

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Strategie podniku v podmínkách insolvenčního
řízení

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Jan Leština, CSc.

Autor

Karvánková Zuzana, DiS

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana KARVÁNKOVÁ**
Osobní číslo: **E09323**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Strategie podniku v podmínkách insolvenčního řízení**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je návrh postupů vedoucích k obnově prosperity a ekonomiky podnikání v podmínkách insolvenčního řízení podniku.

Metodický postup :

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle práce.
3. Analýza ekonomiky podniku v podmínkách jeho insolvenčního postavení.
4. Návrh opatření jako východisko vedoucí k obnově podnikání, případně vymezení podmínek, při kterých je nezbytné podnikání ukončit.

Rámcová osnova

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika; 4. Vlastní zpracování; 5. Závěry; 6. Seznam použité literatury; 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J., SOUČEK, I.: *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 416 s., ISBN 978-80-247-3293-0
KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V.: *Management rizik projektů*. Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 544 s., ISBN 978-80-247-3221-3
JOHNSON, G., SCHOLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3
PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2010, 768 str. ISBN 978-80-247-3024-0
SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str.270, ISBN 80-247-0198-7
SOUČEK, Z. - MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3
SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha Grada Publishing a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3494-1
SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. C. H. Beck, Praha, 2006, 460 str., ISBN 80-7179-892-4
VEBER, J., SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 2010, 320 s., 978-80-247-2409-6
VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6
WHEELLEN, T., L., HUNGER, J., D.: *Strategic management and Business policy*. Pearson International Edition. 2008, 11. vydání, ISBN-13:978-0-13-232346-8

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Leština, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (I)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Strategie podniku v podmínkách insolvenčního řízení vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na obhajování plagiátů.

V Č. Budějovicích 15.4. 2012

Zuzana Karvánková

Poděkování:

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Janu Leštinovi, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc. Dále chci poděkovat svému partnerovi za podporu ve studiu a také podniku „X“ za poskytnutí nezbytných podkladů pro zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1 ÚVOD.....	8
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
2.1 Strategické plánování	10
2.2 Strategické řízení	10
2.3 Složky strategického řízení	11
2.4 Život podniku.....	12
2.5 Insolvence	13
2.5.1 Riziko insolvence a bankrotu	13
2.5.2 Zaměstnavatel v platební neschopnosti.....	16
2.6 Insolvenční právo	16
2.7 Úpadek.....	17
2.7.1 Úpadek ve formě platební neschopnosti	17
2.7.2 Úpadek ve formě předlužení	19
2.7.3 Hrozící úpadek.....	19
2.7.4 Způsoby řešení úpadku	20
2.8 Krizový management	20
2.9 Reorganizace	21
2.9.1 Reorganizační plán	22
2.9.2 Skončení reorganizace	24
3 METODIKA	26
3.1 Cíl práce	26
3.2 Zkoumaný objekt	26
3.3 Základní pojmy.....	26
3.4 Zdroje a druh vstupních informací	26
3.5 Zkratky	26
3.6 Období šetření	27
3.7 Metodický postup	27
3.8 Postup práce ..	27

4 VLASTNÍ PRÁCE	28
4.1 Charakteristika podniku	28
4.2 Vybrané položky aktiv a pasiv ke dni úpadku	29
4.3 Průběh insolvenčního řízení.....	29
4.3.1 Přihlášené pohledávky	30
4.3.2 Ekonomická činnost	31
4.3.3 Zaměstnanci	33
4.3.4 Úspora nákladů.....	34
4.4 Reorganizační plán a jeho plnění	35
4.4.1 Ocenění majetkové podstaty	35
4.4.2 Rozdělení věřitelů do skupin	37
4.4.3 Určení způsobu reorganizace	37
4.4.4 Incidenční žaloby.....	40
4.4.5 Časový rámec způsobu provedení reorganizace a nakládání s majetkovou podstatou.....	41
4.4.6 Skončení reorganizace	41
5 ZÁVĚR.....	43
6 SUMMARY.....	46
7 POUŽITÁ LITERATURA.....	48
8 SEZNAM TABULEK.....	50

1 Úvod

Světová ekonomika čelí od roku 2007 hospodářské a finanční krizi, která měla a stále má vliv na všechny podnikatelské jednotky a ostatní subjekty na trhu. Klesají ceny aktiv, ubývá bohatství domácností, klesá poptávka a podniky se dostávají do problémů, často končících podáním insolvenčního návrhu.

Každá ekonomická krize se začíná projevovat především ve stavebnictví, tedy v oboru, ve kterém podniká sledovaná firma. Je to obor typický dlouhodobým charakterem svých výrobků, stacionárností místa výroby i vysokou závislostí na externích podmínkách lokality, tj. klimatických, terénních, geologických, ale i politických.

U pozemního stavitelství, ve kterém působí až 90 % firem byl zaznamenán dlouhodobý propad. Poptávka po nemovitostech se v roce 2008 snížila zhruba o třetinu až o polovinu. Developeři prodávali své projekty před realizací, banky začaly při úvěrování vyžadovat vyšší spoluúčast, chtěly mít jistotu, že peníze dostanou zpátky. Pominuly doby, kdy se prodalo všechno, co se postavilo, mnohdy ještě před dostavěním.

Vzrostla i míra neobsazenosti nebytových prostorů, kanceláří, průmyslových a logistických parků. Nejfrekventovanějším slovem na trhu začalo být slovo nejistota [11].

Podle posledních průzkumů postihla insolvence přes 150 tisíc podniků v západní Evropě. Dalších cca. 20 tisíc podniků zkrachovalo v roce 2009 v nových členských zemích EU. U řady firem došlo k dramatickému úbytku zakázek, které vedou ke zkracování pracovní doby, snižování počtu pracovníků a v mnoha případech i k angažování krizového managementu. Prvním signálem zhoršující se situace byl výrazný nárůst počtu insolventních podniků: v zemích západní Evropy (EU 15 + Švýcarsko a Norsko) došlo již v roce 2008 k nárůstu počtu zkrachovalých podniků o 11 % ve srovnání s rokem 2007 (135 472 firem). A nové členské země EU nezůstaly pozadu, v roce 2008 byl zaznamenán nárůst insolvencí na celkový počet 21 577, což byl ve srovnání s rokem 2007 nárůst o 11,6 % [11].

Pro bakalářskou práci bylo vybráno téma strategie podniku v podmínkách insolvenčního řízení. Cílem je návrh postupů vedoucích k obnově prosperity a ekonomiky podnikání v podmínkách insolvenčního řízení podniku.

Na vypracování bakalářské práce byly použity informace z reorganizačního plánu podniku v insolvenčním řízení, jeho výkazy o hospodaření, informace od manažerů a reorganizačního týmu a dále odborná literatura zaměřená na strategické řízení a insolventi.

Práce je rozdělena do dvou částí. Část první se skládá z teorie zaměřené na strategii, strategické řízení, riziko bankrotu a insolvence, pojem insolvenční řízení a reorganizaci, která má vést k ozdravení podniku.

V druhé části je popsán postup činností, nutných k splnění reorganizace a vedoucích k oddlužení firmy a tím k oživení její činnosti.

2 Literární přehled

2.1 Strategické plánování

Soudobé organizace se musejí dobře orientovat v konkurenčním nepřátelském prostředí a mít schopnost spolupracovat s jinými firmami, a to i s takovými, které mohou být v některých směrech jejími konkurenty. Tyto a řada dalších důvodů nutí manažery využívat strategické plánování pro zachování konkurenční životaschopnosti. Strategické plánování je proces, který zahrnuje výzkum tržních podmínek, potřeby a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek podnikání a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby. Prakticky je možné konstatovat, že tvorba strategických plánů zahrnuje shromáždění informací z prostředí, ve kterém organizace funguje, a rozhodování o poslání, cílech, strategiích a portfoliovém plánu.

Strategické plánování hraje klíčovou roli v dosažení souladu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli. Řízení zaměřené převážně na dosahování běžné hotovosti, současný podíl na trhu a na nejbližší příjmy, bývá uskutečněno na úkor cílů dlouhodobých [2].

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení lze vymezit i ve vztahu ke strategickému plánování, k pojmům, které bývají často vzájemně zaměňovány. Stejně jako řízení není jen pouhým plánováním, obsahuje strategické řízení víc než jen strategické plánování. Předmětem strategického plánování jsou periodicky se opakující činnosti, které organizace provádí jako reakci na změny ve vnějším prostředí. Strategické rozhodování je rozhodování o tom, jak se dostat z bodu A (kde je podnik nyní) do bodu B (kde podnik má být v budoucnosti). Strategické plánování vymezuje detaily postupu z A do B a strategické řízení se zabývá řízením a kontrolou celého procesu a jeho realizace.

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle s tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu [1].

2.3 Složky strategického řízení

Strategické řízení se skládá z pěti důležitých složek:

1. **Definování předmětu činnosti a jeho poslání** je základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje, základní úkol pro vrcholový management a první důležitý krok v určení cesty budoucího vývoje podniku.
2. **Stanovení strategických a výkonových cílů** je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Strategické cíle by měly vymezovat např. pozici na trhu, míru konkurenceschopnosti, roční zisk nebo klíčové finanční ukazatele.
3. **Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů** se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucích k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů.

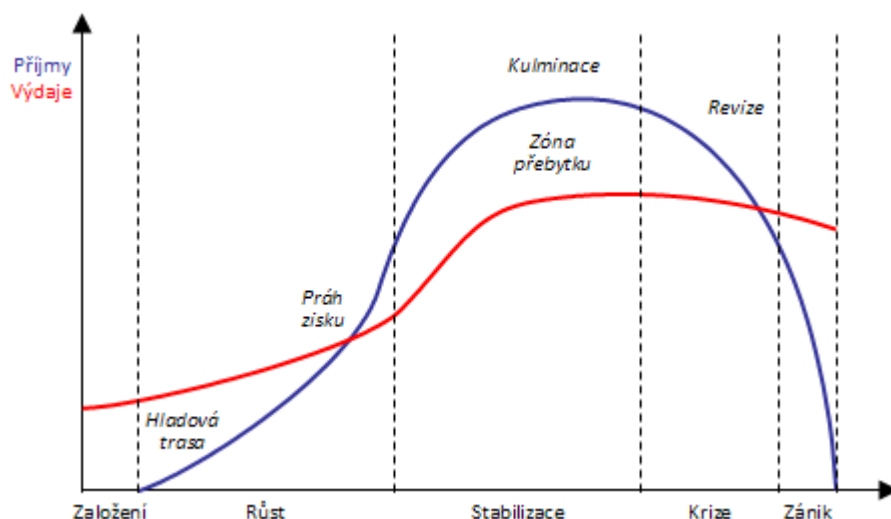
4. **Zavádění a realizace zvolené strategie** je úkol spadající převážně do oblasti administrativní, je spojen s revizí celého podniku a následným stanovením strategií podporujících kroků a akcí, které vedou k její realizaci.
5. **Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření.** Ani formulace strategie ani její zavádění není činnost jednou provždy hotová. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžadají opravná opatření [1].

Protože každá ze složek strategického řízení v sobě zahrnuje zvažování, zda pokračovat v určité činnosti nebo ji změnit, je strategické řízení dynamický proces. Všechna strategická rozhodnutí jsou předmětem budoucí modifikace. Změny v situaci podniku a výkyvy v jeho finančních výsledcích jsou faktory vyvolávající konstantní přizpůsobování [1].

2.4 Život podniku

Život podniku a jeho jednotlivé fáze lze vyjádřit modelem znázorněným na obrázku 1. Z obrázku je patrné, že v životě podniku lze vysledovat následující základní fáze: **založení, růst, stabilizace, krize a zánik**.

Obrázek 1 - Životní cyklus podniku [5]



Přiblížení k lidskému životu naznačuje, že i podnikatelský subjekt někdy musí čelit nemocem či nehodám, které mohou mít až tragické konce (uzavření a likvidace firmy). Naopak by neměla chybět období, kdy firma sílí, spolupracuje s jinými či se s nimi spojuje, vytváří dceřiné společnosti či dokonce zakládá vnučky[7].

Většina podniků všemi vývojovými fázemi nikdy neprojde. Krize a zánik potká ty podniky, které včas nereagují na změny, ke kterým trvale dochází. Fáze životního cyklu jsou mj. i odrazem vývoje makroekonomického (vnějšího) prostředí, ve kterém podniky fungují. Životní cyklus je rovněž ovlivňován příslušností k odvětví nebo sektoru a v neposlední řadě vlastní výkonností podniku [5].

Po krizi však nemusí zákonitě přijít zánik podniku. Krize může vyústit i v insolventi, která neznamena ve všech případech konečnou fázi v životě podniku.

2.5 Insolvency

2.5.1 Riziko bankrotu a insolvency

Zbankrotované podniky se zásadně odvolávají na dva důvody svého konce, a to špatnou situaci v konjunkturu a nedostatek peněz. Chybějící peníze však nejsou vlastní příčinou bankrotů. Důvodem je celá řada špatných rozhodnutí během několika let, které zásadně přispívají k výraznému vybočení z cesty k prosperitě. Spousta firem, které v současné době mají peníze se i přes tuto skutečnost dostanou do kritické situace. Finanční zajištění tedy krizi neodvrátí, pouze ji oddálí.

Finanční management a controlling v praxi (1/2010) uvádí deset hříchů krachujících podniků.

Nekonkurenceschopný výrobek

Manažer musí být přesvědčen o síle trhu. Schopnost prosadit se v tržním prostředí znamená: z výnosů z prodeje pokrýt provozní náklady a umět vyžít se zbytkem v soukromém životě. Investice milionových částek do reklamy nemají na konkurenceschopnost žádoucí vliv. Je nezbytné neustále sledovat konkurenci a vývoj

v odvětví, inovovat, vyvíjet. Ten, kdo má neprodejný výrobek, už může pouze redukovat ztrátu rychlým odchodem z trhu.

Vysoké osobní výdaje

Mnoho majitelů firem neodděluje sféru podnikovou a sféru privátní. Majitel beze zbytku utratí tržby v pokladně, neboť je přesvědčen, že tržby se rovnají zisku.

„Přezaměstnanost“

Firma nemůže plnit úlohu zaopatřovacího ústavu. Včasným propouštěním lze předejít negativním finančním důsledkům a zachránit pracovní místa ostatním zaměstnancům. Za ušetřené peníze na personálních nákladech pak lze dostatečně propouštěné odškodnit na odstupném. A ten kdo ušetří na mzdách, může volné finanční prostředky využít pro reorganizaci a zásadní změny v dosud špatné firemní strategii.

Vysoké pohledávky

Kolaps způsobený druhotnou platební neschopností způsobuje celá řada faktorů, např. nedostatečná informovanost, ignorace varujících ukazatelů, odmítání úhrady ve formě splátek, pokračování v dodávkách i při překračování platebních termínů, nedostatečné zajištění pohledávek při obchodech ve velkém objemu, atd.

Neplacení dluhů

Založení podniku by neměly doprovázet otázky: Kolik peněz mohu dostat a za co je utratit, ale kolik peněz potřebuji a jak je budu splácet. Například dlouhodobé leasingové smlouvy mohou firmě velmi přitížit a to zejména v kritických obdobích.

Pohodlnost

Pohodlnost stojí peníze a pro podnikatele to platí dvojnásob. Mnoho peněz se v současné době zbytečně investuje do informačních technologií, je kladen důraz na moderní design a módu než na efektivitu. Jsou pořizovány nekonečné zásoby na sklad a zahájení stavby nové správní budovy je často začátkem konce firmy.

Víra v počáteční ztráty

Mnoho firem se domnívá, že ztrátové hospodaření je pouze přechodným problémem a samo o sobě nebude mít dlouhé trvání. V dnešní dynamické ekonomice však platí, že pokud nejsou ihned učiněna rázná opatření proti vzniklým ztrátám, nemusí se ohrožený podnik vůbec svých dalších tučných let dočkat.

Priorita – obrat

Početná skupina podnikatelů přehlíží důležitý fakt, že hlavním cílem ekonomické aktivity nemá být obrat, nýbrž zisk. V případě rostoucího obratu a minimálního navyšování zisku je totiž pouze otázkou času, kdy náklady přerostou možnosti firmy a stanou se nezvladatelným faktorem, který firmu záhy položí.

Špatná tvorba rezerv

Ani ten nejschopnější manažer se nemůže vyvarovat všech rizik a vlivů nepříznivého vývoje. V čase zisku a expanze by se měl zabývat myšlenkou, jak se co nejrychleji zbavit dlouhodobých závazků a jak vytvořit rezervy pro finanční zajištění firmy.

Spoléhání se na jiné

Za to, že se firma předlužila může vždy někdo jiný, zejména banky, protože neposkytly další úvěry. Zákazníci, neboť nejsou ochotni odebírat naše výrobky za vyšší cenu a samozřejmě zaměstnanci, protože nejsou dostatečně produktivní [3].

KISLINGEROVÁ (2010) uvádí další z možných hříchů krachujících společností a to **manažerskou neodpovědnost**. Jde o riziko staré asi tak stejně jako najímání si lidí, kteří vedou firmu místo jejího majitele. Z hlediska vlastníka jde samozřejmě o delegování pravomoci, předání určité omezené možnosti nakládat s majetkem, což znamená vždy definovatelné riziko, že určený člověk (manažer, jednatel, prokurista) nebude vykonávat své pravomoci zcela nebo vůbec ku prospěchu majitele, ale s ohledem na prospěch vlastní nebo na prospěch spřízněných lidí.

2.5.2 Zaměstnavatel v platební neschopnosti

Zaměstnavatel je v platební neschopnosti, jestliže neuspokojil splatné mzdové nároky zaměstnanců a to dnem následujícím po dni, kdy na něho bylo vyhlášeno moratorium před zahájením insolvenčního řízení nebo po dni, kdy byl na něho podán insolvenční návrh.

Insolvenční návrh je oprávněn podat kromě dlužníka (zaměstnavatele) také kterýkoliv z jeho věřitelů (tedy i zaměstnanec). O vyhlášeném moratoriu před zahájením insolvenčního řízení nebo o podaném insolvenčním návrhu informuje insolvenční soud úřad práce, v jehož obvodu má zaměstnavatel sídlo, místo podnikání, bydliště nebo je zde umístěna organizační složka nadnárodního zaměstnavatele, který nemá sídlo na území ČR. Úřad práce poté zveřejní na své úřední desce informace o zaměstnavateli, jehož zaměstnanci mohou uplatnit své mzdové nároky u úřadu práce, a současně informuje o lhůtě, do které mohou zaměstnanci tyto nároky uplatnit. Tyto informace rovněž sdělí Ministerstvu práce a sociálních věcí, které je zveřejní na své internetové stránce a současně je oznámí všem úřadům práce. Úřady práce tyto informace vyvěsí na své úřední desce nebo je oznámí jiným rovnocenným způsobem [13].

Práva zaměstnanců jsou chráněna Zákonem č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů. Zaměstnanec má v rozsahu a za podmínek stanovených tímto zákonem právo na uspokojení splatných mzdových nároků nevyplacených mu jeho zaměstnavatelem, který je v platební neschopnosti [14].

2.6 Insolvenční právo

Dne 1. ledna 2008 nabyl účinnosti zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) a nahradil tak dosavadní zákon č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání. Od 1. ledna 2008 se tedy na nově zahájená řízení o úpadku bude aplikovat insolvenční zákon, avšak pro úpadeková řízení zahájená před tímto datem platí nadále zákon o konkursu a vyrovnání.

Cílem insolvenčního zákona je zejména:

- zajištění větší transparentnosti a předvídatelnosti úpadkového řízení
- posílení postavení věřitelů
- motivace dlužníka ke snaze řešit svůj úpadek včas
- možnost sanace dlužníka tam, kde je to vhodné
- celkové zrychlení a zefektivnění úpadkového řízení

Insolvenční zákon se vztahuje na řešení úpadku a hrozícího úpadku dlužníka v rámci soudního řízení, a to některým ze stanovených způsobů tak, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů k osobám dotčeným dlužníkovým úpadkem nebo hrozícím úpadkem, k co nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení dlužníkových věřitelů. Toto soudní řízení se nazývá insolvenční řízení a zákon výslovně stanoví zásady, na nichž dané řízení spočívá. Patří mezi ně zejména spravedlnost, rychlost, hospodárnost, způsob vedení řízení tak, aby bylo dosaženo co nejvyššího uspokojení věřitelů, ochrana práv věřitele nabytých v dobré víře a zároveň povinnost věřitelů zdržet se jednání směřujícího k uspokojení svých pohledávek mimo insolvenční řízení [12].

2.7 Úpadek

Insolvenční zákon rozlišuje dvě základní formy úpadku – platební neschopnost a předlužení. Dále se zná i pojem tzv. hrozícího úpadku [12].

2.7.1 Úpadek ve formě platební neschopnosti

O platební neschopnost se jedná v situaci, kdy má dlužník více (nejméně dva) věřitelů, má peněžité závazky déle jak 30 dnů po lhůtě splatnosti a není schopen tyto závazky plnit. Podmínka mnohosti věřitelů není splněna, má-li více pohledávek vůči dlužníku jen jeden věřitel. Aby se zabránilo účelovému vytváření mnohosti věřitelů převáděním nebo dělením pohledávek, stanoví zákon výslovně, že za dalšího věřitele se nepovažuje osoba, na kterou byla převedena některá z pohledávek insolvenčního

navrhovatele proti dlužníku nebo její část v době šesti měsíců před podáním insolvenčního návrhu nebo po zahájení insolvenčního řízení. Co se týče poslední podmínky, neschopnosti plnit závazky, považuje se za splněnou, nastane-li alespoň jedna z následujících situací:

- dlužník zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků
- dlužník neplní své peněžité závazky po dobu delší tří měsíců po jejich splatnosti není možné dosáhnout uspokojení některé ze splatných peněžitých pohledávek za dlužníkem výkonem rozhodnutí nebo exekucí dlužník nesplnil povinnost předložit seznamy svého majetku, závazků a zaměstnanců, kterou mu uložil insolvenční soud.

Zákonná definice platební neschopnosti dopadá na všechny kategorie dlužníků, tedy fyzické osoby – nepodnikatele, fyzické osoby – podnikatele, právnické osoby [12].

U platební neschopnosti se dále rozeznává platební neschopnost prvotní a druhotná. Druhotná platební neschopnost je způsobena vyšší hodnotou pohledávek nesplacených ve lhůtě nad hodnotou závazků nesplacených ve lhůtě. Všechny ostatní případy pak představuje platební neschopnost prvotní [6].

O platební neschopnosti (insolvenci), kdy podnik není schopen platit dluhy v době, kdy jsou splatné hovoříme i v souvislosti s likviditou a solventností podniku. Podnik v insolvenci je podnikem nelikvidním a nesolventním.

Likvidita je souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků.

Solventnost se definuje jako připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost, a je tedy jednou ze základních podmínek existence podniku.

Existuje vzájemná podmíněnost likvidity a solventnosti. Podmínkou solventnosti je, aby podnik měl část majetku vázanou ve formě, jíž může platit – tedy ve formě peněz (nebo alespoň ve formě pohotově přeměnitelné v peníze). Jinými slovy – podmínkou solventnosti je likvidita [4].

V souvislosti s platební neschopností hovoříme i o podkapitalizaci podniku. K podkapitalizaci dochází často v období expanze podniku, kdy podnik prudce rozšiřuje výrobu a prodej, čímž spontánně rostou aktiva (zásoby, pohledávky i dlouhodobý finanční majetek), která nejsou kryta potřebnými finančními zdroji. Podnik se zadlužuje u svých dodavatelů a s tímto krátkodobým cizím kapitálem je kryt i dlouhodobý majetek. Podnik se dostává do platební neschopnosti, což bývá počátkem jeho konce [5].

2.7.2 Úpadek ve formě předlužení

O předlužení se jedná tehdy, má-li dlužník, který je právnickou osobou nebo fyzickou osobou – podnikatelem, více věřitelů a zároveň souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu jeho majetku. Rozhodný je poměr veškerých dlužnickových závazků (včetně těch nesplatných) a jeho majetku. Při stanovení hodnoty dlužnickova majetku je též nutno přihlédnout k další správě a provozování podniku dlužníka, lze-li předpokládat, že dlužník bude moci ve správě majetku a provozu podniku pokračovat [12].

2.7.3 Hrozící úpadek

Hrozícím úpadkem se rozumí situace, kdy lze se zřetelem ke všem okolnostem důvodně předpokládat, že dlužník nebude schopen řádně a včas splnit podstatnou část svých peněžitých závazků. Návrh na zahájení insolvenčního řízení z důvodu hrozícího úpadku je oprávněn podat pouze dlužník. Užití tohoto institutu by mělo pro dlužníka představovat možnost, zejména pak v kombinaci se způsobem řešení úpadku reorganizací, dosáhnout toho, aby dlužník mohl včasným zákrokem zachovat svou výrobu a zaměstnanost [12].

2.7.4 Způsoby řešení úpadku

Insolvenční zákon oproti předešlému zákonu o konkursu a vyrovnání rozšiřuje možnosti řešení úpadku dlužníka. I nadále je jedním z možných řešení úpadku konkurs, dlužníci-podnikatelé v úpadku, příp. jejich věřitelé mohou využít reorganizaci a dlužníci-nepodnikatelé oddlužení. Insolvenční zákon tak dává na výběr, která z možných variant řešení úpadku bude pro konkrétního dlužníka vhodná, přičemž počítá nejen s likvidačními postupy, ale rovněž s prvkem sanačním. Výběr vhodného způsobu řešení dlužníkovy úpadku přitom je vždy motivován co největší mírou uspokojení věřitelů [12].

SYNEK (2003) popisuje sanaci takto: „Pod pojmem sanace se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy“.

Předtím, než vůbec podnik přistoupí k sanaci, časově přecházejícím obdobím je tedy úpadek, respektive krize, kdy je bezprostředně ohrožena další existence firmy v případě, že tento vývoj bude stále pokračovat.

2.8 Krizový management

Krizové řízení vyžaduje rychlé provedení personálních změn a změny ve stylu vedení pracovníků. S tím jsou spojeny tři základní aspekty:

- jmenování krizového manažera,
- vytvoření krizového týmu a
- centralizace rozhodování.

Krizový manažer je vůdčí silou změny a pro to musí získat co nejvíce pracovníků podniku. Sám si vytváří užší tým blízkých spolupracovníků a vytvoření efektivně pracujícího krizového týmu je důležitou podmínkou úspěšnosti řešení krize.

Důležitými kritérii pro zařazení je důvěra a loajalita ve vztahu k cíli, kterého má být dosaženo, podřízení se tomuto cíli a disciplína při jeho dosahování, schopnost

vzájemné tolerance a komunikace a tvrdé práce bez ohledu na čas, kterého bývá málo. Tým musí jednat a působit jako jednotný a harmonický celek se společným cílem [9].

2.9 Reorganizace

Reorganizace je způsobem řešení dlužníkovy úpadku, při kterém dlužník může i nadále vyvíjet podnikatelskou činnost, avšak pouze v mezích tzv. reorganizačního plánu, který sleduje především ozdravení provozu dlužníkovy podniku a uspořádání vzájemných vztahů mezi dlužníkem a jeho věřiteli.

Reorganizace připadá v úvahu jen u podnikatelů, kteří:

- nejsou v likvidaci,
- nejsou obchodníky s cennými papíry nebo osobami oprávněnými k obchodování na komoditní burze podle zvláštního právního předpisu,
- jejichž celkový obrat za poslední účetní období předcházející insolvenčnímu návrhu dosáhl alespoň sto milionů korun, nebo zaměstnávají-li alespoň 100 zaměstnanců v pracovním poměru.

Oprávněným k podání návrhu na povolení reorganizace je dlužník nebo přihlášený věřitel. Návrh na povolení reorganizace podaný dlužníkem musí vedle obecných náležitostí obsahovat:

- dlužníkovi známé údaje o kapitálové struktuře a majetku osob, které dlužníka ovládají nebo které tvoří s dlužníkem koncern
- údaj o způsobu navrhované reorganizace.

Rozhodnutí o povolení reorganizace obsahuje:

- výrok o povolení reorganizace
- informaci o tom, kdo je insolvenčním správcem
- výzvu, aby dlužník ve lhůtě 120 dnů předložil reorganizační plán nebo aby bez zbytečného odkladu insolvenčnímu soudu sdělil, že jej předložit nehodlá

- informaci o tom, za jakých podmínek mohou předložit reorganizační plán další osoby
- výrok o jiných opatřeních týkajících se majetkové podstaty a nezbytných k zajištění účelu reorganizace.

Splatnost závazků a pohledávek se rozhodnutím o povolení reorganizace vždy vrací do původních termínů. Dlužník v průběhu reorganizace je dlužníkem s dispozičními oprávněními. Právní mocí rozhodnutí o povolení reorganizace se ruší omezení dispozičních oprávnění dlužníka, ke kterým došlo ze zákona nebo rozhodnutím insolvenčního soudu v dosavadním průběhu insolvenčního řízení. Ke dni předcházejícímu dni, kterým nastanou účinky povolení reorganizace, sestaví dlužník mezitímní účetní uzávěrku. Rozhodnutím o povolení reorganizace se pozastavuje výkon funkce valné hromady nebo členské schůze dlužníka a místo valné hromady nebo členské schůze dlužníka rozhoduje v její působnosti insolvenční správce. V řízení o reorganizaci se dlužníci dělí do několika skupin, a to tak, aby v každé skupině byli věřitelé se zásadně shodným právním postavením a se zásadně shodnými hospodářskými zájmy. Rozdělení věřitelů do jednotlivých skupin obsahuje reorganizační plán [12].

2.9.1 Reorganizační plán

Reorganizační plán vymezuje právní postavení dotčených osob v důsledku povolené reorganizace. Od účinnosti reorganizačního plánu se zejména obnovuje výkon funkce valné hromady nebo členské schůze družstva, zanikají práva všech věřitelů vůči dlužníkovi a též zanikají ze zákona práva třetích osob k majetku, který náleží do majetkové podstaty. Účinnost reorganizačního plánu se nedotýká práv věřitelů vůči spoludlužníkům a ručitelům dlužníka. Po účinnosti reorganizačního plánu lze proti dlužníku nařídit a provést výkon rozhodnutí nebo exekuci k vymožení pohledávek.

Reorganizační plán povinně obsahuje:

- rozdělení věřitelů do skupin, s určením, jak bude nakládáno s pohledávkami věřitelů v jednotlivých skupinách
- určení způsobu reorganizace
- určení opatření k plnění reorganizačního plánu, zejména z hlediska nakládání s majetkovou podstatou, a s určením osob, které s ní mohou nakládat, včetně rozsahu jejich práv k nakládání s ní
- údaj o tom, zda bude pokračovat provoz dlužníkovy podniku nebo jeho části a za jakých podmínek
- uvedení osob, které se budou podílet na financování reorganizačního plánu nebo převezmou některé dlužníkovy závazky anebo zajistí jejich splnění, včetně určení rozsahu, v němž jsou ochotny tak učinit
- údaj o tom, zda a jak reorganizační plán ovlivní zaměstnanost v dlužníkově podniku, a o opatřeních, která mají být v tomto směru uskutečněna
- údaj o tom, zda a jaké závazky vůči věřitelům bude mít dlužník po skončení reorganizace

Způsob provedení reorganizace není závazně stanoven, nicméně lze ji provést zejména prostřednictvím těchto opatření:

- restrukturalizací pohledávek věřitelů, spočívající v prominutí části dluhů dlužníka včetně jejich příslušenství nebo v odkladu jejich splatnosti,
- prodejem celé majetkové podstaty nebo její části anebo prodejem dlužníkovy podniku,
- vydáním části dlužníkových aktiv věřitelům nebo převodem těchto aktiv na nově založenou právnickou osobu, ve které mají věřitelé majetkovou účast,
- fúzí dlužníka – právnické osoby s jinou osobou nebo převodem jeho jmění na společníka se zachováním nebo změnou práv třetích osob, připouštějí-li to právní předpisy o hospodářské soutěži,
- vydáním akcií nebo jiných cenných papírů dlužníkem nebo novou právnickou osobou,

- zajištěním financování provozu dlužníkovy podniku nebo jeho části,
- změnou zakladatelského dokumentu nebo stanov anebo jiných dokumentů upravujících vnitřní poměry dlužníka [12].

2.9.2 Skončení reorganizace

Splnění reorganizačního plánu nebo jeho podstatných částí vezme insolvenční soud na vědomí rozhodnutím, kterým reorganizace končí. Po skončení reorganizace rozhodne insolvenční soud o odměně insolvenčního správce a jeho nákladech.

Insolvenční soud zruší rozhodnutí o schválení reorganizačního plánu

- do 6 měsíců od jeho účinnosti, zjistí-li, že některému věřiteli byly poskytnuty zvláštní výhody, aniž s tím ostatní věřitelé stejné skupiny souhlasili, nebo že schválení reorganizačního plánu bylo dosaženo podvodným způsobem
- do 3 let od jeho účinnosti, pokud byl dlužník, jeho statutární orgán nebo člen statutárního orgánu pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin, kterým dosáhl schválení reorganizačního plánu nebo podstatně zkrátil věřitele

Rozhodne-li insolvenční soud o zrušení reorganizačního plánu, mohou věřitelé bez dalšího požadovat uspokojení pohledávek a jiných práv, která měli před jeho schválením. Práva věřitelů a třetích osob založená reorganizačním plánem nejsou dotčena.

Insolvenční soud rozhodne o přeměně reorganizace v konkurs, jestliže

- reorganizace byla povolena na návrh dlužníka a ten její přeměnu v konkurs po tomto povolení navrhl
- oprávněná osoba nesestaví ve stanovené lhůtě reorganizační plán ani po jejím případném prodloužení soudem nebo předložený reorganizační plán vezme zpět
- insolvenční soud neschválil reorganizační plán a oprávněným osobám uplynula lhůta k jeho předložení

- v průběhu provádění reorganizačního plánu dlužník neplní své podstatné povinnosti stanovené tímto plánem nebo ukáže-li se, že podstatnou část tohoto plánu nebude možné plnit
- dlužník neplatí řádně a včas úroky nebo v podstatném rozsahu neplní své jiné splatné peněžité závazky
- dlužník po schválení reorganizačního plánu přestal podnikat, ačkoli podle reorganizačního plánu podnikat měl [12].

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je návrh postupů vedoucích k obnově prosperity a ekonomiky podnikání v podmínkách insolvenčního řízení podniku.

3.2 Zkoumaný objekt

Zkoumaným objektem je podnik, zabývající se stavební a obchodní činností, který prošel v letech 2008 – 2011 insolvenčí a reorganizací.

3.3 Základní pojmy

Reorganizační plán - dokument, který vymezuje právní postavení dotčených osob v důsledku povolené reorganizace.

Majetková podstata - majetková podstata je tvořena dlužníkovým majetkem, který je určen k uspokojení dlužníkových věřitelů a tvoří ji především peněžní prostředky, věci movité a nemovité, vkladní knížky, vkladní listy a jiné formy vkladů, akcie, směnky, šeky nebo jiné cenné papíry anebo jiné listiny, jejichž předložení je nutné k uplatnění práva, dlužníkovy peněžité i nepeněžité pohledávky (včetně pohledávek, které dosud nejsou splatné).

3.4 Zdroje a druh vstupních informací

roční výkazy (rozvaha, výsledovka)

reorganizační plán

znalecké ocenění majetkové podstaty

informace od reorganizačního týmu

odborná literatura zaměřená na strategické řízení a insolvenční

3.5 Zkratky

RP – reorganizační plán

X – anonymní firma

3.6 Období šetření

2008 – 2011

3.7 Metodický postup

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle bakalářské práce.
3. Situační analýza a popis průběhu reorganizace. Návrh postupů vedoucích k obnovení prosperity a ekonomiky firmy.

3.8 Postup práce

Výchozím krokem bylo získání a prostudování odborné literatury k danému tématu bakalářské práce.

Druhým krokem bylo získání účetních výkazů a reorganizačního plánu sledované organizace.

Třetím krokem je popis zásadních kroků a průběhu insolvence od jejího zahájení až po schválení RP, plnění RP a ukončení reorganizace splněním RP.

Čtvrtým krokem je vyhodnocení informací, hodnocení ekonomického stavu organizace v průběhu reorganizace, hodnocení splnitelnosti RP.

Pátým krokem je návrh postupů vedoucích k obnově prosperity a ekonomiky tak, aby byly tyto postupy možným vodítkem pro další společnosti procházející insolvenčním řízením, s poukázáním na největší problémy reorganizace, které se objevují až se samotným průběhem plnění reorganizačního plánu a se kterými nemohla společnost X počítat před jejím samotným zahájením.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku

K výzkumu byl zvolen podnik X, s dlouholetou tradicí a dobrým jménem v oboru, který byl založen v roce 1993 a až do roku 2008 se zabýval stavební a obchodní činností. Podnik realizoval jednotlivé zakázky v hodnotě 10 – 400 mil. Kč, s ročním obratem až 1 mld. Kč. K financování své činnosti využíval kromě vlastních zdrojů i úvěrů poskytnutých Komerční bankou, a.s., Československou obchodní bankou, a.s. a Českou spořitelnou, a.s..

V roce 2008 podnik X zjistil, že má více věřitelů, peněžité závazky po lhůtě splatnosti více než 30 dnů a tyto závazky není schopen plnit. Dospěl k závěru, že je v úpadku a v souladu s ustanovením § 98 zák. č. 182/2006 Sb. v platném znění, podal sám na sebe insolvenční návrh.

Podnik X měl nasmlouvány zakázky v řádech set milionů Kč, ze kterých měl mít obvyklý zisk, díky kterému by byl schopen pokračovat v běžné provozní činnosti a plnění závazků. Realizace několika komplikovaných a problémových zakázek, hospodářská krize a tlak bankovních domů, které donutili podnik ke splacení 80 mil. Kč během jednoho roku, způsobili pokles cizích zdrojů, nedostatek finančních prostředků na provozní financování.

V den podání insolvenčního návrhu zaměstnával podnik X 251 zaměstnanců v pracovním poměru. Rozhodl se řešit úpadek reorganizací, a to restrukturalizací pohledávek věřitelů, spočívající v prominutí části dluhů včetně příslušenství s odkladem splatnosti, prodejem části majetkové podstaty a vydání části aktiv věřitelům.

4.2 Vybrané položky aktiv a pasiv ke dni úpadku

Pro přiblížení stavu, ve kterém se firma X nacházela ke dni prohlášení o úpadku uvádím vybrané položky aktiv a pasiv z mimořádné účetní závěrky, kterou je účetní jednotka povinna sestavit ke dni předcházejícímu dni prohlášení o úpadku.

Tabulka 1 - Vybrané položky aktiv a pasiv ke dni úpadku (v tis. Kč)

	brutto	korekce	netto
Aktiva celkem	720 402	-195 340	525 062
Dlouhodobý majetek	158 910	-66 783	92 127
Pohledávky	503 944	-127 557	376 388
Zásoby	43 318	-1 000	42 318
Peníze	351		351
Časové rozlišení	13 878		13 878
Pasiva celkem			525 062
Vlastní kapitál			-64 443
Základní kapitál			27 000
VH běžného účetního období			-99 259
Cizí zdroje			582 383
Závazky			495 671
Časové rozlišení			7 122

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Průběh insolvenčního řízení

Insolvenční řízení následuje po podání insolvenčního návrhu. Je určena osoba insolvenčního správce, vydáno usnesení o úpadku a svolána schůze věřitelů, na které je hlasováno o schválení reorganizace. Věřitelé mají zhruba dva měsíce na to, aby přihlásili své pohledávky. Následně je svoláno přezkumné jednání, na kterém dojde k přezkoumání všech přihlášených pohledávek, k jejich odsouhlasení nebo popření. Věřitelé s popřenými pohledávkami mají možnost podat incidenční žalobu o určení pravosti své pohledávky.

Důvěra věřitelů v insolvenčním soudem povolený způsob úpadku – reorganizaci, je projevem existence důvěry ve vyjednávací schopnost a odbornost celého týmu úpadce a schopnosti dlužníka hradit fixní náklady spojené s průběhem reorganizace.

4.3.1 Přihlášené pohledávky

Celkem bylo do insolvenčního řízení podáno 459 přihlášek věřitelů v hodnotě cca 1 157 mil. Kč.

Tabulka 2 - Rozbor přihlášených pohledávek (v tis. Kč)

Celkem přihlášené pohledávky 459 ks přihlášek	1 156 900
celkem zjištěno za	661 700
celkem popřeno po 1. a 2. přezkumu - 175 ks přihlášek	495 200
Celkem zjištěné pohledávky	661 700
z toho bankovní úvěry	54 709
z toho vyčerpaná bankovní záruka v důsledku zahájení ins. řízení (jiné závazky)	33 800
z toho nepeněžní závazky (bankovní záruky)	104 329
z toho poskytnuté ručení třetí osobě	89 918
Z toho zjištěné pohledávky z obchodního styku	378 944
Popřené pohledávky 175 ks přihlášek	495 200
Nepodáno k soudu 101 přihlášek	77 791

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 2 je zřejmé, že jedním z nejzásadnějších kroků, který musela firma X učinit po přihlášení všech věřitelů, byl přezkum pohledávek, tedy činnost velice časově a administrativně náročná, vzhledem k omezenému počtu pracovních sil. Bylo nutné každou jednotlivou přihlášku, která obsahovala jednu, ale i několik desítek pohledávek zkontrolovat a rozhodnout, zda je nárok věřitele oprávněný či nikoliv. Bylo nutné nahlížet do uzavřených smluv, kontrolovat náležitosti dokladů, předávací protokoly, stavební deníky jednotlivých zakázek, kontaktovat bývalé zaměstnance a zjišťovat

veškeré podrobnosti tak, aby bylo zamezeno snaze účelově a fiktivně přihlásit větší objem pohledávek.

Věřitelé popřených přihlášek mají možnost se o své dlužníkem popřené pohledávky soudit a to na základě incidenční žaloby. Ze 175 ks popřených přihlášek jich však 101 tuto možnost nevyužilo. Zda to bylo z důvodu právě fiktivního přihlášení pohledávek mohu pouze spekulovat.

Firma X v tomto období získávala první upřesnění celkového objemu pohledávek, se kterými bude počítáno v RP a které bude nutno uspokojit tak, aby mohl být RP splněn.

4.3.2 Ekonomická činnost

Zásadní strategickou otázkou, kterou řešila firma X po vstupu do insolvenčního řízení a jedna z podmínek pro sestavení reorganizačního plánu byla ekonomická činnost.

V okamžiku, kdy dojde ke zveřejnění zahájení insolvenčního řízení, distancují se od dlužníka většinou všichni jeho obchodní partneři, banky, zaměstnanci i ostatní veřejnost. Úpadce pak nemá možnost pokračovat ve stávajících obchodech a v jeho převažující činnosti, stavebnictví. S ohledem na ekonomickou krizi, která zasáhla i jiné srovnatelné stavební firmy nelze očekávat oživení činnosti v jejím předúpadkovém rozsahu.

Předmětem podnikání firmy X byla stavební činnost ale i další činnosti jako:

- pronájem nebytových prostor
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- silniční motorová doprava nákladní a osobní
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- opravy silničních vozidel
- pronájem a půjčování věcí movitých
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

- opravy pracovních strojů

Firma X vsadila na pronájem nebytových prostor, s tím, že bude pronajímat tyto prostory do té doby, než dojde ke zpeněžení pronajímaného majetku. Vzhledem k vlastnictví několika výrobních areálů a skladových prostor získala měsíčně prostředky potřebné na chod firmy v období reorganizace. Postupně, jak byly tyto budovy prodávány, snižovala i počet členů reorganizačního týmu.

Taktéž ponechala v provozu středisko pronájmu a servisu drobného nářadí a mechanizace, které připravilo k prodeji vozový park společnosti, pronajímalo drobný majetek až do doby jeho prodeje, čímž došlo k jeho efektivnímu využití v mezidobí od vyhlášení úpadku a schválení reorganizačního plánu, tedy v období, ve kterém nelze majetkovou podstatu zpeněžit.

Vzhledem k programovému a technickému vybavení pokračovala firma i ve vedení účetnictví několika svých dceřiných společností.

Mezi činnosti reorganizačního týmu patřily tyto činnosti:

- součinnost s insolvenčním správcem
- podnikání a správa majetku (uzavírání nájemních a kupních smluv, provozování půjčovny a servisu mechanizace)
- odstraňování závad v záruční lhůtě na realizovaných stavbách
- vedení účetnictví
- příprava podkladů za účelem zpravování znaleckých posudků
- vymáhání pohledávek, vyjednávání s objednateli
- příprava na incidenční spory
- příprava podkladů a sestavování RP

Firma X tak byla schopna vykazovat zisk, čímž nedocházelo k zatěžování majetkové podstaty na úkor věřitelů, ve vztahu ke krytí úhrady fixních nákladů spojených s průběhem reorganizace.

Nutné předpoklady a zásady:

- potřebné majetkové vybavení (nebytové prostory k pronájmu, DHM),
- jistota stabilního příjmu, dobré vztahy s nájemcem,

- pravidelná fakturace a striktní sledování dodržování platebních podmínek, vzhledem k závislosti firmy X na těchto příjmech.

4.3.3 Zaměstnanci

Druhou strategickou otázkou společnosti X po vstupu do insolvence byla otázka zaměstnanců a to kolik zaměstnanců propustit, kolik a v jakém složení si ponechat v reorganizačním týmu tak, aby byl zajištěn chod firmy a aby bylo dosaženo splnění RP. Vzhledem k tomu, že firma již dlužila svým zaměstnancům jeden měsíční plat, řešila nejprve otázku ukončení pracovněprávních vztahů. Kladla si za cíl maximální možnou úsporu finančních prostředků, ale především ukončení pracovních poměrů s ohledem na dobře odváděnou, často mnohaletou práci svých zaměstnanců.

Zaměstnancům byla navržena možnost přistoupit na dohodu o ukončení pracovního poměru s okamžitou odměnou 10.000,- Kč, dále mohli využít okamžitého zrušení pracovního poměru, ovšem v tomto případě má zaměstnanec právo na odstupné ve výši tří měsíčních platů. Vzhledem k omezeným finančním možnostem si personální oddělení předsevzalo dojít k co největšímu počtu dohod.

Firma X si v první fázi ponechala 20 zaměstnanců, členů reorganizačního týmu tak, aby zajistila ekonomickou činnost v průběhu reorganizace. Jednalo se jak o administrativní pracovníky (ekonom, účetní, reklamační technik, skladník, atd.) tak i o pracovníky zajišťující chod ponechaného provozu pronájmu a servisu nářadí a mechanizační techniky.

Dalších 10 zaměstnanců bylo odškodňováno po pracovním úrazu, nebo byli v ochranné době při nemoci.

Personálnímu oddělení společně s vedením firmy se podařilo ukončit pracovní poměry s následujícími výsledky:

- okamžité zrušení pracovního poměru dle § 56, odst. 1, písm. b 57 zaměstnanců,
- ukončení pracovního poměru dohodou s odměnou 10.000 Kč 137 zaměstnanců, z toho v 93 případech stažena výpověď okamžitým zrušením prac. poměru
- dohodou podle § 43 ZP 27 zaměstnanců.

Ukončení pracovních poměrů dohodou znamenalo úsporu finančních prostředků za majetkovou podstatou ve výši 7,8 mil. Kč.

Firma X tak byla schopna v krátké době, několika měsíců po povolení své reorganizace 100% uspokojit pracovně-právní pohledávky svých zaměstnanců, které činily k poslednímu dni pro přihlášení pohledávek celkem 13 971 tis. Kč.

V druhé fázi plnění RP, po prodeji větší části majetku zůstali ve firmě pouze 4 zaměstnanci, a to majitel – jednatel společnosti, dvě účetní a reklamační technik.

Nutné předpoklady a zásady:

- kvalifikovaný a odborný přístup personalisty,
- schopnost vcítit se do zaměstnance v kritické životní fázi ztráty zaměstnání,
- osobní jednání s každým pracovníkem, poděkování za odvedenou práci,
- případná pomoc při hledání nového zaměstnání, spolupráce s Úřadem práce,
- vybrat si do týmu mnohostranně zaměřené zaměstnance, tak by bylo možné je využít i na jinou činnost než měli v předmětu práce před vstupem do reorganizace. V období reorganizace totiž často dochází k tomu že „každý dělá co může“ a i jednatel nebo ekonom musí být připraven zastat práci dělnickou.

4.3.4 Úspora nákladů

Firma X neřešila pouze mzdové náklady, ale i ostatní náklady spojené s provozem. Jak již bylo řečeno, pokud náklady přerostou možnosti firmy, mohou vést k jejímu krachu. Náklady takto velké společnosti byly samozřejmě obrovské. Ať už se jednalo o mzdové náklady, náklady spojené s realizací zakázek nebo o náklady fixní. Provoz několika areálů a administrativní budovy představovaly stotisícové částky měsíčně.

Mzdové náklady byly vyřešeny s propouštěním zaměstnanců ihned na začátku úpadku. Ostatní náklady musel operativně řešit reorganizační tým v čele s jednatelem firmy.

V prvních týdnech se společnost zaměřila především na:

- ukončování tarifních smluv na zaměstnanecké mobilní telefony s telefonními operátory,
- reklamní smlouvy ze kterých vyplýval další závazek do budoucna,
- předplacenou inzerci,
- pojištění,
- náklady na elektřinu, vodu a plyn v areálech,
- vrácení zálohovaných obalů a palet.

4.4 Reorganizační plán a jeho plnění

RP sleduje společný zájem věřitelů, jeho cílem je, aby zvolený způsob řešení úpadku – reorganizace, byl pro věřitele spravedlivější a výnosnější, než konkurz. Opírá se o znalecký odhad poměrného uspokojení a vychází taktéž ze znaleckého ocenění majetkové podstaty. RP je plánem reálným, splnitelným a především slušným a poctivým.

4. 4. 1 Ocenění majetkové podstaty

Znalce pro ocenění majetkové podstaty úpadce stanoví soud. Znalec oceňuje věci, práva a penězi ocenitelné hodnoty v majetku společnosti a oceňuje majetek zajištěný ve prospěch věřitelů. Je zpracován ke dni předcházejícímu prohlášení úpadku na firmu X.

Majetková podstata byla přeceněna na úrovni tzv. likvidační hodnoty, což je způsob tíšňového ocenění majetku se zřetelem na omezenou a rychlou likviditu. Tam, kde v době ocenění existují předpoklady pro vymezení konkrétních podmínek způsobu prodeje byla aplikována alespoň úroveň tzv. reálné hodnoty majetku a to s ohledem na váznoucí věcná břemena, zástavní práva či jiné právní vady bránící jeho vlastnickému převodu mezi samostatnými právními subjekty.

Hodnota znaleckého ocenění majetkové podstaty firmy X činila 231 740 tis. Kč, hodnota dceřiné společnosti firmy X 33 300 tis. Kč.

Při plném zpeněžení majetku a dceřiné společnosti v cenách dle znaleckého posudku by tedy společnost X měla k dispozici 265 040 tis. Kč k rozdělení mezi věřitele.

Tabulka 3 - Souhrnné přecenění majetkové podstaty firmy X

	Běžné účetní období (v tis. Kč)		
	Brutto	Netto	Přeceněná hodnota
AKTIVA CELKEM	720 402	525 062	231 740
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	3 450	13	0
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	136 530	73 312	140 380
Pozemky	17 089	17 089	součást staveb
Stavby	45 395	32 664	125 207
SMV	67 883	17 346	13 726
Jiný DHM	20	20	součást staveb
Nedokončený DHM	6 193	6 193	součást staveb
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	18 930	18 820	24 250
Podíly v ovládaných a řízených osobách	17 822	17 694	24 250
Ostatní dlouhodobé CP	1 108	1 108	v ovl. podílech
Oběžná aktiva	547 614	419 057	66 700
<i>Zásoby</i>	43 318	42 318	5 394
Materiál	12 318	11 318	1 389
Nedokončená výroba a polotovary	31 000	31 000	4 005
Krátkodobé pohledávky	503 945	376 388	60 955
Krátkodobý finanční majetek	351	351	351
Časové rozlišení	13 878	13 878	1 857

Zdroj: Znalecký posudek č. 1669 – 2/2009 společnosti Bohemian Appraisal [15]

Ze souhrnného přecenění majetku společnosti X jasně vyplývá, že evidence majetku v cenách pořízení s korekcí o oprávky zdaleka nekoresponduje se znalecky přeceněnou hodnotou majetku. Zůstatková hodnota dlouhodobého majetku činí 73 312 tis. Kč, přeceněná hodnota 140 380 tis. Kč, tedy hodnotu dvojnásobnou. I z tohoto důvodu je přecenění majetkové podstaty zásadním dokumentem vyjadřujícím skutečnou hodnotu firmy.

4.4.2 Rozdělení věřitelů do skupin

RP povinně rozděluje věřitele do skupin, s určením, jak bude nakládáno s pohledávkami věřitelů v jednotlivých skupinách. RP firmy X rozdělil věřitele do pěti skupin, první tři skupiny jsou zajištění věřitelé, jejichž pohledávky jsou zajištěny zástavou majetku, v případě firmy X jde o bankovní instituce, jejichž pohledávky jsou dle insolvenčního zákona uspokojovány do výše 100 %. Čtvrtá skupina jsou nezajištění věřitelé a pátá skupina jednatel společnosti s pohledávkou ve výši základního kapitálu společnosti, která se však určuje jen pro potřeby hlasování o schválení RP, uspokojení tohoto „věřitele“ je nulové.

Tabulka 4 - Rozdělení věřitelů a výše jejich zjištěných pohledávek (v tis. Kč)

Skupina	Věřitel	Plnění (%)	Celkové pohl.	Pohledávka nezajištěná	Pohledávka zajištěná	Nevyčerpané bankovní záruky
1	Banka 1	100	68 706		33 800	34 906
2	Banka 2	100	122 483		53 060	69 423
3	Banka 3	100	91 567		91 567	
4	Nezajištění věřitelé	13,7	378 944	378 944		
5	Společník firmy X	0	0			
	Celkem		661 700	378 944	178 427	104 329

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Určení způsobu reorganizace

Firma X se rozhodla, že způsobem provedení reorganizace bude prodej celé (nebo části) majetkové podstaty a uspokojení věřitelů z jeho výtěžku. Jiný způsob reorganizace, např. ozdravění hospodaření podniku nebylo z důvodu nemožnosti pokračovat ve stávajících obchodech a pokračovat v činnosti stavebnictví reálné. Prodej majetkové podstaty se děje v konkurzním řízení. Není však vyloučeno ho realizovat v rámci reorganizace a to především proto, aby proces mohl proběhnout pod kontrolou věřitelů a společnosti, nikoliv správce.

Dlužník předpokládal, že veškerý nemovitý majetek bude v celém rozsahu zpeněžen a to zřejmě plně v souladu s již uzavřenými Smlouvami o uzavření budoucích Smluv kupních. Výtěžek z tohoto zpeněžení byl určen především k uspokojení zjištěných pohledávek všech tří zajištěných věřitelů.

Výtěžek ze zpeněžení movitého majetku pak byl určen k uspokojení nezajištěných věřitelů ze čtvrté skupiny. Dle RP činilo uspokojení nezajištěných věřitelů 13,7 %.

Tabulka 5 - Celkové plnění zjištěných zajištěných a nezajištěných pohledávek (v tis. Kč)

Skupina	Věřitel	Plnění (%)	Celkové pohledávky	Plnění pohledávky
1	Banka 1	100	68 706	33 800
2	Banka 2	100	122 483	53 060
3	Banka 3	100	91 567	36 649
4	Nezajištění věřitelé	13,7	378 944	51 915
5	Společník firmy X	0	0	0
	Celkem		661 700	175 424

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 5 můžeme v této fázi říci, že zpeněžením veškerého majetku v cenách dle znaleckého posudku společnosti X by byl získán dostatek finančních prostředků na uspokojení zajištěných i nezajištěných pohledávek. Nejsou zde však zahrnuty pohledávky popřené, o kterých byly vedeny incidenční žaloby a s jejichž plněním v případě neúspěchu v soudním sporu musela firma X počítat a vytvořit na tyto pohledávky rezervu, jak uvádí tabulka 6.

Tabulka 6 - Incidenční žaloby – nezjištěné pohledávky (v tis. Kč)

Počet žalob	Popřené pohledávky	Plnění při neúspěchu	Rezerva
74	417 409	13,70%	57 185

Zdroj: vlastní zpracování

Banka č. 1 měla zajištěny pohledávky nemovitostmi, nezajištěné pohledávky představují nevyčerpané bankovní záruky, na jejichž případné čerpání složila firma X 18 mil. Kč na deponovaný účet banky č. 1 pro případ, že by byla některá z bankovních záruk vyčerpana. Tyto finance jí byly částečně vráceny v průběhu reorganizace a částečně po jejím ukončení.

Banka č. 2 měla taktéž zajištěny pohledávky nemovitostmi a nezajištěné pohledávky se týkaly nevyčerpaných bankovních záruk. Pokud by byly tyto záruky čerpány, musela by firma X při neoprávněném čerpání tyto finance soudně vymáhat, při oprávněném uhradit bance č. 2.

Banka č. 3 disponovala zajištěnou pohledávkou ve výši 1 649 tis. Kč a pohledávkou ve výši 89 918 tis. Kč, která však byla zajištěna nemovitostí, jejíž zpeněžení probíhalo dražbou. Tato nemovitost byla zpeněžena za 35 mil. Kč, tudíž plnění této pohledávky dosahovalo výše zpeněžení nemovitosti. Celkem tedy banka č. 3 obdržela 36 949 tis. Kč.

Nezajištění věřitelé s pohledávkami ve výši 378 944 tis. Kč získali po přepočtu pohledávek na 13,7 % celkem 51 915 tis. Kč.

Součtem částek 175 424 tis. Kč z tabulky č. 5 a částky 57 185 tis. Kč z tabulky 6 se dostáváme na celkovou částku uspokojení pohledávek včetně rezervy na plnění pohledávek popřených a řešených incidenční žalobou, a to na částku 232 609 tis. Kč. Můžeme tedy zjednodušeně říci, že firma X by zpeněžením majetkové podstaty oceněné na 265 040 tis. Kč získala dostatek prostředků na uspokojení pohledávek i prostředků na náklady insolvenčního správce, náklady na právní zastoupení nebo náklady na odstraňování reklamačních závad.

Firmě X se toto podařilo tak, že v jejích aktivech zůstal jeden výrobní areál v oceněné hodnotě 24 000 tis. Kč a z 18 000 tis. Kč deponovaných na účtu u banky č. 1 byla schopna hradit veškeré náklady na reorganizaci. V průběhu reorganizace se

objevily i nečekané náklady spojené se sporným výkladem Insolvenčního zákona, který nabyl účinnosti v roce 2008 a firma X byla jednou z prvních firem, které podle tohoto zákona reorganizaci prováděli. Firma X musela oslovit renomované daňové poradce a právníky, aby nedošlo k případným komplikacím a sporům vyvolaným právě tímto sporným výkladem.

Opět zásadním krokem bylo uzavření Smluv o budoucích smlouvách kupních, které byly uzavřeny před předložením reorganizačního plánu, tudíž byly do plánu již zapracovány. Firma X v době od prohlášení úpadku do předložení RP sehnala kupce téměř na všechny nemovitosti, kterými byly zajištěny pohledávky bankovních institucí i na obchodní podíly zahrnuté ve finančním majetku.

Dále se firma X intenzivně snažila zpeněžit samostatný movitý majetek a majetek drobný, evidovaný v operativní evidenci. Dala možnost bývalým zaměstnancům, kterým nabídla výpočetní techniku i kancelářské vybavení za ceny více než výhodné, které však nebyly nižší než ocenění tohoto majetku ve znaleckém posudku.

4.4.4 Incidenční žaloby

Výše popřených pohledávek, o které byly vedeny incidenční žaloby byla popsána v tabulce č. 6. V průběhu celé reorganizace firma X vyjednávala s žalobci tak, aby k zahájení soudních sporů vůbec nedošlo. Apelovala na soudní výlohy, na náklady právního zastoupení, které častokrát převyšovaly výši poměrného uspokojení popřené pohledávky. Často sám dlužník evidoval pohledávku za věřitelem – žalobcem a žádal její započtení na případné plnění a nabídl například uznání přihlášené pohledávky v plné výši. Firma X dosáhla v mnoha případech stažení žaloby a uzavření Dohody o narovnání.

Z celkového počtu 74 podaných žalob v hodnotě 417 409 tis. Kč bylo:

- uznáno dohodou za 109 316 tis. Kč
- neuznáno dohodou za 222 711 tis. Kč (pohledávky tudíž zanikly)

- na zbývajících 85 385 tis. Kč vytvořena rezerva (ve výši plnění 13,7 %), nedořešeno do skončení reorganizace

Na plnění uznaných pohledávek dohodou ve výši 13,7 % v částce 14 976 tis. Kč se podařilo firmě X dále započítat smluvní pokuty nebo pohledávky ve výši 2 906 tis. Kč, celkově tedy zaplatila 12 070 tis. Kč.

Vyjednávání o dohodách bylo jednou ze zásadních činností reorganizačního týmu, především jednatele společnosti, který prokázal velkou dávku vyjednávacích schopností.

4.4.5 Časový rámec způsobu provedení reorganizace a nakládání s majetkovou podstatou

Firma X měla na zrealizování a uskutečnění reorganizace 24 měsíců ode dne účinnosti RP. S majetkovou podstatou byl výlučně oprávněn nakládat, bez jakéhokoli omezení, se všemi právy a povinnostmi, statutární orgán (jednatel) dlužníka, úpadce. Tento byl pak povinen písemně informovat insolvenčního správce o svých právních úkonech, o plnění RP a o činnosti dlužníka.

4.4.6 Skončení reorganizace

Dobrý konec reorganizace spočívá v tom, že úpadek či hrozící úpadek společnosti byl úspěšně vyřešen, tzn. že společnost řádně splnila nové nároky na svůj majetek tak, jak vyplynuly ze schváleného reorganizačního plánu.

Soud tuto skutečnost vezme na vědomí a rozhodne o ukončení reorganizačního a tedy i insolvenčního řízení.

RP firmy X určil parametry, neboli okamžik, kdy dojde ke splnění RP v jeho podstatných částech, tedy okamžik kdy může být splnění RP předloženo soudu. Je to v okamžiku kdy:

- dojde k 100 % uspokojení pohledávek zajištěných věřitelů (banky)

- dojde k uspokojení 80 % nově vzniklých nároků nezajištěných věřitelů, tj. věřitelů spadajících do čtvrté skupiny

5 ZÁVĚR

Insolvence je v době hospodářské krize čím dál více častým jevem a je to stav do kterého se může dostat jakákoliv firma, i když navenek působí dojmem ekonomicky silného subjektu. O tom nás mohl přesvědčit i případ společnosti Sazka a.s.

Na příkladu průběhu insolvence firmy X bylo dokázáno, že to nemusí být stav konečný, musí však existovat určitý výchozí stav aktiv, musí být provedeny určité kroky, ale hlavně musí existovat vůle a odhodlání managementu tento náročný proces absolvovat.

Zjištěné výsledky:

Do insolvenčního řízení bylo přihlášeno 459 přihlášek věřitelů v hodnotě cca 1 157 mil. Kč. Toto číslo samo o sobě budí dojem nemožnosti jakéhokoliv oživení činnosti s porovnáním s aktivy společnosti. Ne každá přihlášená pohledávka však byla přihlášena po právu, jak se ukázalo po 1. a 2. přezkumu pohledávek. Firma X musela vynaložit nemalé úsilí, aby toto fiktivní přihlášení např. neoprávněných smluvních pokut prokázala.

Návrh postupu:

Popřít přihlášené pohledávky, které nesou jakoukoliv známku nepravosti, ať už co se týče částečné výše pohledávky, nebo celé pohledávky. Raději popřít více, i za cenu vyvolání incidenčního sporu, který může dlužník prohrát, ale vzhledem k neplacení soudních poplatků v insolvenčním řízení je riziko pro dlužníka minimální. Případný soudní spor se doporučuje řešit dohodou, která bude výhodná pro obě strany, především však znamená úsporu finančních prostředků pro dlužníka.

Zjištěné výsledky:

Firma X se musela rozhodnout, v jaké ekonomické činnosti bude v průběhu reorganizace pokračovat tak, aby získala finanční prostředky na běžný provoz, na fixní náklady a mzdové náklady reorganizačního týmu, na úhradu nákladů insolvenčního správce atd. Vzhledem k oboru podnikání nebylo možné pokračovat v převažujícím předmětu podnikání, bylo nutno vybrat ze souboru činností tu, která bude nejefektivnější,

s nejnižšími náklady přinášet dostatečné finanční prostředky. Minimalizace nákladů byla prioritou.

Návrh postupu:

Zanalyzovat náklady na provoz jednotlivých činností a tržby z těchto činností. Je potřeba vycházet z výkazů hospodaření za organizační jednotky a tyto výsledky přizpůsobit omezenému provozu se sníženým počtem zaměstnanců. Je potřeba využít veškeré skryté rezervy, náklady snížit na nejnižší možné minimum.

Zjištěné výsledky:

Z průběhu celé reorganizace je zřetelná zásadní podmínka, a to podmínka dostatečné výše aktiv reorganizované společnosti. Aktiva musí pokrýt 100 % zajištěných pohledávek a zároveň musí být zbývající objem prostředků k rozdělení mezi nezajištěné věřitele dostatečně motivující k odhlasování reorganizace. RP proto musí dokázat, že je tento proces výnosnější než případný konkurz. Prodej stálých aktiv musí proběhnout co nejrychleji, aby se celý proces uspokojení věřitelů neprotahoval a aby mohl být splněn termín pro ukončení reorganizace.

Návrh postupu:

Postup zpeněžení aktiv uzavíráním Smluv o smlouvách budoucích kupních byl zvolen velmi dobře. Dlužník si tak v období, kdy nemohl zpeněžovat majetek pojistil případné zájemce o majetek tak, aby při sestavování reorganizačního plánu a při hlasování o něm měl již jistou pozici. Pro prodej movitého majetku lze doporučit využití internetové inzerce, která bývá často bez poplatku.

Zjištěné výsledky:

Firma X měla u banky č. 1 vázáno 18 mil. Kč z nevyčerpaných bankovních záruk, které se měly postupně uvolňovat až do roku 2012. Samozřejmě pouze v případě, pokud by nebyly vyčerpany ze strany investora. Tyto finance představovaly jednu z finančních jistot v případě nižšího zpeněžení majetku, než bylo očekáváno dle znaleckého posudku.

Návrh postupu:

Zodpovědně se věnovat všem závazkům vyplývajícím ze smluv o dílo, včetně odstraňování reklamačních závad, samozřejmě v rámci možností firmy, případně vyjednávat s věřiteli jiné podmínky plnění tak, aby k čerpání bankovních záruk nedošlo. Lze navrhnout i spolufinancování odstranění reklamované závady v případě, kdy není v silách dlužníka závadu odstranit, ať už z absence zaměstnanců nebo materiálu.

Závěrem je nutno říci, že celá reorganizace by se nemohla uskutečnit, pokud by chybělo odhodlání a nasazení několika málo lidí, kteří bez ohledu na odvrácenou tvář všech obchodních partnerů vytrvali a dokázali dotáhnout plán, který si předsevzali do úspěšného konce. Firma byla oddlužena a stojí na prahu rozhodnutí, jakou cestou se vydat. Zda zůstat pouze u pronajímání nemovitého majetku, aniž by se rozvíjela a investovala, nebo zda se pokusit očistit své jméno a vrátit se na trh s nabídkou služeb např. v podobě vedení účetnictví, které bylo jedním z předmětů podnikání.

Předpokládá se, že při tak rozsáhlém poškození věřitelů je návrat firmy pod stejným jménem téměř nemožný, z důvodu velké nedůvěry a poškození dobrého jména, které firma před úpadkem měla. V době reorganizace přišla firma X o jakoukoliv pozici na trhu a v silném konkurenčním prostředí by těžko nacházela cestu zpět. Je vhodné doporučit např. sloučení firmy X s jednou z bývalých společností, ve které měla před prodejem 100 % obchodní podíl. Firmě X zůstala aktiva ve formě pronajímaného výrobního areálu a zároveň po celou dobu reorganizace vedla této společnosti účetnictví, proto by toto sloučení bylo výhodné pro obě strany.

6 SUMMARY

Insolvency is more and more common phenomenon at the time of economic crisis and it is a state any company can get into. The example of an insolvency process of the X Company has proved that this does not have to be necessarily the end point. 459 creditors' claims in the amount of c. CZK 1 157 mil. were lodged in the insolvency proceedings . However, not every lodged claim was lodged justifiably. The suggested procedure resulting in restoration of the company prosperity within the insolvency proceedings includes the following actions:

- to challenge the lodged claims as for their authenticity, eventually to call for a legal process and subsequently use out-of-court agreements
- to analyse the costs on operation of the individual activities and the income from these activities, to use all the hidden reserves and to decrease the costs as lowest as possible
- to turn assets into cash - enter into contracts on future purchase contracts
- to responsibly deal with all obligations arising from the contracts for work, including removing claimed defects

The reorganization process would not have been possible if it had not been for several few people who did not miss determination and strength though all business partners had turned their back on them and who persisted and managed to accomplished the plan they had decided for successfully.

The company was granted a discharge and it is on the verge of making a decision whether to continue with the limited operation having little possibilities to develop or whether to merge with another company.

Insolvence je v době hospodářské krize čím dál více častým jevem a je to stav do kterého se může dostat jakákoliv firma. Na příkladu průběhu insolvence firmy X bylo dokázáno, že to nemusí být stav konečný. Do insolvenčního řízení bylo přihlášeno 459 přihlášek věřitelů v hodnotě cca 1 157 mil. Kč. Ne každá přihlášená pohledávka však

byla přihlášena po právu. Navrhovaný postup vedoucí k obnově prosperity podniku v insolvenčním řízení zahrnuje tyto kroky:

- popření přihlášených pohledávek, které nesou jakoukoliv známku nepravosti, případné vyvolání soudního sporu a následné využití mimosoudních dohod
- analýzu nákladů na provoz jednotlivých činností a tržby z těchto činností, využití veškerých skrytých rezerv a snížení nákladů na nejnižší možné minimum
- zpeněžení aktiv uzavíráním Smluv o uzavření budoucích smluv kupních
- zodpovědně se věnovat všem závazkům vyplývajícím ze smluv o dílo, včetně odstraňování reklamačních závad

Reorganizace by se nemohla uskutečnit, pokud by chybělo odhodlání a nasazení několika málo lidí, kteří bez ohledu na odvrácenou tvář všech obchodních partnerů vytrvali a dokázali dotáhnout plán, který si předsevzali do úspěšného konce.

Firma byla oddlužena a stojí na prahu rozhodnutí, zda pokračovat v omezené činnosti s malou možností rozvoje, nebo zda se vydat cestou sloučení s jinou společností.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení*. Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta: CREDIT Praha, 2003. ISBN 80-213-0922-9.
- [2] DONNELLY, J.: *Management*. Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [3] MORES, C.: Riziko bankrotu a insolvence, *Finanční management & controlling v praxi*. Wolters Kluwer ČR, 2010, roč. 2010, č. 1.
- [4] SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*. Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [5] SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- [6] VALACH, J. a kol.: *Finanční řízení podniku*. Ekopress, s.r.o., 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- [7] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- [8] SYNEK, M.: *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X
- [9] ZUZÁK, R.: *Krizové řízení podniku (Dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha. Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-74-6.
- [10] KISLINGEROVÁ, E.: *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží – zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.

[11] Globální krize v českém stavebnictví. [online]. roč. 2009, č. 1 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/globalni-krize-v-ceskem-stavebnictvi_N1928

[12] ZELENKA, J.: *Insolvenční zákon (zákon č.182/2006 Sb., ve znění zákona č. 312/2006, č. 108/2007 Sb., č. 296/2007 Sb. a č. 362/2007 Sb.)*. Linde Praha a.s., 2008. ISBN 978-80-7201-707-2.

[13] Zaměstnavatel je v platební neschopnosti. [online]. [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/insolvency/ins_prava/

[14] Zákon o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele. [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-118-2000-sb-o-ochrane-zamestnancu-pri-platebni-neschopnosti-zamestnavatele-a-o-zmene-nekterych-zakonu/cele-zneni/>

[15] *Znalecký posudek: Bohemian Appraisal znalec v oboru, k podání znaleckého posudku v trestní věci obž. R.D.* [rukopis]. V Českých Budějovicích, 2010. Dostupné z: www.justice.cz

8 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1 - Vybrané položky aktiv a pasiv ke dni úpadku (v tis. Kč)	str. 26
Tabulka 2 - Rozbor přihlášených pohledávek (v tis. Kč)	str. 27
Tabulka 3 - Souhrnné přecenění majetkové podstaty firmy X	str. 33
Tabulka 4 - Rozdělení věřitelů a výše jejich zjištěných pohledávek (v tis. Kč).....	str. 34
Tabulka 5 - Celk. plnění zjištěných zajištěných a nezajištěných poh. (v tis. Kč).....	str. 35
Tabulka 6 - Incidenční žaloby – nezjištěné pohledávky (v tis. Kč).....	str. 36
 Obrázek 1 Životní cyklus podniku	str.12