) – 0 špatná

0 – 1 určité problémy

1 – 2 dobrá

2 – 3 velmi dobrá

> 3 extrémně dobrá

Ukazatele indexu bonity

x1 = cash flow / cizí zdroje

x2 = celková aktiva / cizí zdroje

x3 = zisk před zdaněním / celková aktiva

x4 = zisk před zdaněním / celkové výkony

x5 = zásoby / celkové výkony

x6 = celkové výkony / celková aktiva



Skóre bonity



- Původ v České republice
- Váhy přiřazené jednotlivým ukazatelům jsou rovnoměrně rozloženy – nestrannost modelu
- Ukazatelům jsou přiřazovány dílčí body, a to podle poměru skutečné a krajní přijatelné hodnoty ukazatele
- Hodnoty ukazatele jsou určeny buď na základě empirického výzkumu nebo průměrnou úrokovou sazbou z přijatých úvěrů (v případě ukazatelů rentability)

Skóre bonity

$$SB = \frac{1}{6} \left(\frac{EBIT}{A} + \frac{EAT}{VK} + \frac{OA - Zásoby}{krátkodobé závazky} + \frac{ČPK}{zásoby} + \frac{EAT + odpisy}{CK} + \frac{EBIT}{úroky} \right)$$

The equation is presented with the following numerical values substituted into the denominators: $\frac{A}{i}$, $\frac{VK}{i(1-t)}$, $\frac{1,2}{}$, $\frac{0,7}{}$, $\frac{0,3}{}$, and $\frac{2,5}{}$.

SB > 2...pevné zdraví

1 – 2....dobré zdraví

0,5 – 1...slabší zdraví

SB < 0,5...křehké zdraví

Kralickův Quick test



- Je tvořen soustavou 4 rovnic.
- První dvě hodnotí finanční stabilitu podniku.

$R1 = \text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem}$

$R2 = (\text{cizí zdroje} - \text{krátkodobý finanční majetek}) / \text{provozní Cash flow}$

- Druhé dvě hodnotí výnosovou situaci podniku.

$R3 = \text{EBIT} / \text{aktiva celkem}$

$R4 = \text{provozní Cash flow} / \text{provozní výnosy}$

Hodnocení finanční situace podniku (v bodech) = $(R1+R2+R3+R4)/4$

>3 ... bonitní podnik

3-1... šedá zóna

<1 ... potíže ve finančním hospodaření

Bodové hodnocení Kralickova quick testu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OPAVĚ
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ

Ukazatel	Bodové hodnocení				
	Velmi dobrý	Dobrý	Průměrný	Špatný	V ohrožení
	4	3	2	1	0
R1 Podíl vlastního kapitálu na pasivech	>30%	>20%	>10%	<10%	záporný
R2 Doba splácení dluhů v letech	<3 roky	<5 let	<12 let	>12 let	>30 let
R3 Cash flow výkonnost	>10%	>8%	>5%	<5%	záporný
R4 Rentabilita celkového kapitálu	>15%	>12%	>8%	<8%	záporná

Tamariho model



- Vychází z bankovní praxe hodnocení organizací
- Bonita podniku hodnocena bodovým součtem výsledků ze soustavy rovnic:
 - Hodnocení finanční samostatnosti T1
 - Hodnocení vázanosti vlastního kapitálu a výsledku hospodaření T2
 - Hodnocení běžné likvidity T3
 - Provozní činnost podniku

Argentihho model

- Založen na kvalitativní bázi
- Vymezuje rizika významná pro finanční situaci organizaci a těmto rizikům přiřazuje dílčí váhy
- Ideální situace – hodnota blíží se nule
- Hranice nebezpečí – skóre vyšší než 25



Argentihho model



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Nedostatky

Management

- 8 – autokratický ředitel
- 4 – předseda představenstva a generální ředitel je tatáž osoba
- 2 – pasivní představenstvo
- 2 – nevyrovnané znalosti a schopnosti členů představenstva
- 2 – slabý finanční ředitel
- 1 – nedostatečný stav nižšího managementu

Účetnictví

- 2 – chybí rozpočetnictví a kontrola plnění rozpočtu
- 3 – chybí plánování cash flow
- 3 – chybí nákladové účetnictví, kalkulační systém
- 15 – neschopnost reakce na změny vnějšího prostředí

Celkem 43, přičemž hranice nebezpečí činí: 10

Chyby

- 15 – vysoká zadluženost
- 15 – příliš vysoký růst výroby bez potřebného zajištění stálým kapitálem
- 15 – nadsazené budoucí záměry ve vazbě na možnosti firmy

Celkem 45, přičemž hranice nebezpečí činí: 15

Argentihho model – modifikace dle Pollaka (2003)



- Rysy dobře fungujícího podniku:
 - Dostatečný finanční výnosy, kterým je vlastní kapitál zúročen (max. 8 bodů)
 - Je schopen uspokojit požadavky stakeholderů (max. 11 bodů)
 - Disponuje stálým okruhem spokojených zákazníků (max. 11 bodů)
 - Jeho produkty odpovídají požadavkům trhu (max. 12 bodů)
 - Věnuje se výzkumu trhu a výsledky využívá (max. 13 bodů)
 - Má kvalifikované zaměstnance (max. 8 bodů)
 - Má optimální kapitálovou strukturu (max. 10 bodů)
 - Spolupracuje se spolehlivými dodavateli (max. 7 bodů)
 - Má strategické umístění (max. 9 bodů)
 - Uplatňuje šetrný přístup k životnímu prostředí (max. 11 bodů)

Ukazatel vitality dle Pollaka



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 81 – 100% ... vitalita téměř zaručena
- 61 – 80% ... vitalita je velmi pravděpodobná
- 41 – 60% ... vitalita bez zásahu není zajištěna
- 21 – 40% ... podnik je nemocný
- 0 – 20% ... podnik je v krizi

Bilanční analýza a bilanční analýza II



- Bilanční analýza
 - soustava ukazatelů využitelná ve všech organizacích bez ohledu na jejich velikost

- Bilanční analýza II
 - soustava tvořena 17 ukazateli, 4 dílčími ukazateli a jedním celkovým ukazatelem
 - Čím vyšší hodnota tím lepší stav organizace

Vývoj po krizi



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

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 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 (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 (**studenti zjistí sami**)
- 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



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 pomoci externí společnosti.
- Sanace podniku, která je provedena samostatně uvnitř podniku je tzv. *autonomní sanace*.
- Pokud je provedena za pomoci 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



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 proběhnout mezi minimálně dvěma společnostmi, které mají stejnou právní formu.
- Splynutím dle (**studenti zjistí sami platnou legislativu**) je takový způsob zániku společnosti, při kterém splyvající 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) směňovány 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 (**studenti zjistí sami platnou legislativu**) 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



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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.