

# Reštrukturalizácia, ochrana podniku pred veriteľmi

Richard Kolárik, MBA, MSS

Radovan Čechvala, MBA, MSc

[www.omegasolutions.sk](http://www.omegasolutions.sk)

**Omega**  
**Solutions**

# Kedy uskutočniť reštrukturalizáciu

- Zmena trendov v hlavnom podnikaní
- Strácanie trhového podielu
- Finančné problémy

# Skôr ako reštrukturalizácia začne

Krok 1: iniciácia samotnej potreby reštrukturalizácie

Krok 2: posúdenie vhodnosti reštruktralizácie

Krok 3: podpora akcionárov, majiteľov

# Skôr ako reštrukturalizácia začne

## Krok 1: iniciácia reštrukturalizácie

- Inicovanie majiteľmi:
  - Nie príliš časté, väčšinou keď sa firma blíži k problémom (napr. Apple)
- Inicovanie veriteľmi:
  - najmä banky (workout), bondholderi, daňová správa

# Skôr ako reštrukturalizácia začne

## Krok 2: posúdenie vhodnosti reštrukturalizácie

- 6 hlavných cieľov:
  1. Odhadnúť či spoločnosť prežije v krátkodobom horizonte
  2. Odhadnúť či je spoločnosť životaschóna v strednodobom a dlhodobom horizonte (sú silné interné zdroje?)
  3. Zhodnotiť vhodné možnosti pre prežitie spoločnosti, ktoré budú najlepšie pre majiteľov/akcionárov
  4. Diagnóza kľúčových problémov, a to či sú strategické, prevádzkové, alebo oboje, a mix stratégií a krokov pre krátkodobé prežitie
  5. Odhadnutie pozícií kľúčových osôb: akcionárov, veriteľov, zamestnancov a ich ochoty podporiť a/alebo podporiť aj financovanie reštrukturalizácie
  6. Audit manažmentu a jeho schopností, zistiť kto akou mierou prispel k danému stavu

# Skôr ako reštrukturalizácia začne

## Krok 3: získanie podpory pre reštrukturalizáciu

- Vypracovať argumenty prečo je pre veriteľov lepšie reštrukturalizovať ako firmu zlikvidovať
- Získanie podpory súčasných akcionárov na realizáciu kritických zmien a možnú kapitalizáciu firmy súčasnými alebo novými akcionármi
- Podstatná je silná negociačná schopnosť lídra, ktorý bude zmenu uskutočňovať

# Hlavné prvky úspechu

- Skúsený líder procesu zmeny, vhodný tím pracovníkov
- Zvládnutie stabilizačnej fázy
- Manažment akcionárov a veriteľov
- Životaschopná stratégia
- Zmena kritických biznis procesov
- Zmena organizácie práce
- Finančná reštrukturalizácia

# Líder a tím

- Líder:
  - Úloha: zvládnuť zmenu najrýchlejšie a najefektívnejšie
  - Vlastnosti: skúsený líder s víziou a dobrými negociačnými skúsenosťami,
  - Väčšinou niekto z vonka, odborník
  - Extrémne silné právomoci
  - Dôvera medzi majiteľmi a lídrom
- Tím: odbornosť, koherencia, ťah na bránku
- Schvaľujú majitelia, resp. veritelia



# Stabilizačná fáza

- Nový tím: Uchopenie kontroly nad spoločnosťou
- Úloha:
  - Zabezpečiť krátkodobé prežitie spolu s položením základov na dlhodobé zotavenie
  - Získať kontrolu nad financiami, najmä cash flow, finančná kontrola
  - Generovať hotovosť: redukcia nákladov, odpredaj nepotrebného majetku, výpredaj zásob, skrátenie fakturačných lehôt, dohody s daňovým úradom na odklad daní, dohody s veriteľmi/dodávateľmi na posunutí lehoty splatnosti krátkodobých záväzkov
  - Férová a zrozumiteľná interná a externá komunikácia
  - Jasné definovanie cieľov a úloh, KPIs
  - Podpora kreativity, vedomostí, transferu know-how
- Rýchle výhry sú dôležité

# Manažment akcionárov a veriteľov

- Jasná komunikácia s veriteľmi je extrémne nutná: najmä poskytnutie informácií kedy dostanú svoje peniaze
- Životaschopný biznis plán nutný pre presvedčenie akcionárov na zvýšenie kapitálu
- Riadenie vzťahov medzi viacerými veriteľmi a akcionármi je extrémne náročné, ale nevyhnutné = všetci na jednej lodi
- Klienti: uskutočniť kroky na stabilizáciu klientskej bázy
- PR: nepodceniť komunikáciu s médiami

# Životaschopná stratégia

- Divestment: redukcia nepotrebných prevádzok, majetku a LoBs, resp. oddelenie zdravých vecí od chorých odštiepením
- Strategická vízia: jasná komunikácia na aké produkty a trhové segmenty sa spoločnosť zameria a ako sa bude odlišovať od konkurencie. Nutné komunikovať čím skôr – eliminovať pochybnosti.
- Zmena strategického smerovania: zistiť hlavné zručnosti spoločnosti, možné preorientovanie na nové produkty a segmenty (IBM, Nokia)
- Inovácia: hotový inovatívny produkt môže posilniť pozíciu spoločnosti (nové lyže spoločnosti Head posilnili ich pozíciu na trhu v roku 1995)
- Investícia do novej technológie: najmä s cieľom znížiť náklady (napr. Nissan vybudoval novú továreň v USA v roku 2000)
- Tvorba stratégie v overenom frameworku a metodike
  - Omega Solutions aplikuje “Business Model Canvas”

# Zmena kritických procesov

- Identifikácia kritických zlepšení procesu, najmä tam kde zlyhávajú
- Kvalitný zber manažérskych informácií pomocou MIS
- Podporovanie iniciatív vedúcich k zlepšeniu procesov, ich nasadzovanie a monitorovanie dopadov
- Zavedenie disciplíny vo výkone procesov

# Zmena organizácie práce

- Zjednodušenie organizačnej štruktúry, rozbitie tzv. Silo štruktúr
- Zmena kultúry v spoločnosti: odhodlanie k zmene
- Prenesenie zodpovednosti na konkrétnych manažérov a zamestnancov
- Nastavenie jasných pravidiel reportovania, riadenia a nastavovania cieľov.
- Jasná motivačná schéma, zavedenie nových motivačných prvkov ako zamestanecké akcie atď.
- Zavedenie efektívnej komunikácie vo vnútri firmy, eliminácia fám a poloprávd

# Finančná reštrukturalizácia

- Pokúsiť sa získať dohodu o neútočení s bankami a veriteľmi
- Zostaviť detailný cash flow výhľad na nasledovných 12 mesiacov
- Sústrediť sa na produkty a produktové rady s najvyššou pridanou hodnotou
- Eiliminovať výdavky na nevyhnutné minimum
- Zmraziť, znížiť mzdy za výmenu na majetkovej účasti na firme
  
- Cieľ:
  - Postaviť silnú kapitálovú štruktúru na báze zdravého biznisu
  - Zaistiť že nová kapitálová štruktúra zodpovedá požiadavkam veriteľov a akcionárov, ako aj štandardom daného sektora
  - Obnoviť rizikový profil spoločnosti aspoň na úroveň spred krízy

# Kedy realizovať reštrukturalizáciu

- Spoločnosť má životaschopnú víziu, jedinečný produkt
- Možnosť najať schopného reštrukturalizačného manažéra
- Zhoda veriteľov a majiteľov, že sa reštrukturalizácia dá realizovať
- Existuje reálna možnosť že sa v krátkodobom horizonte podarí generovať dostatočne pozitívny cash flow
- Existuje reálna možnosť posilnenia základného kapitálu

# Ako pracovať s veriteľmi

- Jasná a včasná komunikácia problémov, vyhnúť sa kumulácii problémov
- Vysvetliť im krízový plán, víziu manažmentu a majiteľov na ozdravenie spoločnosti
- Urobiť maximum na reštrukturalizáciu záväzkov tak, aby pozitívny prevádzkový cash flow pokrýval dlhovú službu
- Mať pripravené argumenty prečo je pre veriteľov lepšie firmy reštrukturalizovať ako ju zlikvidovať
- Akcionári by mali byť pripravení na pripustenie možnosti kapitalizácie dlhov
- Zriadiť inštitút výboru veriteľov v rámci ktorého by sa pravidelne komunikovali všetky podstatné informácie o vývoji



# Výsledok reštrukturalizácie

- Veritelia:
  - Splatenie záväzkov, žiadna strata z odpísania pohľadávok
  - Pokračovanie v obchodnom vzťahu
    - Nový biznis s rovnakým klientom
    - Upsale existujúcich produktov
- Akcionári:
  - Záchrana investície
  - Ochrana reputácie voči veriteľom, trhu
  - Možné zvýšenie hodnoty akcií

# Záver

- Nie každá spoločnosť sa dá zachrániť
- Čas je nepriateľ, treba konať rýchlo
- Vízia nestačí, musí byť podporená
  - jasným podnikateľským plánom,
  - odhodlaním akcionárov
  - uverením veriteľov
  - skúseným reštrukturalizačným tímom
- K výsledku treba mať aj šťastie

[richard.kolarik@omegasolutions.sk](mailto:richard.kolarik@omegasolutions.sk)  
[radovan.cechvala@omegasolutions.sk](mailto:radovan.cechvala@omegasolutions.sk)  
[www.omegasolutions.sk](http://www.omegasolutions.sk)

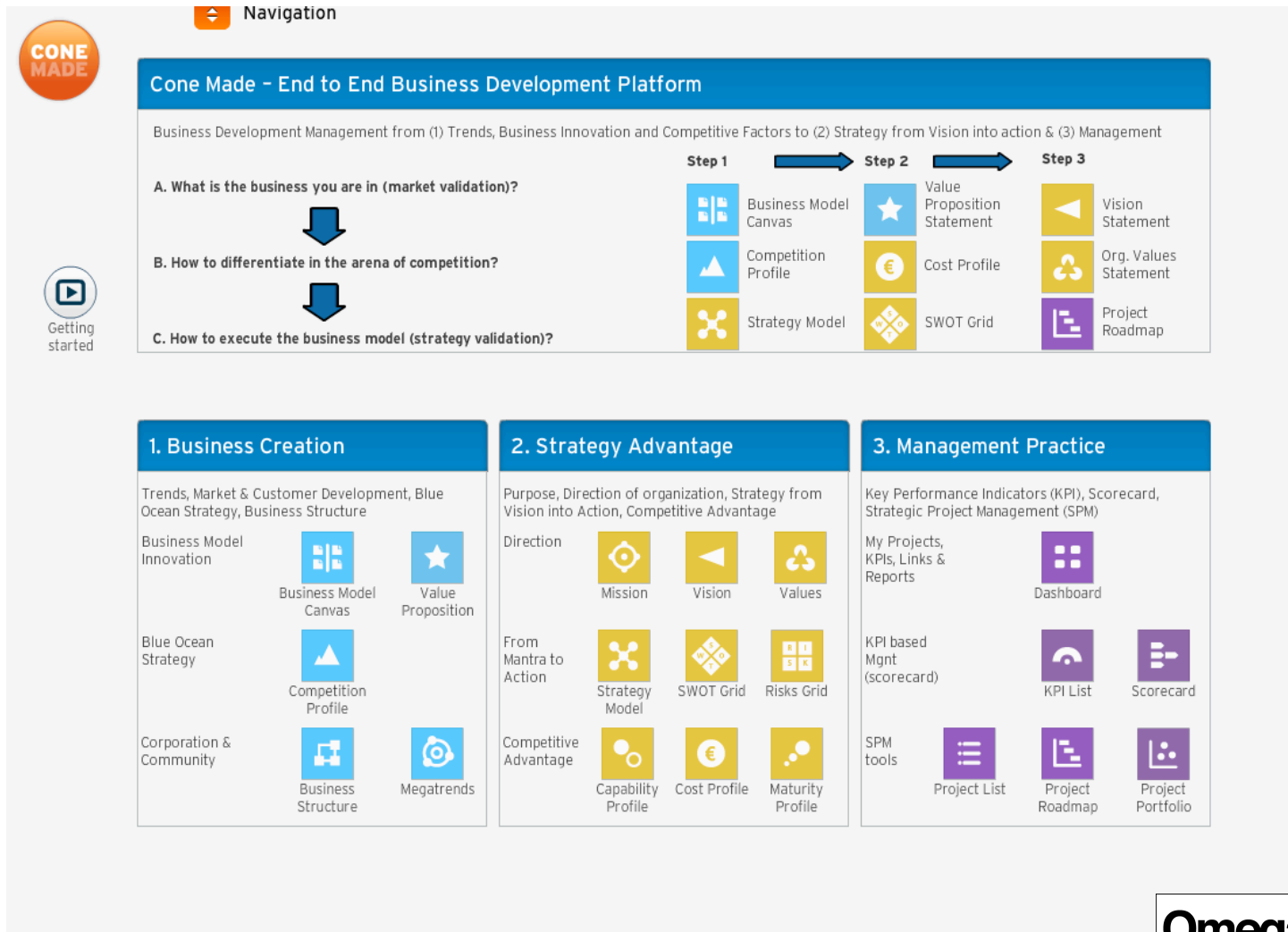
**Omega**  
**Solutions**

# Backup slides

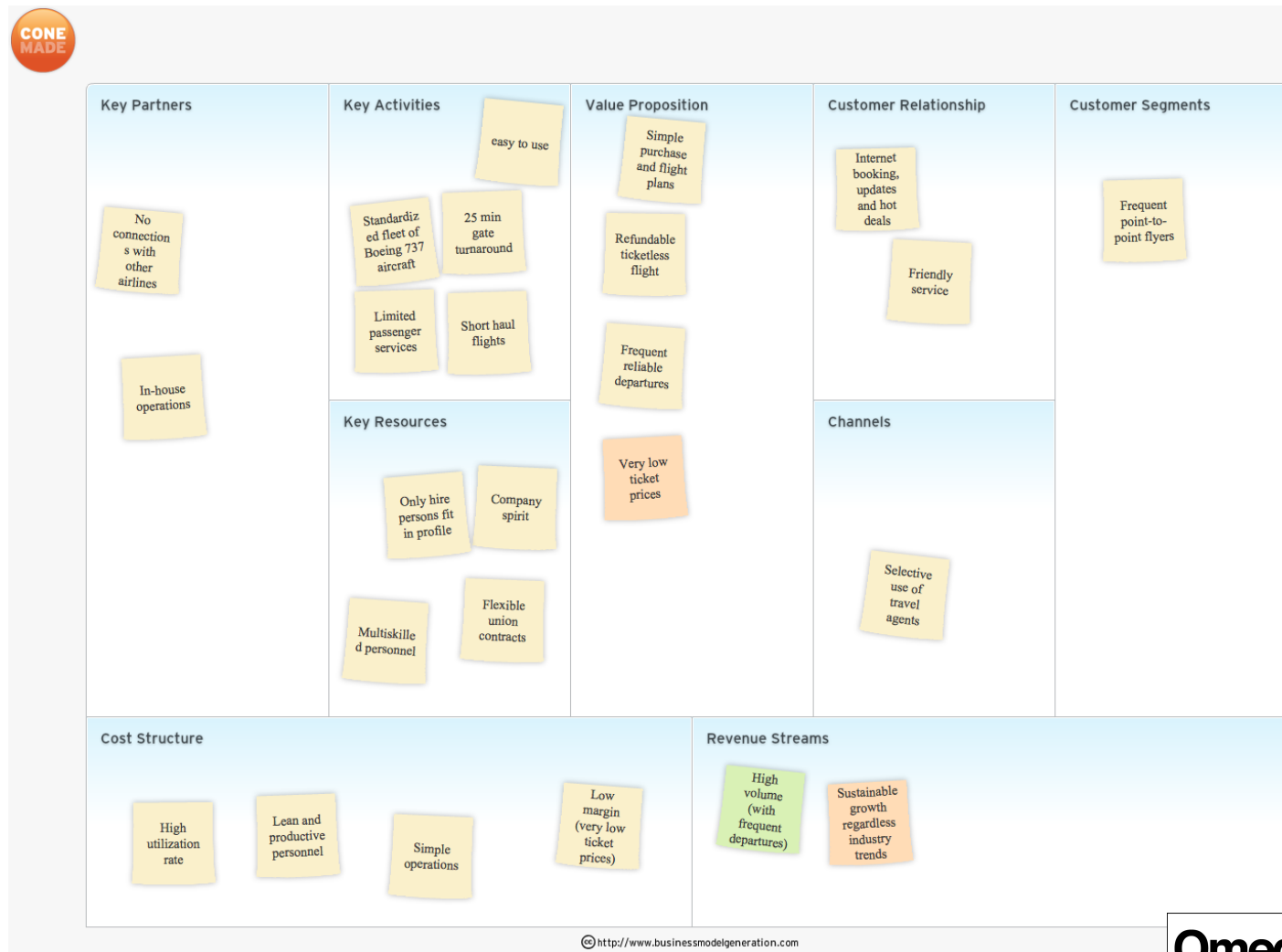
# Strategy management framework

- Aplikácia “Business Model Canvas” koncepcie
- A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith
- Partnerstvo s “Cone Made”

# Strategy management framework



# Strategy management framework



# Strategy management framework

