

# 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 12,30 – 14,30
  - 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 8. 12. 2024 přes Odevzdávárnu IS SU (20% hodnocení)
  - Absolvování průběžného testu ve dnech 18. 11. – 24. 11. 2024 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

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- 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

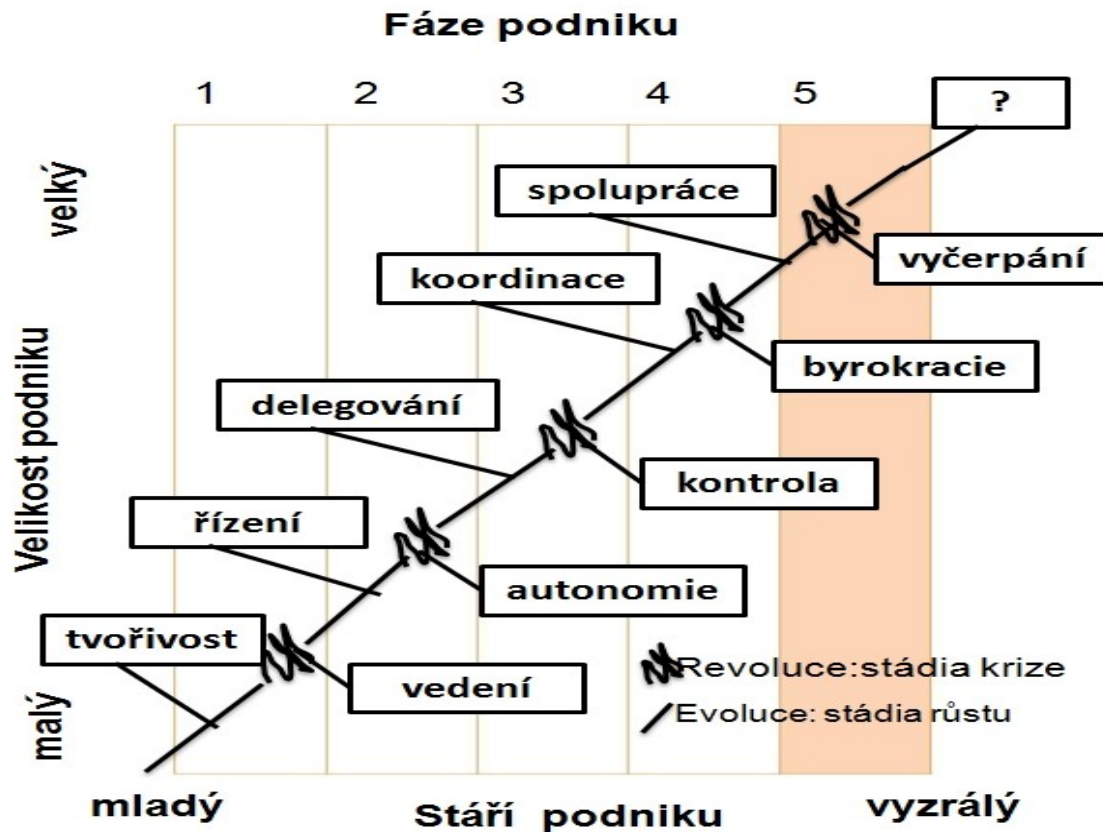
---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- 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

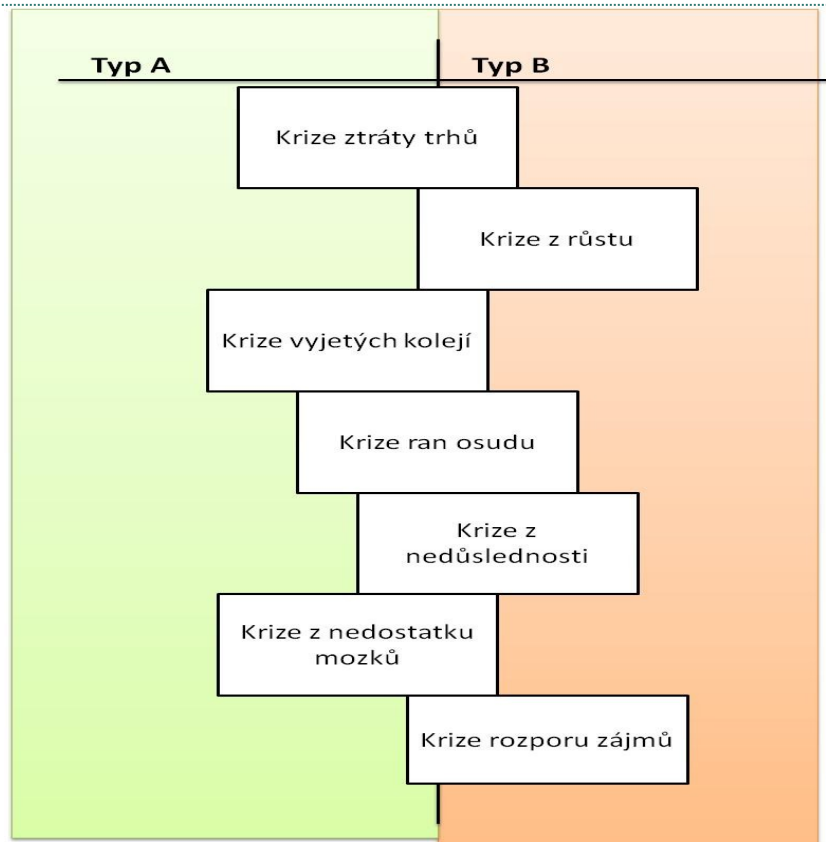
# Greinerův model růstu podniku



# 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*

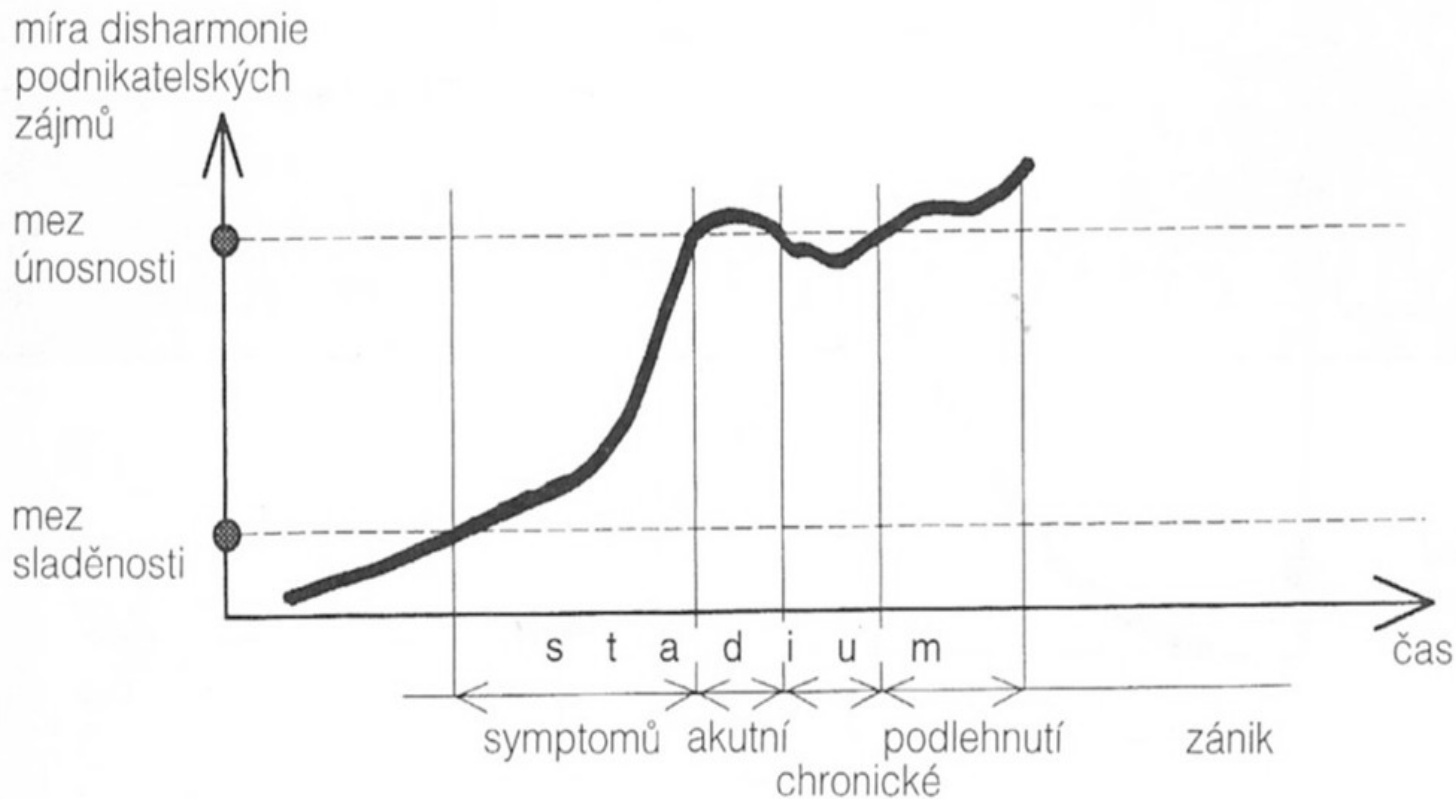
## Základní body v krizi

- Mez sladění
- Mez únosnosti

# Krise typu „rychlá smrt“



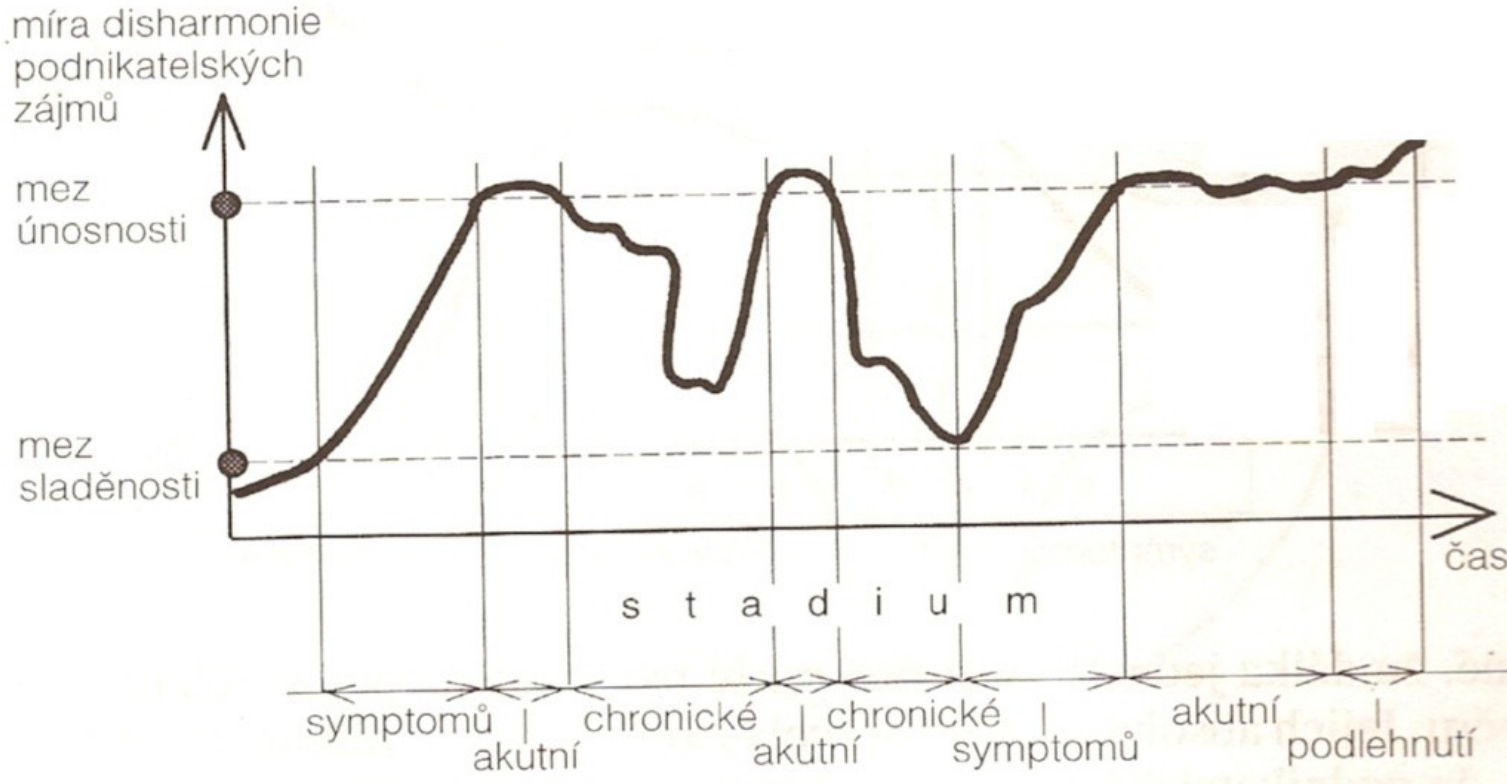
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁROVINĚ



# Krise typu „pomalé umírání“



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ



# Úplně řízená krize

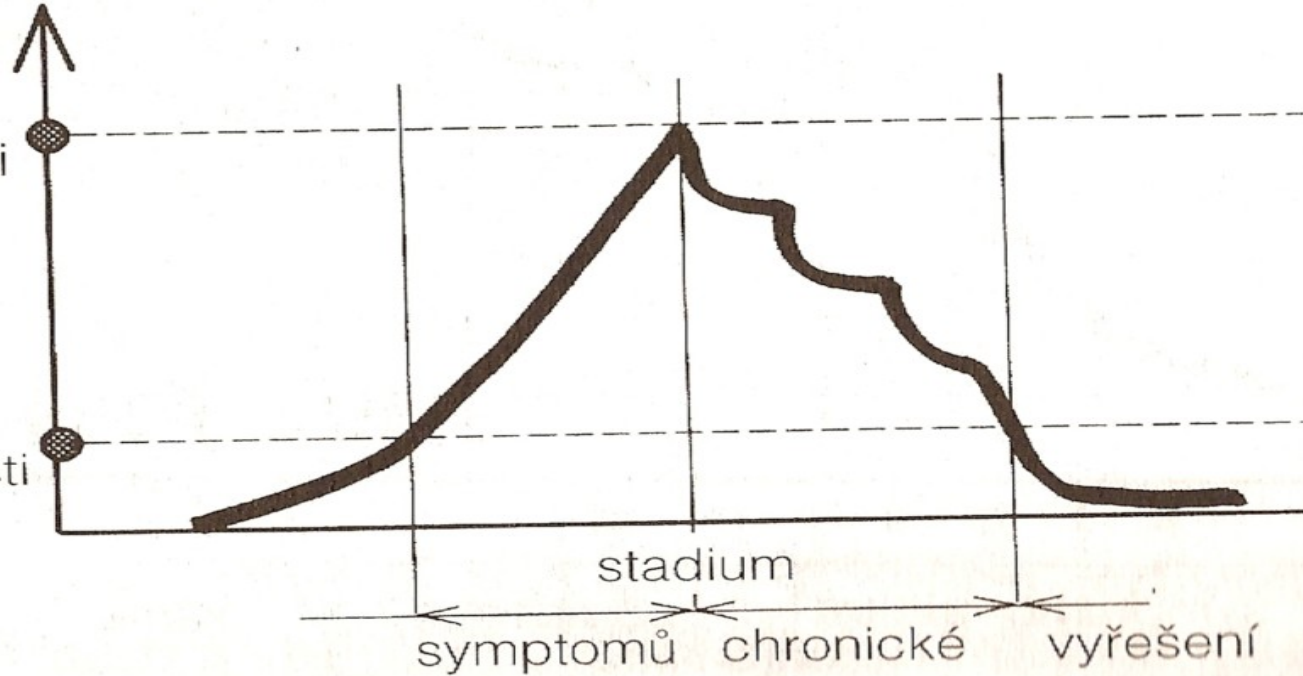


**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
CHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
KULTA V KARVINĚ

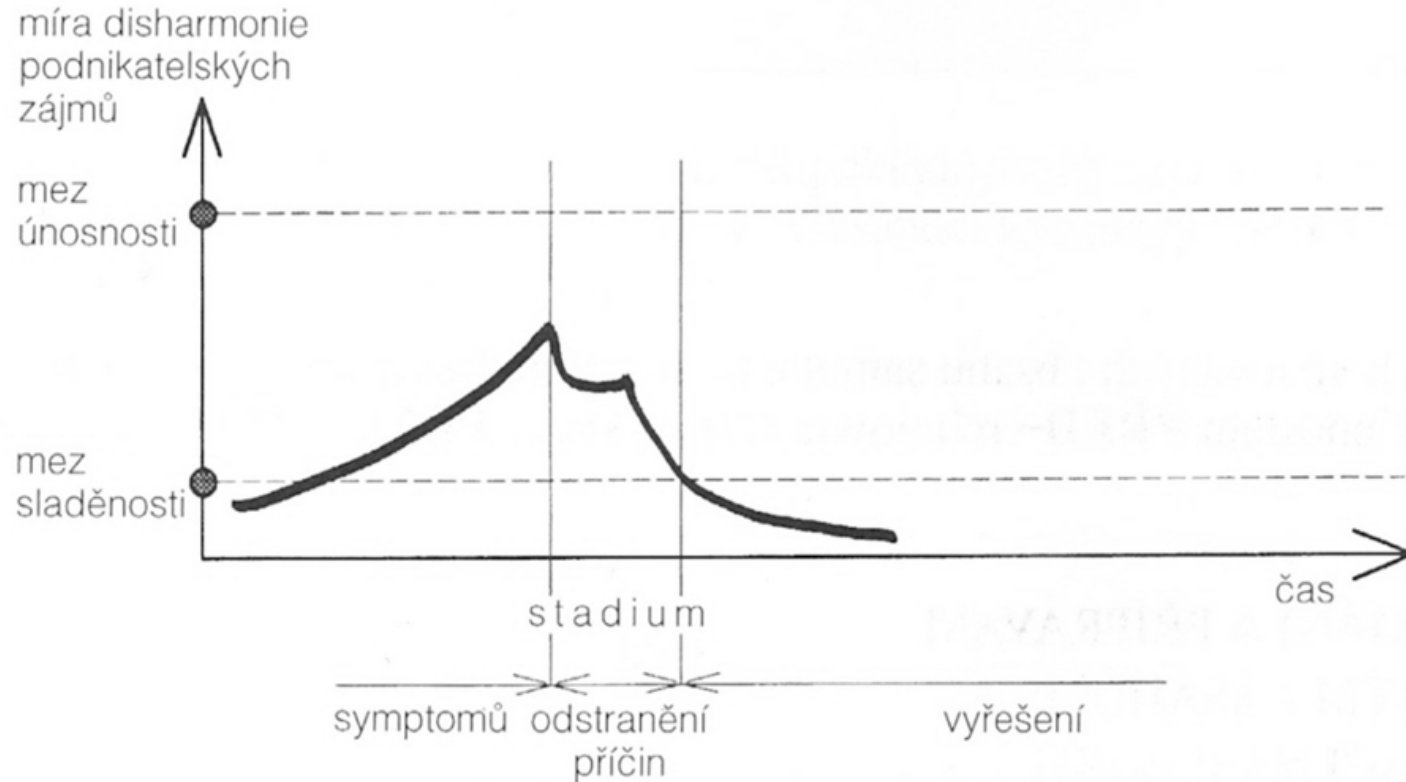
míra disharmonie  
podnikatelských  
zájmů

mez  
únosnosti

mez  
sladěnosti



# Utlumení krize ve fázi symptomů





# 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

- **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
- **Bankrotní modely:** Altamonovo Z-skóre; Model ZETA pro s.r.o.; Model pro nevýrobní, obchodní a začínající podniky v tržním prostředí; Model pro podmínky české ekonomiky (manželé Neumaierovi); Tafflerův model; Index IN (manželé Neumaierovi)-Index IN99, Index IN01, Index IN05; Beermanova diskriminační funkce; Beaverův systém poměrových ukazatelů;

# 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
  
- **Bonitní modely:** Index bonity; Skóre bonity; Kralickův Quick test; Tamariho model; Argentiho model; Ukazatel vitality dle Pollaka; Bilanční analýza; Bilanční analýza II

# 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**
- **Likvidovat podnik**

# 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 splývající obchodní společnosti A a B zanikají a vzniká nový právní subjekt C.
- Splynutím přechází obchodní jmění společností A a B na novou vzniklou společnost, a to ke dni zápisu do obchodního rejstříku.
- Veškerý kapitál včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na nově založenou společnost. Rozdíl oproti sloučení je u splynutí v tom, že nově vznikla nástupnická společnost před tím neexistovala a společníci se zanikající společnosti jsou zakladateli nově vzniklé.

# 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.