

# 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: čtvrtek 9,00 – 12,00
  - Email: [zapletalova@opf.slu.cz](mailto:zapletalova@opf.slu.cz)
  - Telefon: 596 398 433
- **Veškeré materiály, informace a podklady ke studiu: IS SU**
- **Požadavky na ukončení předmětu:**
  - Vypracování seminární práce: odevzdání do 10. 12. 2023 přes Odevzdávárnu IS SU (20% hodnocení)
  - Absolvování průběžného testu ve dnech 20. 11. – 26. 11. 2023 online formou přes IS SU (20% hodnocení)
  - Úspěšné absolvování zkoušky: forma písemná (60% hodnocení)

# 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



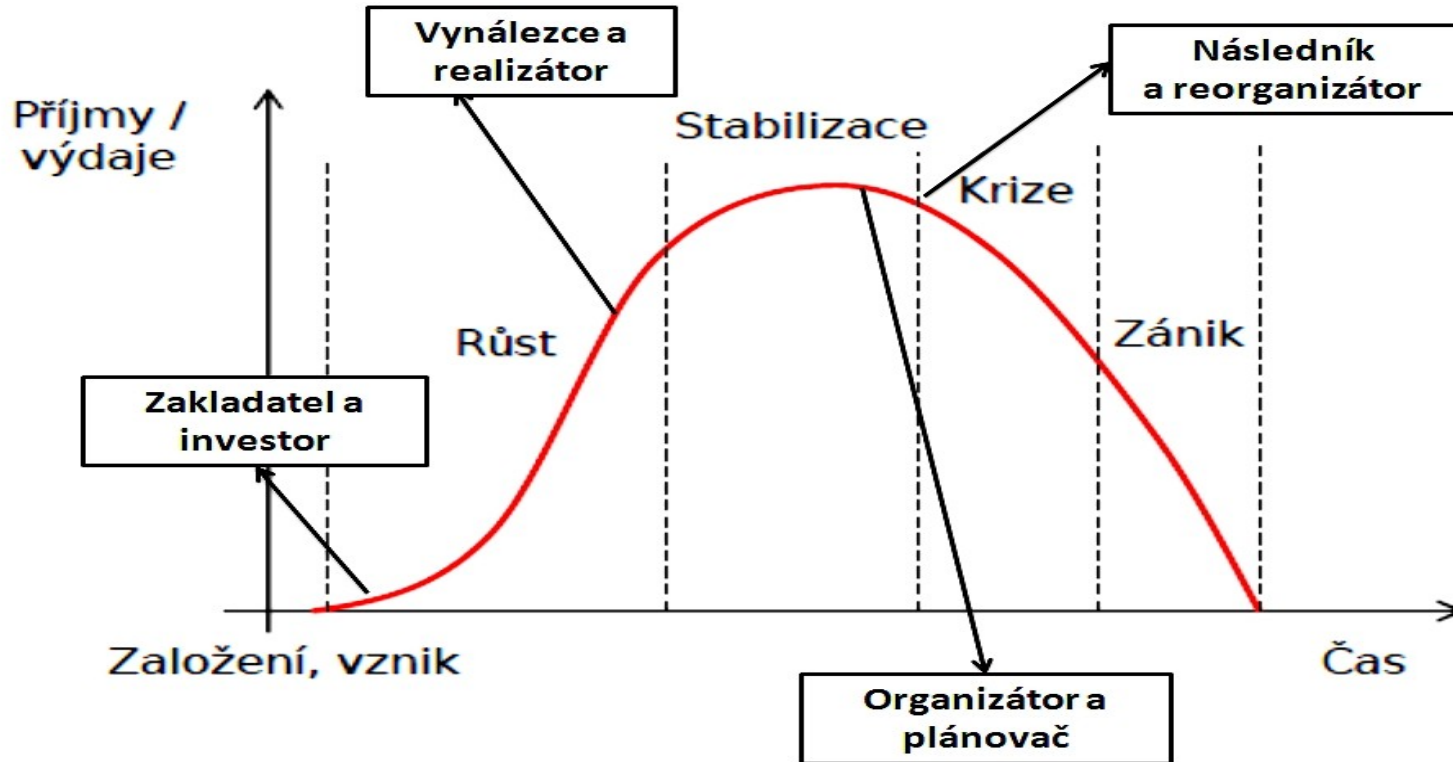
# Typologie krizí v organizacích

---



- 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

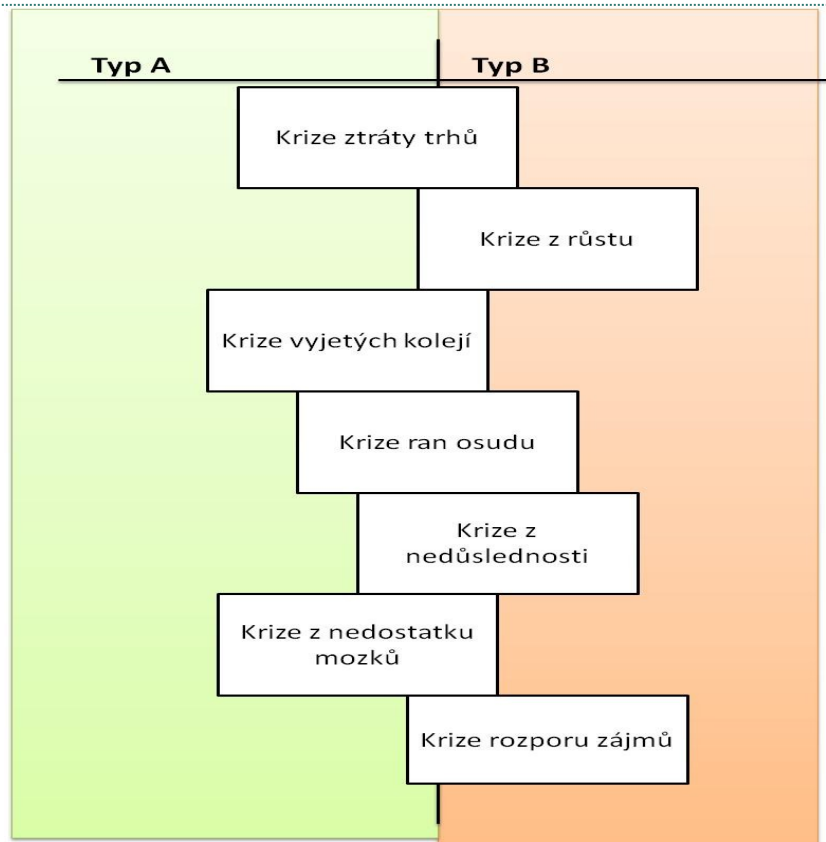
# Životní cyklus podniku



# 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*

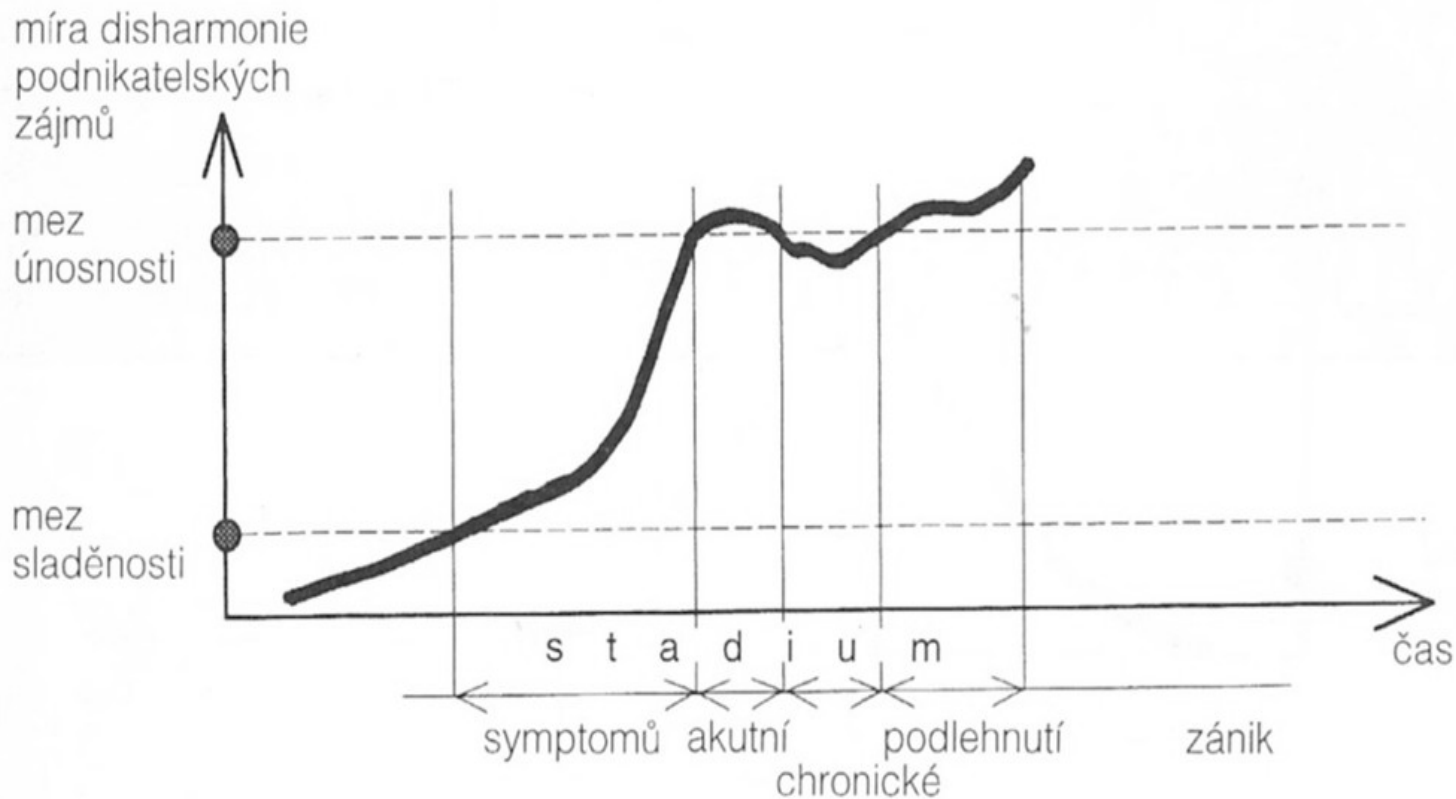
## Základní body v krizi

- Mez sladění
- Mez únosnosti

# Krise typu „rychlá smrt“



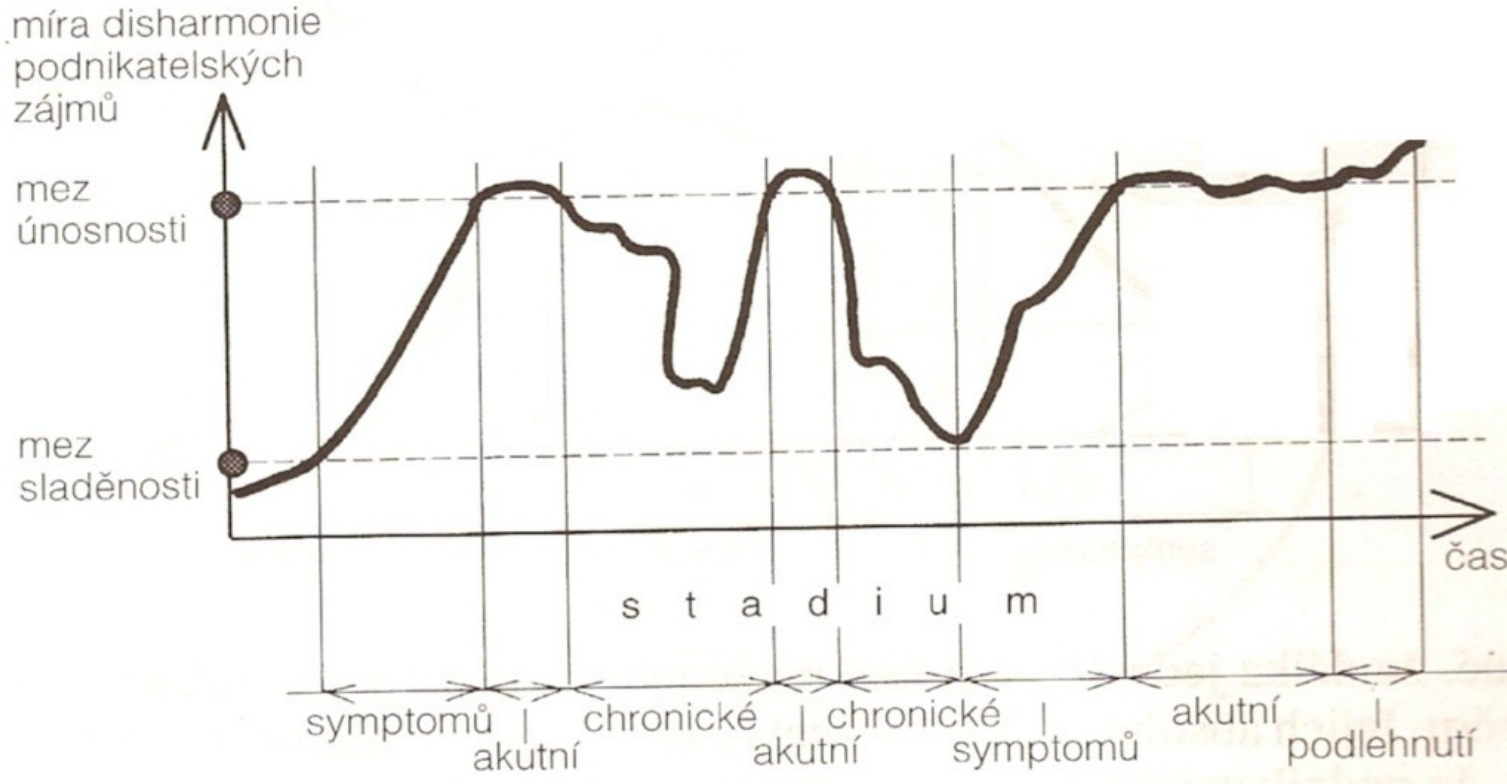
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁROVINĚ



# Krise typu „pomalé umírání“



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ



# Úplně řízená krize

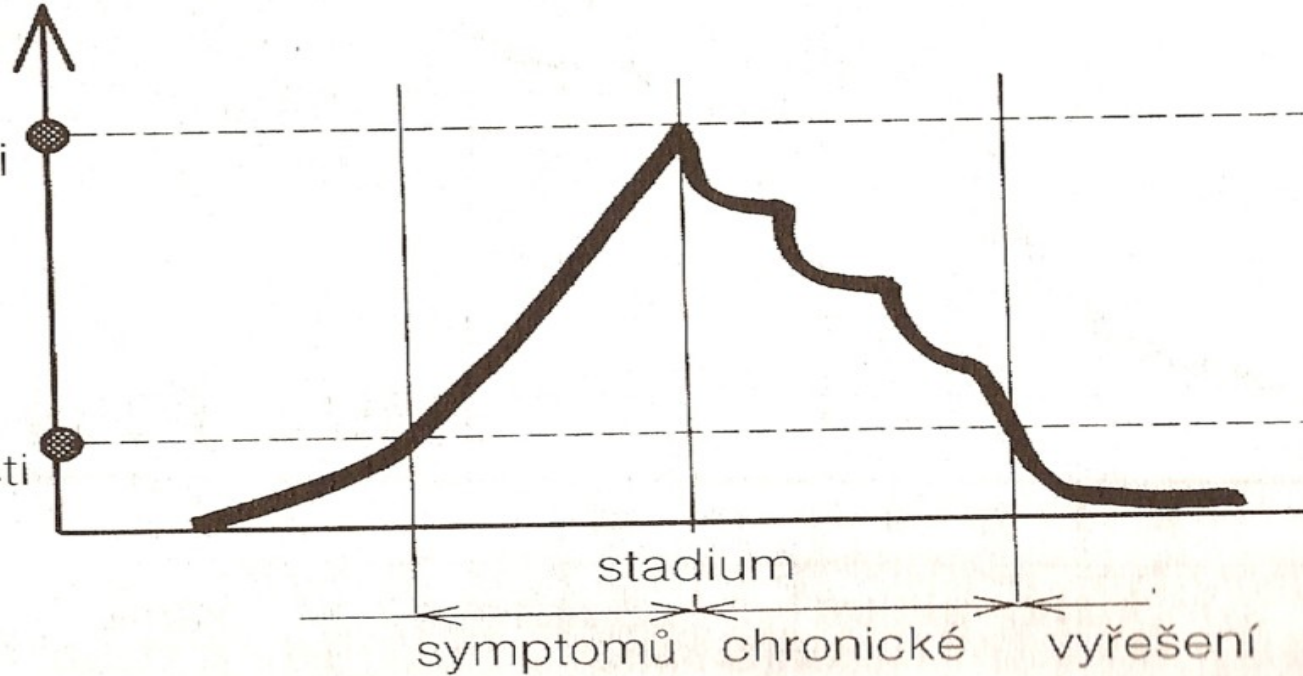


**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
CHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
KULTA V KARVINĚ

míra disharmonie  
podnikatelských  
zájmů

mez  
únosnosti

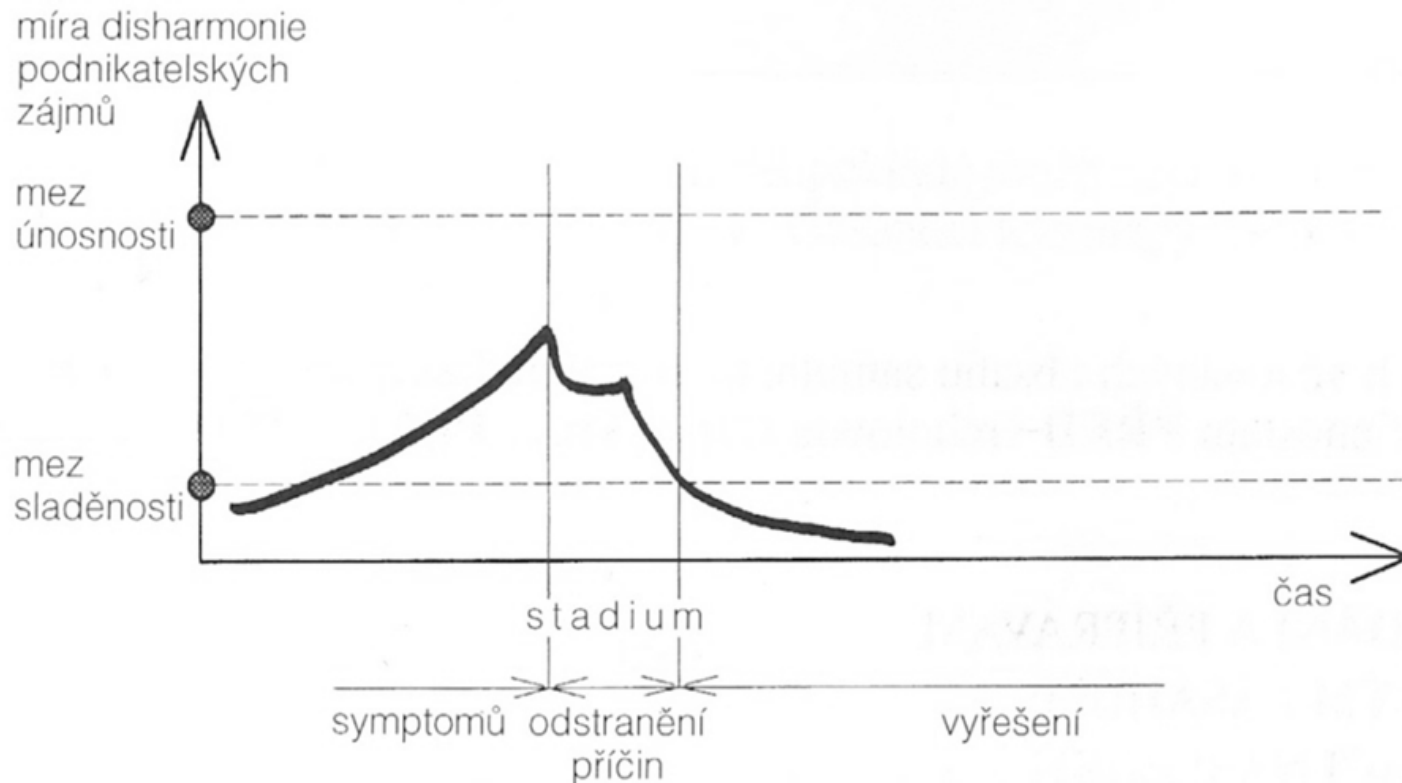
mez  
sladěnosti



# Utlumení krize ve fázi symptomů



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ





# 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

# Bankrotní modely

---



- „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

$X_2$  – zadržovaný 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

$X_2$  – zadržený 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)

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

- 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

---



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

$$\text{BDF} = 0,217 * X1 + (-0,063) * X2 + 0,012 * X3 + 0,077 * X4 + (-0,105) * X5 + (-0,813) * X6 + 0,165 * X7 + 0,161 * X8 + 0,268 * X9 + 0,124 * X10$$

<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 above is a simplified representation of the credit score formula. The terms in the numerator and denominator correspond to the following financial metrics:

Term	Financial Metric
EBIT	Operating Income Before Interest and Taxes
A	Assets
EAT	Earnings After Taxes
VK	Equity
OA - Zásoby	Operating Assets minus Inventories
krátkodobé závazky	Short-term Liabilities
ČPK	Net Fixed Assets
zásoby	Inventories
EAT + odpisy	Earnings After Taxes plus Depreciation
CK	Current Liabilities
úroky	Interest

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
<b>R1</b> Podíl vlastního kapitálu na pasivech	>30%	>20%	>10%	<10%	záporný
<b>R2</b> Doba splácení dluhů v letech	<3 roky	<5 let	<12 let	>12 let	>30 let
<b>R3</b> Cash flow výkonnost	>10%	>8%	>5%	<5%	záporný
<b>R4</b> 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 KÁROVINĚ

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

---



- 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)
- 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 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*.

# 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 ..... (**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.

# 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.

# 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.

# 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.
- 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 předlužena 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.

# 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.