

POUČENÍ Z KRIZOVÉHO VÝVOJE

aneb jak se připravit o vlastní podnik

**Rozvoj a pád společnosti
ACF CZ s.r.o. v letech 2008-2014**

**Restrukturalizační fórum TMA
Česká národní banka, Praha 6.11.2018**



Ing. Tomáš Pastrňák, MBA



- Člen výboru České asociace interim managementu
- Majitel a jednatel interim manažerské společnosti R.F.T. s.r.o.
- Spolumajitel investiční skupiny CEDEKO CZ a.s.
- Člen představenstva krajské hospodářské komory MSK
- Člen komise pro majetek a hospodářskou správu - město Ostrava
- Práce na projektech restrukturalizace firem – Olšanské papírny a.s. - závod Aloisov, LIFTCOMP a.s., ACF CZ s.r.o., VÍTKOVICE a.s., Dodávky automatizace s.r.o.



ACF CZ s.r.o. – výroba plastových obalů, recyklace plastů

Rodinná firma - jeden majitel, v krizi kapitálový vstup „kamaráda“

Založena v roce 1999 v Mostech u Jablunkova

Historicky nejvyšší výkony: **244 mil Kč / rok (rok 2008)**

Počet zaměstnanců: **80**

Výrobky : **Plastové obaly a fólie, recyklace plastů**

Speciality: **varné sáčky na rýži, speciální antikorozi fólie pro strojírenství a automobilový průmysl, obaly a sáčky pro antikorozi ochranu součástek, fólie na ochranu disků kol pro námořní přepravu**



ACF CZ s.r.o. dnes VITAL PLAST o.z. THV a.s.



Představení vývoje

Rozvoj vlastního „bezproblémového“ podnikání až do roku 2006

2007 Odkoupení závodu s podobným výrobním sortimentem

2008 Příchod krize, pokles odbytu

2009 Odchod významného zákazníka zakoupeného závodu

2010 „Drobné cashové problémy“

2011 Příchod kamaráda – společníka, zadlužení společnosti

2012 Čekání na zázrak

1/2013 Příchod krizového managementu - toolingové financování

2/2013 Příprava návrhu na reorganizaci podniku

4/2013 Rozhodnutí soudu o úpadku

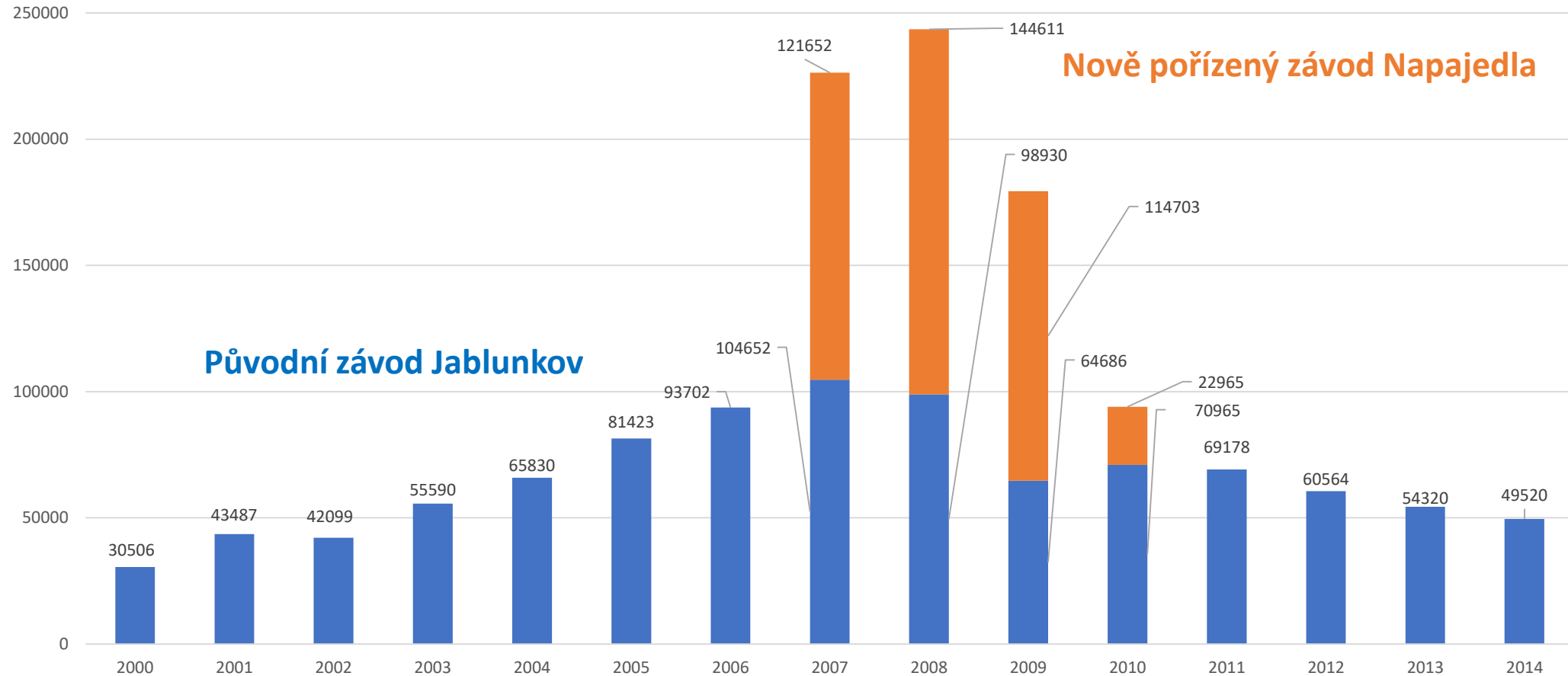
8/2013 Konkurz - provoz podniku v rámci insolvenčního řízení

7/2014 Příchod nového investora – prodej podniku v chodu



Poučení z krizového vývoje – ROZVOJ A PÁD

Vývoj vlastních výkonů společnosti



Poučení z krizového vývoje: Kořenové příčiny krize

- **Nepřipravená strategie rozvoje firmy**
- **Růst podpořený touhou majitele být větší a větší ...**
- **Nedostatečná „personální vybavenost“**
- **Nedostatečná kapitálová síla**

Hlavní viník ?

VLASTNÍK

Hlavní chybou je ?

ABSENCE STRATEGIE

Poučení z krizového vývoje: společné vývojové znaky SME v krizi

+ Dlouhodobě úspěšné a rostoucí „rodinné firmy“

-

Rodinné firmy s velkou mírou nepřehledných osobních vazeb

Nepřipravený proces nástupnictví

Nedostatek vlastního kapitálu

Zatajování skutečných problémů

Malá informovanost zaměstnanců, odtržení od reality

Vyčerpaný a demotivovaný management – zaměstnanci

Neschopnost rychlé reakce na změny na trhu

Útěk financujících subjektů při přiznání problémů



Poučení z krizového vývoje: společné znaky SME firem v krizi

Neschopnost sestavit **písemnou** business strategii na 3-5 let

Obtížná reakce na budoucí vývoj - nedostatek informací

Neposkytování zcela pravdivých informací = zhoršování stavu,
Banky detail businessu neznají = v krizi raději „utečou“

Nedostatečné znalosti vlastníků a vedení malých a středních firem o možnostech řešení krizových situací

Poučení z krizového vývoje: **Neschopnost sepsat business strategii**

Strategie musí být reálná a profesionálně připravena

Strategii někdo musí zhodnotit, oponovat, kontrolovat

Strategii musí znát management a zaměstnanci, ...

Strategie musí být v čase upravována pro různé úrovně řízení

Poučení z krizového vývoje – NÁVRH OPATŘENÍ

- 1. NEZÁVISLÉ posouzení projektu – již při přípravě strategie**
(banky, nezávislí odborníci a manažeři, finanční analytici, HKČR)
- 2. Využití INTERIM MANAGEMENTU**
 - zodpovědné řízení
 - popis skutečného stavu společnosti
- 3. Vznik speciální společnosti pro financování restrukturalizací a REORG.**
 - okamžitá možnost financování firem v problémech
 - využití tollingového financování výroby

Doručení – vznik společnosti pro restrukturalizaci

- SMYSL A CÍL:** Pomoc podnikatelům v řešení krizové situace
Udržení know-how a technicky zdatných týmů pohromadě
- NÁSTROJE:** Restrukturalizace, spojení s další firmou
Reorganizace, změna vlastnické struktury
- FINANCOVÁNÍ:** aktuálně = soukromí investoři
budoucnost = ČMRZB + komerční bankovní instituce
- POMOCNÁ RUKA:** Hospodářská komora ČR, stát – MPO, MMR
Inovační centra



Končí „Poučení z krizového vývoje“ a teď hurá do boje !!! BO ...

**Za pozornost
a hlavně za zamyšlení
děkuje**



Tomáš Pastrňák
www.caim.cz
www.rft-trade.cz



RFT
SERVICE FOR BUSINESS