

# PŘÍPADOVÉ STUDIE

prezentované v rámci kurzu  
Transformace a restrukturalizace  
podniku

vedlejší specializace  
Turnaround management

Ing. Jaroslav Schönfeld, Ph.D.

**Fakulta podnikohospodářská VŠE**  
**Katedra strategie**

# CÍL A VÝZNAM PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

Případové studie představují významnou součást kurzu *Transformace a restrukturalizace podniku* a jejich hlavním cílem je zejména:

- Poskytnout studentům doplnění teoretických znalostí o praktické zkušenosti.
- Ukázat studentům skutečné případy z praxe a jejich řešení a úskalí.
- Ukázat studentům konkrétní realizovaná řešení a jejich praktické výsledky.

Případové studie jsou prezentovány konkrétními řešiteli, kteří se daným případem v praxi zabývali.

Prezentace probíhají interaktivně a studenti se mohou v jejich průběhu dotazovat na konkrétní věci a diskutovat s přednášejícími.

# POP RON MÉDIA

## řešení krize (úpadku) podniku – sanační projekt

- **Vyhodnocení historického vývoje podniku a příčin podnikové krize**
- **Analýza aktuálního stavu**
  - Analýza produktu a jeho konkurenceschopnosti
  - Analýza schopnosti další existence podniku (going concern) na trhu
  - Analýza finančního stavu (marže, provozní výkonnost, ukazatele finanční pozice)
- **Návrh řešení a jeho podmínky**
  - Rekonstrukce obchodního modelu a zahrnutí všech jeho součástí do řešení
  - Úsporná a stabilizační opatření na úrovni podniku
  - Reorganizační opatření (ústupky věřitelů)
    - Odpuštění části pohledávek věřiteli
    - Prodloužení doby splatnosti neodpuštěných pohledávek
    - Kvazi kapitalizace (off balance) části pohledávek věřitelů
    - Svěřenská správa jako nástroj věřitelské kontroly
- **Analýza obchodních a finančních rizik navrženého řešení**
- **Zdroje uspokojení věřitelů**

**Cílem prezentace je ukázka postupu při tvorbě návrhu řešení úpadkové situace podniku a významu předem zpracovaného projektu řešení**

# MSV METAL STUDÉNKA

## reorganizace restrukturalizací pasiv

- **Principy a východiska restrukturalizace dluhu a vlastního kapitálu, dopady jednotlivých kroků na bilanci dlužníka**
  - Výchozí bilance dlužníka k datu zjištění úpadku
  - Korekce výchozí bilance
  - Kapitalizace části pohledávek věřitelů (převzetí vlastnické kontroly věřiteli) a její dopady na bilanci dlužníka
  - Restrukturalizace dluhu a její dopady na bilanci dlužníka
  - Dopady restrukturalizačních opatření na výsledek hospodaření dlužníka
  - Dopady restrukturalizačních opatření na cash flow dlužníka
- **Ukázka konkrétního zobrazení restrukturalizačních opatření v účetnictví dlužníka**
  - Způsob zobrazení v účetnictví
  - Dopady na výsledkové účty
  - Dopady na rozvahové účty
- **Zdroje uspokojení věřitelů**
- **Procesně právní aspekty provedené reorganizace a kapitalizace**

**Cílem prezentace je ukázka reorganizace restrukturalizací dluhu a vlastního kapitálu s kapitalizací části pohledávek věřitelů**

# STAVEBNÍ FIRMA DOBRÁSTAV

## Financování podniku v době krize

- **Principy a základní předpoklady pro financování podniku v době krize**
  - Factoring
  - Úvěrové financování
  - Tollingové financování
- **Ukázka konkrétního způsobu financování podniku v době krize včetně řízení cash flow firmy**
  - Reálné zobrazení finančních toků
  - Objem a načasování potřeby financování
  - Nástroje řízení
  - Relevance pro kratší vs. delší období
  - Kvalita a dostupnost informací
  - Delegace odpovědnosti
- **Limitace použití výhledu Cash Flow nepřímou metodou**
- **Výhody použití výhledu Cash Flow zjištěného pomocí přímé metody**

**Cílem prezentace je ukázka problematiky zajištění profinancování chodu podniku v době krize včetně plánování pracovního kapitálu v kratším a delším časovém horizontu**

# AERO VODOCHODY

## fúze a akvizice jako nástroj transformace a restrukturalizace firmy

- **Analýza výchozí situace firmy**
  - Určení silných a slabých stránek
  - Analýza finančního plánu
  - Proces privatizace
  - Základní principy a parametry finanční restrukturalizace
  - Způsob vyhledání investora a pravidla výběrového řízení
  - Dopady restrukturalizačních opatření na cash flow dlužníka
- **Ukázka zvolené restrukturalizace firmy po vyhledání nového investora**
  - Ukázka plánu restrukturalizace
  - Vyhodnocení úspěšnosti restrukturalizace

**Cílem prezentace je ukázka akvizice v rámci řešení krize podniku**

# KORD Group

## reorganizace prodejem podniku

- **Principy a východiska úspěšné prodejní reorganizace**
  - Sanační způsob řešení úpadku vs. likvidační řešení
  - Specifika tzv. prodejní reorganizace
  - Vysvětlení pojmu COMI, přeshraniční reorganizace, koncernový úpadek
- **Ukázka konkrétního způsobu prodejní reorganizace**
  - Organizace a parametry výběrového řízení
  - Financování podniku v době krize
  - Úloha krizového managementu
  - Valuace jednotlivých variant řešení krize

**Cílem prezentace je ukázka úspěšné reorganizace formou prodeje podniku.**

# Oděvní podnik Prostějov, a.s.

## řešení krize uzavřením podniku s následnou likvidací podniku

- **Vyhodnocení historického vývoje podniku a příčin podnikové krize**
- **Analýza aktuálního stavu**
  - Analýza produktu a jeho konkurenceschopnosti
  - Analýza schopnosti další existence podniku (going concern) na trhu
  - Analýza finančního stavu (marže, provozní výkonnost, ukazatele finanční pozice)
- **Návrh řešení a jeho podmínky**
  - Valuace jednotlivých variant řešení
  - Způsob likvidace podniku, ekonomické aspekty
  - Organizace prodeje likvidovaných aktiv, dražba vs. výběrové řízení
  - Ekonomická podstat změny ekonomického vlastnictví aktiv
  - Je likvidace podniku z ekonomického hlediska špatné řešení (diskuse)

**Cílem prezentace je ukázka postupu při rozhodování zda zachovat going concern či podnik uzavřít a likvidovat s následným ekonomickým popisem likvidace podniku**



# LESS Group

## řízení podniku v konkurzu (sanační konkurz)

- **Řízení podniku na provozní úrovni**
  - Řízení odbytu – zachování zákazníků
  - Řízení výroby – zajištění výroby dle zakázek, přizpůsobení výrobního procesu nové situaci, zajištění vstupních surovin
  - Řízení pracovního kapitálu (zásoby, pohledávky, závazky)
- **Personální řízení**
  - Vysoká motivace klíčových pracovníků na přežití podniku a jeho prodeji novému investorovi
  - Flexibilní řízení směnného provozu (dle objednávek a zásob surovin)
- **Problematika struktury financování při provozu podniku**
  - Valuace jednotlivých variant řešení
  - Řízení zásob jako klíčový parametr pro udržení chodu podniku
  - Ukázka sestavení provozního finančního plánu
  - Reorganizace vs. Sanační konkurz
  - Prodej podniku v chodu v konkurzu

**Cílem prezentace je ukázka postupu při rozhodování zda zachovat going concern v prostředí reorganizace nebo konkurzu**