


# **Analýza krizového řízení ve společnosti XY**

Petra Šantrůčková

---

Bakalářská práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení  
akademický rok: 2014/2015

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Šantrůčková**  
Osobní číslo: **L11390**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza krizového řízení ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se krizového řízení a insolvence**
  - 2. Analyzujte a zhodnoťte krizové a insolvenční řízení ve vybrané organizaci**
  - 3. Navrhněte a formulujte doporučení pro zlepšení krizového řízení ve vybrané organizaci**
-

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ANTUŠÁK, Emil. Krizová připravenost firmy. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 182 s. ISBN 978-80-7357-983-8.

[2] LEDNICKÝ, Václav a kol. Krizový management. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2012. 126 s. ISBN 978-80-7248-782-0.

[3] ZAPLETALOVÁ, Šárka a kol. Krizový management podniku pro 21. století. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012. 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

**1. září 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**19. září 2014**

V Uherském Hradišti dne 11. srpna 2014

  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.  
děkan



  
doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se věnuje zhodnocení příčin krize a způsobu řešení krize ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, které se týkají krize v podniku, krizového managementu a možnostmi řešení krize. Praktická část se zabývá charakteristikou společnosti, vymezením příčin krize a jejích dopadů, dále zahrnuje samotný postup krizového a insolvenčního řízení.

Klíčová slova: Podnik, Krize, Krizový management, SWOT analýza, Insolvence

## **ABSTRACT**

The thesis deals to evaluate the causes of the crisis and how to resolve a crisis in the selected company. The work is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part involving the basic concepts which relate to a company crisis, crisis management and crisis management capabilities. The practical part deals with the characteristics of the company, defining the causes of the crisis and its impacts, as well as the procedure itself involves the crisis and insolvency proceedings.

Keywords: Business, Crisis, Crisis Management, SWOT analysis, Insolvency

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu **Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D.** za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu a trpělivost po celou dobu mého studia.

*„Příčinou dnešních problémů jsou včerejší řešení.“*

Peter Senge


**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 18. 8. 2014

  
.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1</b> <b>KRIZE PODNIKU</b> .....	<b>11</b>
1.1    PODNIK .....	11
1.2    KRIZE .....	12
1.2.1    Vymezení pojmu podnikatelská krize .....	12
1.2.2    Příčiny krize v podniku .....	13
1.2.3    Společné znaky krize.....	13
1.2.4    Fáze krize .....	14
1.2.5    Druhy krize.....	17
<b>2</b> <b>SYSTÉMY VČASNÉHO VAROVÁNÍ</b> .....	<b>18</b>
2.1    SYSTÉM VČASNÉHO VAROVÁNÍ.....	18
2.2    KONTROLNÍ SYSTÉMY .....	19
<b>3</b> <b>KRIZOVÝ MANAGEMENT</b> .....	<b>21</b>
3.1    MANAGEMENT .....	21
3.2    POJEM KRIZOVÝ MANAGEMENT .....	21
3.3    PRVKY KRIZOVÉHO MANAGEMENTU .....	22
3.3.1    Analýza ohrožení podniku .....	22
3.3.2    Stanovení krizové strategie .....	23
3.3.3    Realizace krizové strategie.....	23
3.4    KRIZOVÝ PLÁN.....	24
3.5    HROZBA A RIZIKO .....	25
3.6    SWOT ANALÝZA.....	25
3.7    KRIZOVÝ MANAŽER.....	26
<b>4</b> <b>MOŽNOSTI ŘEŠENÍ KRIZE</b> .....	<b>29</b>
4.1    PROCESY K ZACHOVÁNÍ CHODU PODNIKU.....	29
4.2    ZRUŠENÍ A ZÁNİK PODNIKU .....	30
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>5</b> <b>CHARAKTERISTIKA PODNIKU</b> .....	<b>35</b>
<b>6</b> <b>KRIZOVÝ MANAGEMENT V PODNIKU XY</b> .....	<b>40</b>
6.1    VÝVOJ PODNIKOVÉ KRIZE .....	40
6.2    PŘÍČINY PODNIKOVÉ KRIZE .....	41
6.2.1    Vnitřní příčiny .....	41
6.2.2    Vnější příčiny .....	41

6.3	REALIZOVANÁ OPATŘENÍ .....	41
6.4	DŮSLEDKY PODNIKOVÉ KRIZE .....	42
6.5	SWOT ANALÝZA.....	42
<b>7</b>	<b>INSOLVENCE V ČESKÉ REPUBLICE .....</b>	<b>47</b>
<b>8</b>	<b>PRŮBĚH INSOLVENČNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU XY .....</b>	<b>50</b>
8.1	ŘÍZENÍ DO ÚPADKU .....	50
8.2	ŘÍZENÍ PO ÚPADKU .....	51
8.2.1	Majetková podstata .....	51
8.2.2	Přezkumné jednání .....	51
8.2.3	Rozhodnutí o způsobu řešení úpadku .....	52
8.2.4	Přihlášené pohledávky.....	53
8.2.5	Zpeněžení majetkové podstaty .....	54
8.2.6	Závěr konkursu.....	55
8.2.7	Zrušení konkursu.....	56
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ KRIZOVÉHO A INSOLVENČNÍHO ŘÍZENÍ .....</b>	<b>57</b>
<b>10</b>	<b>DOPORUČENÍ.....</b>	<b>58</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>



## ÚVOD

Téma bakalářské práce „Analýza krizového řízení ve firmě XY“ jsem si vybrala z důvodu, že je toto téma velmi aktuální v současném ekonomickém prostředí v České republice. V dnešní době už se nejedná pouze o nárůst finančních obtíží firem, ale stále více se do těchto obtíží dostávají i fyzické osoby. Celkový nárůst je způsoben především hospodářskou krizí, která v posledních letech zasáhla celý svět včetně České republiky.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na podnik, který se ocitl v krizi ne zcela vlastní vinou.

Cílem této práce je analýza krizového řízení podniku, zjištění příčin podnikové krize a následně popis krizového a insolvenčního řízení ve vybraném podniku. Název podniku, na něhož byly aplikovány poznatky z teoretické části, není záměrně uveden, neboť vedení podniku si to nepřálo. Sledované období bylo od roku 2006 do roku 2012. Z důvodu rozsahu problematiky se analytická část bakalářské práce věnuje jen nejzákladnějším aktivitám, které ovlivnily jednak krizové řízení firmy, a jednak její insolvenční řízení.

Bakalářská práce je členěna na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou na základě odborné literatury vymezeny základní pojmy, které s tímto tématem souvisí. V praktické části je nejprve charakterizován zkoumaný podnik, následně je představeno krizové řízení podniku, je zpracován vývoj krize a také vnitřní i vnější příčiny krize a její důsledky pro podnik. Poté je provedena SWOT analýza, která vytvořila přehled o strategické situaci v podniku. Jelikož se krize v podniku prohlubovala, muselo dojít k insolvenčnímu řízení, které je také rozebráno v této části bakalářské práce. Na základě výsledků insolvenčního řízení jsou formulována doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KRIZE PODNIKU

### 1.1 Podnik

Podnik lze chápat jako hlavní jednotku národního hospodářství, která je plánovitě organizována a pomocí nejefektivnější kombinace výrobních faktorů se snaží dosáhnout podnikových cílů. [12] Podnik jako takový není izolován, ba naopak je obklopen vnějším okolím ovlivňující jeho chod a dosahování cílů. Okolí má na podnik velký vliv, zatímco podnik má omezené možnosti jej ovlivnit. [20]

#### Vymezení pojmů podnik, podnikání a podnikatel

**Podnik** je podle zákona č. 513/1991 Sb. Obchodního zákoníku definován v § 5 jako *„Soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“* [5]

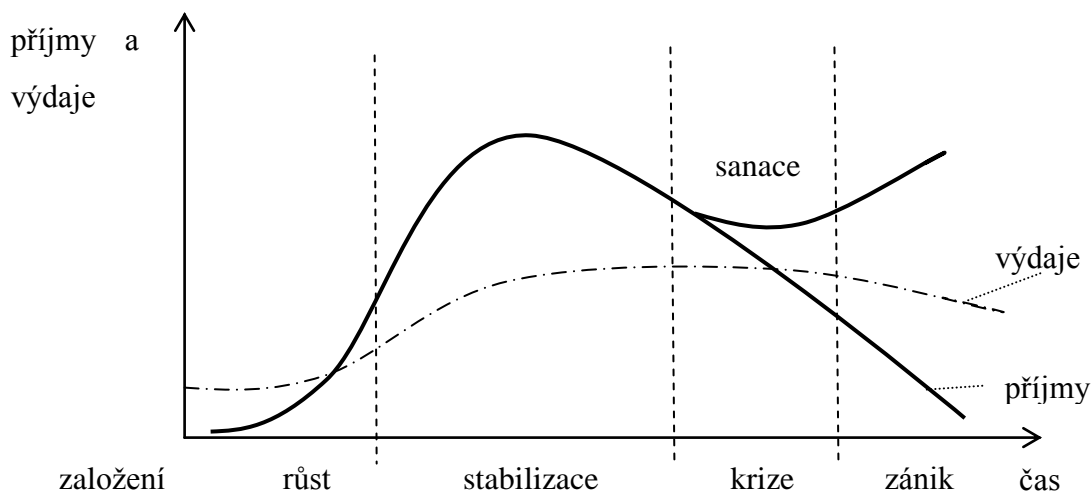
**Podnikání** je v zákoně č. 531/1991 Sb. Obchodního zákoníku v § 2 vymezeno jako *„Soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“*

**Podnikatel** je podle zákona č. 513/1991 Sb., § 2 odst. 2 Obchodního zákoníku: *„Osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“* [5]

#### Životní fáze podniku

Každý podnik se během svého působení dostává do několika vývojových fází. První fází je založení podniku, poté následuje jeho růst, stabilizace, krize a poslední fází je zánik podniku. Ve své bakalářské práci se budu nejvíce věnovat vývojovému stádiu krize, kterou jsem podrobněji rozebrala v samostatné kapitole. Existuje řada podniků, které nikdy neprojdou všemi vývojovými fázemi. Krize a zánik postihne jen ty podniky, které nedokáží včasné reagovat na změny působící na trhu.

Životní fáze podniku jsou odrazem vývoje makroekonomického prostředí, ve kterém vykonávají svou pracovní činnost. Životní fáze jsou ovlivňovány příslušností k sektoru či odvětví a rovněž i jeho vlastní výkonností. [20]



Obr. 1. Životní cyklus podniku. [12]

## 1.2 Krize

Slovo krize pochází z řeckého slova „krisis“, což znamená nesnázi či rozhodnutí, rozhodnou dobu/okamžik nebo také náhlý obrat. [27]

### 1.2.1 Vymezení pojmu podnikatelská krize

Pojem podniková krize má řadu různých vymezení, proto ji není možné zcela jednoznačně definovat. Podnikovou krizi chápe Hálek (2006, str. 102) jako „*narušení rovnováhy v některém jeho subsystémů, které může ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence.*“ [9]

Zuzák (2004, str. 19) označuje podnikatelskou krizi jako „*situaci různé časové délky, v níž se rozhoduje o tom, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, v které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.*“ [28]

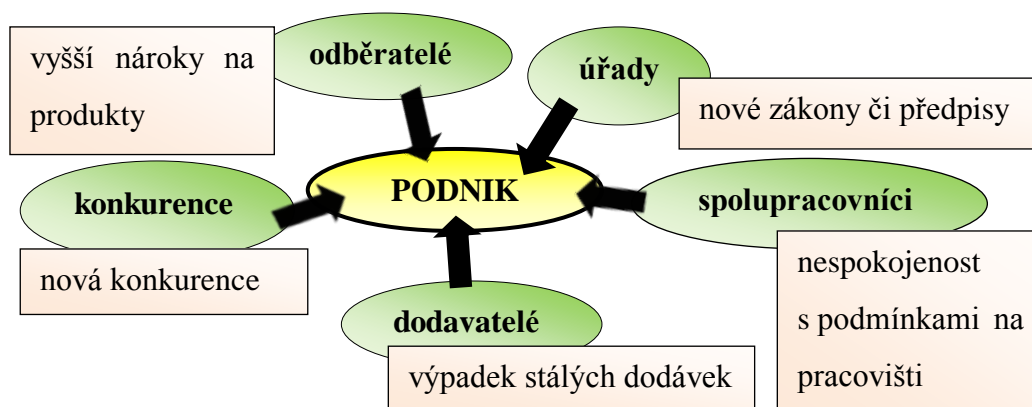
Krize v podniku může souviset s jeho životním cyklem, ve kterém se v danou dobu nachází nebo také s jeho velikostí. Krize nemusí vždy znamenat, že jde o katastrofu či nežádoucí

jev. Řada podniků, které už dříve krizí prošly, byly donuceny přehodnotit veškeré činnosti, a pomocí inovace dosáhly vyšší konkurenceschopnosti a silnějšího postavení na trhu. [20]

### 1.2.2 Příčiny krize v podniku

Krize v podniku je zpravidla zapříčiněna interními a externími vlivy. **Interní příčiny** krize jsou důsledkem neřešených problémů vevnitř podniku. Jde o problémy způsobené vedením podniku nebo problémy organizační a podobně. **Externí příčiny** krize jsou vyvolány změnami vnějšího podnikového prostředí. Jde o změny, které jsou nepředvídatelné a jejich signály snadno přehlédnutelné. Z toho důvodu na ně podnik nijak nereaguje nebo reaguje velmi pomalu. Tyto změny mohou vést nejen k poklesu konkurenceschopnosti podniku, ale také k jeho zániku. [16]

#### Možné příčiny krize



Obr. 2. Možné příčiny krize. [9]

### 1.2.3 Společné znaky krize

- Ve většině případů **působí ničivě**, což brání v činnostech podniku, do doby, než se vyřeší.
- Na podnik **působí negativně**, čímž zhoršuje jeho celkový chod, vzniká nepříznivé pracovní prostředí pro pracovníky a snižuje důvěryhodnost u zákazníků
- **Rozčleňuje podnik** tím, že většina pracovníků si volí stranu, ke které se připojí podle osobních nebo podnikových zájmů či faktů.

- **Vyvolává nepřesné či chybné dojmy**, které může veřejnost považovat za skutečné, což bude mít negativní dopad na podnik.
- **Většinou překvapí**, i přestože o jistých rizicích vedení podniku ví. [13]

Podnik se většinou dostává do krize postupně. Mezi typické signály krizového stavu náleží:

- **nereálný podnikatelský plán**, spočívá ve špatné investici do nové výroby, o kterou není na trhu zájem;
- **žádný vývoj podniku**, spočívá v zastavení investic kvůli dobrému prodeji současné výroby;
- **částečné rozprodávání ziskové části firmy**, tento krok majitel provede z důvodu dosahování nižších zisků, než na které je zvyklý;
- **zajištění zisku i za cenu zničení firmy**, spočívá v nevhodném zacházení s volnými finančními prostředky, kdy je majitel podniku špatně investuje či zapůjčí. [9]

#### 1.2.4 Fáze krize

Každá krize v podniku má svůj proces, kterým prochází v různých časových intervalech. Neexistuje jednotná definice průběhu krize, proto jsem uvedla některé autory, kteří definují průběh krize rozdílně. Podle mého názoru nejsrozumitelněji definoval jednotlivé fáze krize ve své publikaci Specifika krizového managementu Roman Rais:

##### **Potencionální fáze krize (krize strategie)**

Podnik je v této fázi ohrožen pouze potencionálně. Nesprávné strategické rozhodnutí, které již vedení podniku učinilo a realizovalo, se prozatím nijak negativně neprojevuje. Krize je v této fázi velmi obtížně rozeznatelná, ale pokud dojde k včasnému identifikování problému, tak mohou být jeho příčiny odstraněny. V této fázi se nachází značná část firem, což znamená, že krize v podniku je stálým problémem.

##### **Latentní fáze krize (krize výsledku)**

V této fázi se začínají projevovat příznaky krizových jevů. Vevnitř podniku se objevují problémy s komunikací mezi pracovníky a jejich spoluprací, dochází ke snížení výdajů na rozšíření vzdělání, propagaci či marketing, zhoršují se celkově podmínky na pracovišti. Dále dochází k zanedbávání údržby a obnovy podnikových zdrojů, nejednotnému a

konfliktnímu vedení, růstu fluktuace, a podobně. Mnoho postižených podniků může však vlastními silami zvládnout tyto situace.

### Akutní fáze krize (krize likvidity)

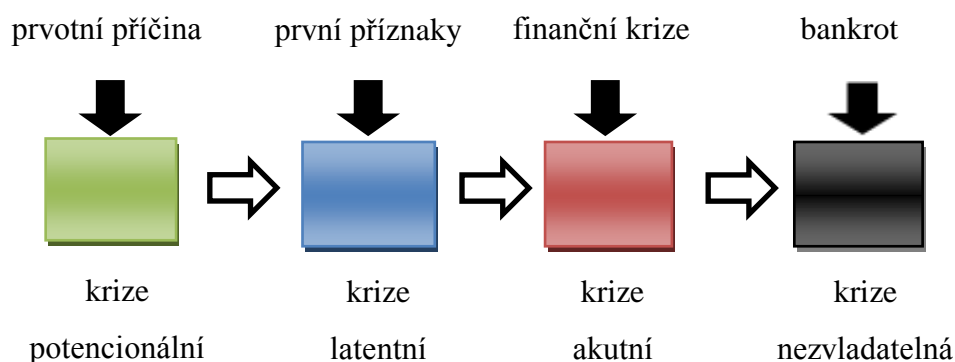
Problémy v akutní fázi jsou nepřehlédnutelné. Krize se projevuje ve finanční oblasti podniku, což má za následek snížení příjmů a zvýšení výdajů. Podnik proto nemá dostatek finančních prostředků na zaplacení nezbytných výdajů, dochází ke zpoždění plateb nebo faktury dodavatelům platí jen zčásti. Do doby ztráty likvidity je podnik schopen zakrývat problémy, jakmile se ale projeví platební neschopnost, není schopen dále provozovat podnikatelskou činnost. Často dochází ke konkursnímu řízení nebo jeho zániku. [16]

Zuzák s Königovou ve své publikaci kromě těchto tří výše uvedených fází uvádějí ještě čtvrtou fázi, kterou označili jako nezvladatelnou.

### Nezvladatelná fáze krize

Podle Zuzáka a Königové se jedná o poslední fázi krize, která nastane v případě, že se v akutní fázi nepovede zvládnout krizovou situaci. Není v silách vedení podniku, aby zvládli daný stav, proto nejčastějším východiskem je zpravidla okamžitý konec podnikatelské činnosti, z důvodu naprosté ztráty podnikového majetku. [29]

### Fáze krizového procesu



Obr. 3. Fáze krizového vývoje. [29]

Antušák ve své publikaci uvádí, že krize prochází čtyřmi vývojovými fázemi:

### Stádium symptomů krize

V tomto stádiu se začínají projevovat první negativní signály, které narušují činnost podniku. Jelikož jsou některé signály nepatrné, lze je přehlédnout. V opačném případě

však může dojít k jejich odstranění. Signály se rozdělují do tří základních skupin a to na, slabé signály, silné signály a velmi silné signály. [1]

### Akutní stádium krize

Nastává v okamžiku, kdy se prohloubí rozpor mezi zájmy podniku a zájmy okolního prostředí tak moc, že dojde k poškození podnikových zájmů či ohrožení jeho budoucnosti.

Pro toto stádium platí:

- „Následky narušení již nelze odvrátit; následky porušení rovnováhy charakter prudkého vyostření hrozeb; potřebná rozhodnutí je nutno přijímat i za situace, kdy řídicí management je pod tlakem času; důležité je správně identifikovat těžiště krize; je důležité jednat.“

### Chronické stádium krize

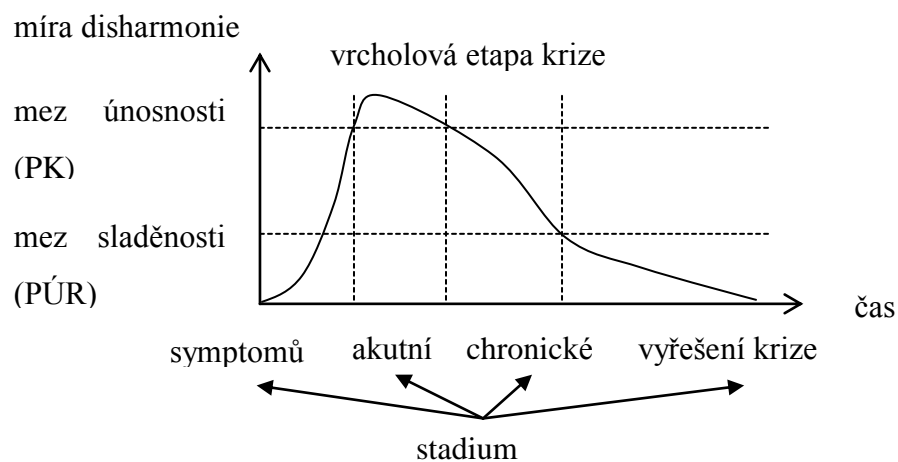
Nastupuje v momentě, kdy se první pokus zvládnout krizi nepodařil. Původ krize byl nesprávně lokalizován a nedostatečně paralyzován, došlo pouze k jejímu zmírnění.

### Stádium vyřešení krize

Znamená obnovu podnikové činnosti, což vede ke stabilizaci a nabytí podnikatelské vyrovnanosti. [1]

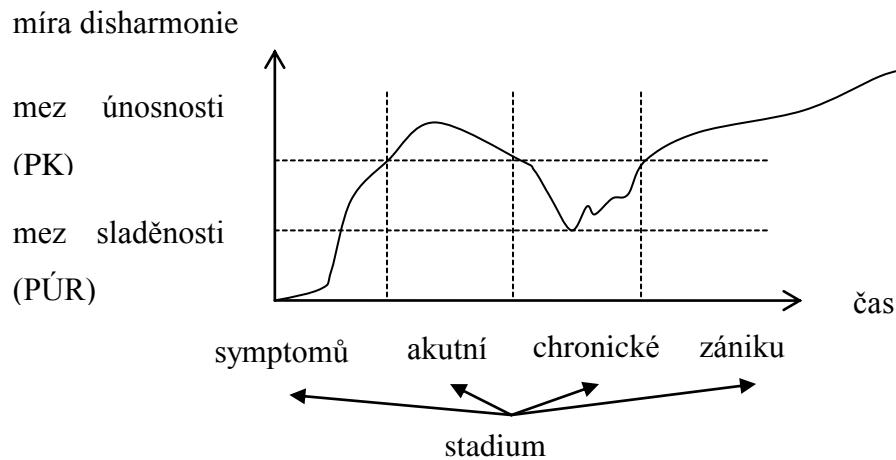
V následujících dvou obrázcích jsou znázorněny vývojové fáze dobře a špatně řízené krize.

### Fáze dobře řízené krize



Obr. 4. Fáze dobře řízené krize. [2]



**Fáze špatně řízené krize**

Obr. 5. Fáze špatně řešené krize. [2]

**1.2.5 Druhy krize**

Synek ve své knize rozčlenil krize podniku podle jejich povahy na strategické, vyvolané hospodářskými výsledky a likvidity.

**Krize strategické** – mezi hlavní příčiny se řadí nesprávné rozhodování již při zakládání firmy, jde především o její špatné umístění, což přináší nedostatek zaměstnanců a problémy s dopravou, dále špatné rozhodnutí týkající se velikosti sortimentu výrobků či závislost na jediném odběrateli nebo dodavateli.

**Krize vyvolané hospodářskými výsledky** – jsou způsobeny z důvodu nízké konkurenceschopnosti produktů, které plynou z jejich technického nedostatku, vysokých cen, nesprávného nasměrování vkladů, vysokých personálních a režijních nákladů nebo chyb spojených s financováním podniku.

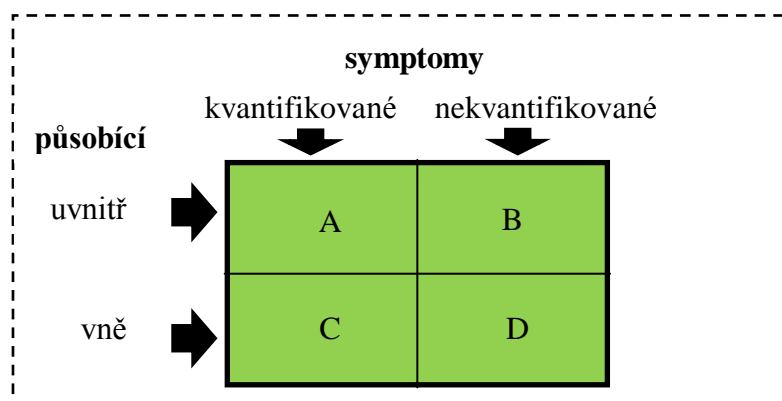
**Krize likvidity** – jsou způsobeny především kvůli dlouhodobému porušování základních předpisů finanční rovnováhy, nedostatečné práci s rezervami, rychlému podnikovému růstu, se kterým jsou spojeny důležité investice financované většinou z cizího zdroje. [20]

## 2 SYSTÉMY VČASNÉHO VAROVÁNÍ

Lze je definovat jako systémy, které na základě příznaků dokáží včasné identifikovat změny vnějšího i vnitřního prostředí podniku, z nichž mu hrozí nějaké nebezpečí. [29]

### 2.1 Systém včasného varování

Struktura tohoto systému vychází z nároku identifikovat měřitelné a neměřitelné slabé signály jak z interního, tak i z externího prostředí podniku. V následující matici je znázorněna struktura systému.



Obr. 6. Systém včasného varování. [29]

#### Segment A

Zahrnuje měřitelná data, která vznikají ve vnitřní podniku a odráží jeho minulý stav. Většina podniků pravidelně provádí evidence a pozoruje řadu vnitropodnikových ukazatelů. Velmi důležité jsou ukazatele týkající se hlavních podnikových procesů. Je zapotřebí stanovit slabé i silné stránky těchto procesů a také příčiny rizik, které s nimi souvisí. Ukazatel je indikátor příznaků, a proto indikátory musí být jednoznačné a jejich hodnoty včasné odhalitelné a kompletní.

#### Segment B

Zahrnuje faktory, které mohou ovlivňovat činnost podniku. Segment B obsahuje neměřitelné ukazatele a je založený především na slabých signálech, zpravidla jde o příznaky, kterým mnozí pracovníci nerozumí a totožně je neinterpretují. Slabé signály ovlivňují chod podniku pomalu, může to být i několik let. Ve většině případů jsou podchyceny v pokročilém vývojovém stavu, až když dojde ke snížení kvality výrobků či poklesu pracovní výnosnosti.

## Segment C a D

Segmenty C a D jsou zaměřeny na externí okolí zaznamenávající změny ve dvou hlavních oblastech – konkurenti a „všeobecné“ prostředí. Na tomto zaznamenávání změn se může podílet jak sám podnik, tak i povolané zájmové skupiny, které se osobně podílí na podnikové prosperitě, která jim dovoluje uskutečňovat vlastní zájmy. Zájmové skupiny plní funkci externího pozorovatele, který zachycuje změny nejen z okolního prostředí podniku, ale také uvnitř. [29]

## 2.2 Kontrolní systémy

Systemů, které napomáhají předcházet krizím je celá řada. Mezi nejvíce používané lze zařadit interní audit, controlling a vnitřní kontrolu.

### Interní audit

Interní audit je možné definovat jako poradní orgán řízení podniku hledající způsob, jak dosahovat větší efektivity pomocí nepřetržitého zlepšování uplatňování strategie, metod a postupů, které podnik využívá.

Úkoly interního auditu jsou:

- provádět nepřetržitou analýzu podniku, která bude zaměřena na jeho řízení;
- kontrolovat plnění vnitropodnikových norem i rozhodnutí řízení podniku;
- sledovat a revidovat kontroly na všech řídicích úrovních;
- informovat řízení podniku o zjištěných rozdílech a navrhnout způsob, jak je odstranit;
- vyhodnotit využívání všech disponibilních zdrojů pro dosažení cílů podniku. [9]

### Controlling

Velmi často je zaměňován s interním auditem, kterému přísluší kontrola činností v podniku, zatímco na controlling je přenesena koordinace individuálních jednotlivých plánů, plánování podnikových činností, jejich organizování a také kontrolování informačních toků. [22]

Controlling je systém pravidel napomáhající dosáhnout cílů v podniku. Hlavním úkolem je zabránit neočekávaným nepříznivým jevům a včasné varovat před nebezpečím, které vyžaduje realizaci příslušných opatření. [9]

Controlling můžeme rozlišit do dvou částí:

- **operativní controlling** je zaměřen na srovnávání požadovaného a reálného stavu a na nápravu rozdílů
- **strategický controlling** je zaměřen na vypracování podnikové strategie [22]

### **Vnitřní kontrola**

Vnitřní kontrola je soubor metod a postupů sloužící ke kontrole podnikového řízení. Prostřednictvím kontrolních mechanismů zabezpečuje, aby byly dodržovány interní normy i obecně závazné předpisy, správně využívány zdroje, ochráněn podnikový majetek a dosahováno cíle podniku. Hlavním úkolem je především prevence. [9]

### 3 KRIZOVÝ MANAGEMENT

V této kapitole jsem nejprve uvedla, co je management a poté jsem se podrobněji věnovala krizovému managementu.

#### 3.1 Management

Management odpovídá českému termínu řízení. Obvykle se rozkládá do pěti hlavních manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

Hálek (2006, str. 7) definuje management jako „*ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.*“ [9]

#### 3.2 Pojem krizový management

Poprvé byl tento termín použit v roce 1962 v období Kubánské krize. Jednalo se o skryté rozmístění jaderných raket někdejší SSSR právě na ostrově Kuba, což vyústilo v otevřený konflikt mezi SSSR a USA. Hrozilo, že konflikt přeroste ve všeobecnou jadernou válku. Pracovní kolektiv tehdejšího prezidenta J. F. Kennedyho měl za cíl omezit rizika, která vedla ke vzájemné konfrontaci. [3]

Krizové řízení je v současnosti využíváno nejen v soukromém sektoru, ale také ve veřejné správě. Z toho důvodu nebyla zpracována jednotná definice, a proto existuje celá řada různých definic pojmu krizový management, jako názorný příklad uvádím několik z nich.

Hálek (2008, str. 55) definuje krizový management z hlediska funkčního jako „*ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností – manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace. Krizový management je univerzálním termínem pro pojmenování procesů spojených se zvládnutím krizových situací přírodního, antropogenního, sociálně společenského, ekonomického či podnikohospodářského charakteru.*“ [10]

Antušák s Kopeckým (2005, str. 18) definují krizový management jako „*ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod, opatření a vazeb uplatňovaný v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému včetně příslušných orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnosti vzniku krize (formou prevence a korekce krizových situací ve spojitosti s účinnou protikrizovou intervencí) nebo (v případě, že již krize nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí je i odstraňování následků působení negativních faktorů krizových situací a obnova systému do nového běžného stavu.*“ Dle mého názoru je definice krizového managementu od pana Hála výstižnější v porovnání s definicí Antušáka a Kopeckého. [3]

Krizové řízení slouží k předvídání nebezpečí krize, analyzování jejích symptomů, přijetí opatření snižující její negativní důsledky a využití faktorů k dalšímu rozvoji. [22] Hlavní rozdíly mezi běžným a krizovým řízením jsou uvedeny v příloze č. 1.

#### **Pomocí obecných zásad krizového managementu, je možné:**

- identifikovat skutečné příčiny krize,
- jmenovat krizový management,
- krátkodobě centralizovat pravomoci v jeho rukou,
- realizovat komplex ozdravných opatření. [22]

### **3.3 Prvky krizového managementu**

V každém podniku může mít krize zcela odlišný průběh, ale existují takové kroky, které jsou krizovým management uplatňovány při každé krizi. Bělohlávek, Košťan a Šuleř definovali níže uvedené prvky krizového řízení:

#### **3.3.1 Analýza ohrožení podniku**

Spočívá v odstranění příčin, které způsobují krizi ještě před tím, než propukne a také v přípravě na krizové situace, které mohou nastat.

První je nutná analýza rizik, respektive nalézt **potencionální zdroje krize**. Mohou to být interní krize (finanční, personální, materiálová, managementu a další) nebo externí krize (konkurenci, dodavatele, odběratele, odbytová a další).

Za druhé je důležité u jednotlivých potenciálních krizí zjistit, jak se projevují současné **příznaky krizových jevů**. Typické signály jsou nespokojenost zákazníků s kvalitou zboží, konkurenční tlak, platby dodavatelům předem, zhoršení odbytu zboží a jiné.

Jako třetí krok je nutné zvolit **časový horizont**, ve kterém je nutné předpovídat vznik akutní krize.

V předposledním kroku je nezbytné na základě znalostí příznaků krize si zodpovědět otázku, jaká je **pravděpodobnost**, že se potenciaální krize dostane do akutní fáze, ve výše zvoleném časovém horizontu.

Posledním krokem je posoudit, jak krizové situace působily na podnik, respektive **stanovení účinků a intenzity** krize. [4]

### 3.3.2 Stanovení krizové strategie

V této fázi je důležité stanovit, kam krizová strategie bude směřovat. Jedná se o krizové strategie **zvládnutí krizové situace, restrikce celkového ohrožení** nebo **odstranění ohnisek potenciaální krize**.

### 3.3.3 Realizace krizové strategie

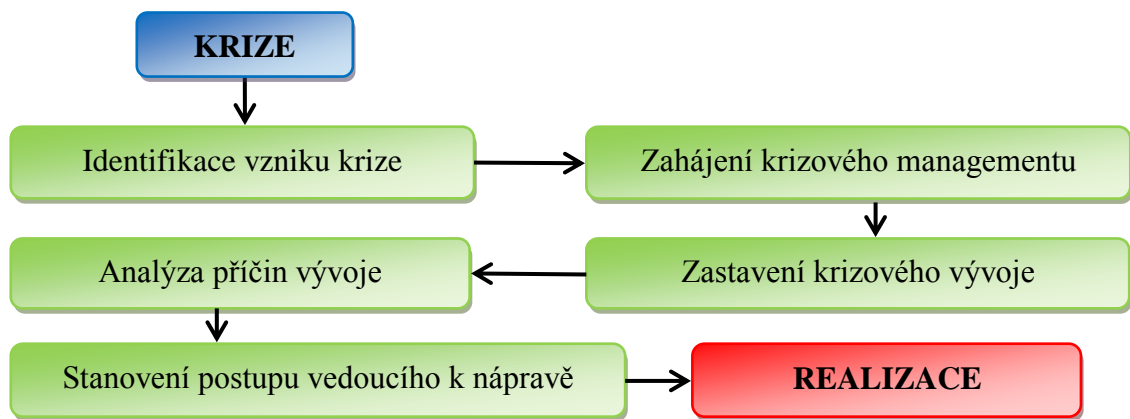
Liší se podle zvolené krizové strategie:

Zvládnout krizovou situaci je možné především díky **dobré pověsti** podniku před propuknutím krize, protože čím je pověst lepší, tím je lepší zvládnutí krize. Zvládnout krizi je možné i za pomoci **trouble shootingu**.

Celkové ohrožení je možné snížit nebo omezit pomocí **včasného rozpoznání krizového vývoje, zamezení eskalace** či **krizových plánů**.

Odstranění ohnisek krize je možné **dodatečným investováním**, což vede k vyšší jistotě nebo **opuštěním** produktů či procesů, které jsou ohroženy krizí. [4]

Roman Zuzák znázornil jednotlivé kroky krizového managementu v následujícím schématu.



Obr. 7. Kroky krizového managementu. [28]

### 3.4 Krizový plán

Krizový plán lze rozdělit na čtyři etapy:

#### 1. Vyhlášení krizového stavu a zajištění pořádku

V této etapě je nejpodstatnější chtít krizový stav řešit. Následně je potřeba vyhledat člověka, který bude nekompromisní a bude schopen vyvést podnik z krize za jakýchkoliv podmínek. Důležité je vytvořit důvěru a pracovní tým, provést hrubou analýzu situace v oblasti struktury odběratelů, nákladů a jiné, uplatnit krátkodobá opatření upřednostňující například lidi před technologií či technikou.

#### 2. Zastavení pádu

Pro zastavení pádu je nutné eliminovat ztrátové odběratele a produkty, vylepšit organizační uspořádání, zkvalitnit průběh zpracování zakázek, více zapojit lidi a v neposlední řadě zpracovat krizový rozpočet. [9]

#### 3. Trvalý tlak

I když se dostavily první výsledky, tak hlavní nositelé nemohou polevit a přestat s nátlakem. Proto je zapotřebí průběžně hodnotit daný stav podle připraveného krizového plánu i určených kritérií, a dále je nutné hodnotit krizové řízení po 100 dnech.



#### 4. Restrukturalizace a návrat ke standardnímu řešení

Pro restrukturalizaci a navrácení ke standardnímu řešení je zapotřebí sjednotit management podniku, provést rozhodující řez podniku a změnit podnikové aktivity se zaměřením na trh.

### 3.5 Hrozba a riziko

**Hrozba** může být jakákoliv událost, síla, činnost či osoba, která může zapříčinit škodu či může mít nežádoucí vliv na bezpečí. Hrozbou může být jak požár, tak i například vzrůst kurzu české koruny k evropské měně. Dopad hrozby je škoda způsobená právě hrozbou. [19] *„Hrozba je primární, objektivně existující kvalitativní subjekt či jev, zatímco riziko je odvozenou kvantitativní veličinou náhodné povahy, vyjadřující pravděpodobnost, že daná hrozba v předem stanovené míře způsobí poškození jisté chráněné hodnotě či zájmu.“* [10]

**Riziko** lze obecně chápat jako poškození, ztrátu nebo zničení, nezdár v podnikání nebo nebezpečí vzniku škody. Neexistuje pouze jedna definice, která by přesně definovala tento pojem, například Vladimír Šefčík (2009, str. 7) ve své publikaci definuje riziko jako *„pravděpodobnou újmu způsobenou dotčené osobě – nositeli rizika, vyjádřená buď penězi, nebo jinými jednotkami – počtem dnů pracovní neschopnosti, počtem lidských obětí.“* [21] Vladimír Smejkal a Karel Rais (2010, str. 91) ve své knize zase uvádí, že riziko *„je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme.“* [19]

Neexistuje jen jeden druh rizika, riziko může být například politické či územní; ekonomické – makro i mikroekonomické (kurzovní, platební, tržní, úvěrové a řada dalších); bezpečnostní a právní; předvídatelné či nepředvídatelné; specifické – manažerské, odbytové a jiné. [19]

### 3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj, který slouží ke zlepšení či zachování konkurenceschopnosti na trhu. Zobrazuje vzájemné souvislosti mezi vnitřními faktory (slabé a silné stránky) a vnějšími faktory (příležitosti a hrozby). Metoda SWOT se skládá z počátečních písmen anglických slov:

- **silné stránky** (Strengths),
- **slabé stránky** (Weaknesses),

- **příležitosti** (Opportunities),
- **hrozby** (Threats). [24]

Prostřednictvím SWOT analýzy je možné komplexně zhodnotit chod podniku, najít pochybné oblasti nebo nové možnosti k dalšímu rozvoji podniku. SWOT analýza by měla být součástí strategického řízení podniku. V následujícím obrázku č. 8 je znázorněno využití SWOT analýzy.

<b>SWOT analýza</b>		<b>Interní analýza</b>	
		<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Externí analýza</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>SO Strategie</b> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti.	<b>WO Strategie</b> Odstranění slabin pro vnik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	<b>ST Strategie</b> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<b>WT Strategie</b> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 8. SWOT analýza. [15]

### 3.7 Krizový manažer

Jakmile se v podniku začne projevovat krize, je nutné, aby majitelé začali hledat vhodného krizového manažera, který vyvede podnik z krize. Důležitá je otázka, koho zvolit za manažera, jestli interní či externí osobu, neboť obě varianty mají svoje výhody i nevýhody.

Krizového manažera lze charakterizovat jako vůdčí osobnost, která rozhoduje o změnách, o jejich realizaci a je odpovědná za jejich výsledek. [26] Krizový manažer by měl úspěšně zvládnout tři následující fáze:

1. Záchranná fáze – zastavit negativní trend tím, že odstraní příčiny krize či je omezí.

2. Strategická fáze – vytvořit novou přijatelnou i realizovatelnou strategii a poté naplánovat její samotnou realizaci.
3. Taktická fáze – realizovat strategii dle přijatého plánu. [27]

Každý úspěšný krizový manažer musí být:

- **silná osobnost**, aby dokázal zvládat své úkoly a překonávat konflikty;
- vybaven **vysokým sebevědomím**, nikdy nesmí pochybovat o svém názoru, který bude velmi často zpochybňován okolím;
- **komunikativní** to znamená, že musí umět komunikovat s kýmkoliv (veřejnost, dodavatelé, zaměstnanci a jiné) i v neznámém prostředí;
- **charismatický**, aby dokázal okolí přimět na svoji stranu;
- **fyzicky zdatný**, protože jeho práce je tělesně i duševně náročná;
- schopen **ovládat své emoce i emoce jiných lidí**;
- schopen **tolerovat omyly**, protože on sám i jeho okolí bude pracovat ve velkém časovém stresu a s malým množstvím informací
- **adaptabilní** k měnícím se podmínkám, musí být připraven na nečekané změny;
- schopen **sestavit krizový tým**, jehož členy dokáže motivovat a zároveň delegovat na ně jisté kompetence, což znamená, že musí mít **organizační schopnosti**;
- schopen aplikovat vědecké poznatky a logické myšlení, rozlišit podstatné od méně podstatného, rychle se rozhodovat, třídit informace a spousta dalších.
- **intuitivní**, být pokaždé o krok vpřed před skutečným vývojem situace a mít připravené další varianty a také schopen používat tzv. **selský rozum** [9, 16]

Velmi důležitá je i část psychologie osobnosti modelu manažera, která obsahuje tři základní vlastnosti, a to typ osobnosti (introvert a extrovert), temperament (sangvinik, melancholik, flegmatik a choleric) a úroveň intelektu (nízká, střední, vysoká). [22]

Existují situace, kdy krizový manažer není schopen zvládat sám obtížnou práci, proto si sestaví krizový tým, členové týmu jsou vybíráni podle dovedností a zkušeností. Cílem je efektivní práce krizového týmu, proto jeho členové musí: dosahovat společného cíle, respektovat krizového manažera a plnit jeho příkazy, mít vysoké pracovní nasazení, plnit

zadané úkoly ve velkém časovém presu na 100%, komunikovat a vzájemně se tolerovat.

[26]

## 4 MOŽNOSTI ŘEŠENÍ KRIZE

### 4.1 Procesy k zachování chodu podniku

Jakmile dojde k zastavení pádu podniku, je nutné, aby vedení podniku začalo realizovat kroky, které stabilizují a udrží jeho chod. Existuje řada možností, jak řešit krizi a to buď soudní, nebo mimosoudní cestou.

**Revitalizace** představuje kroky, které vedou ke zlepšení a oživení výrobních funkcí podniku. Kritériem revitalizace je zachovat zaměstnanost. [9]

**Restrukturalizace** je proces, který směřuje k záchraně podniku, nikoliv k jeho likvidaci či postupnému rozprodeji. Cílem restrukturalizace je zlepšit chod podniku a zvýšit zisk, aby se tak stalo, musí dojít organizačním a personálním změnám. [7]

**Konsolidace** je mimosoudní nástroj a nejjednodušší způsob, jak řešit krizi v akutní fázi. Podstatné je odstranit zdroj, který způsobuje nerovnováhu v podniku, může se jednat o rozprodání jeho části či ukončení výroby neziskového produktu. Cílem je odhalit a zlikvidovat příčiny problémů, a tím zachránit podnik. [29]

**Fúze** znamená sloučení nebo splynutí dvou či více podniků z důvodu lepšího postavení na trhu. Fúzi lze provést v podniku pouze za podmínek, jestliže na něj není podán konkurzní návrh, či sám tento návrh nepodal. [26] Rozdíl mezi sloučením a splynutím je vymezen v obchodním zákoníku. **Sloučení** podniků znamená, že podnik, který zaniká, přechází do jiného podniku. Zaniklému podniku předchází zrušení bez likvidace. **Splynutí** podniků znamená, že dojde k jejich zániku a vznikne nový nástupnický podnik. [29]

**Rozdělení podniku** je možné podle obchodního zákoníku chápat tak, že zanikne jeden podnik a tím vzniknou minimálně dva nové podniky.

**Převod jmění na společníka** je jeden z dalších způsobů, jak zrušit podnik bez likvidace. Podstatné je převést veškerý majetek, práva i povinnosti z pracovněprávních vztahů na jednoho společníka zapsaného v obchodním rejstříku. [26]

**Sanace** je souhrn opatření, při jejichž realizaci je podnik ozdraven a vyveden z krize. Samotné realizaci opatření by měl přecházet konkrétní rozbor, který spočívá v identifikaci příčin, povaze a vývojovém stádiu krize. [20] Postup ozdravení podniku je znázorněn v příloze. Sanaci lze zařadit kvůli své povaze a metodám práce mezi konsolidaci a likvidaci.

Cíl sanace spočívá v zachování jen ziskových částí podniku. Smyslem je nalézt část podniku, která je životaschopná a zbylou část rozprodat, čímž podnik získá potřebné peněžní prostředky. [26]

## **4.2 Zrušení a zánik podniku**

Jestliže jsou procesy k zachování podniku neúspěšné, tak se podnik dostane do jeho poslední životní fáze a zanikne, ne vždy je to ale jediný důvod proč zanikne. [14]

### **ZRUŠENÍ PODNIKU**

Každá společnost zanikne dnem výmazu z obchodního rejstříku, než ale zanikne, je nutné ji zrušit. První možností je zrušení podniku bez likvidace, kdy dojde k převodu veškerého jmění podniku na jeho právního nástupce. Druhou možností je zrušení podniku s likvidací, podnik učiní takové kroky, které vedou ke konci jeho činnosti a jmění podniku se rozdělí. Rozhodnutí o ukončení činnosti podniku ať dobrovolné nebo nedobrovolné je vymezeno v obchodním zákoníku. [13]

### **LIKVIDACE PODNIKU**

Likvidace je druhý možný způsob zrušení podniku, z důvodu neúčinného krizového řízení. Cíl likvidace je postupně uspokojit všechny věřitele a vypořádat se se společníky. Krátkodobý finanční majetek lze považovat za nejvíce likvidní složku podnikového majetku, zatímco složka dlouhodobého majetku je nejméně likvidní. [17] Likvidaci je oprávněn vykonávat jedině likvidátor a samotný postup je stanoven zákonem. Likvidovaný podnik zaniká výmazem z obchodního rejstříku. Kritériem je zpeněžit podnikový majetek. [26, 14]

### **INSOLVENCE**

Dříve tuto problematiku řešil zákon o konkurzu a vyrovnání z roku 1991 v pozdějších úpravách. Nyní je insolvence řešena zákonem o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) číslo 182/2006 Sb., dnem 1. ledna 2014 nabyla účinnosti jeho další výraznější novela, nazývaná „revizní“ nebo „systémová“. Novela byla provedena zákonem č. 294/2013 Sb. [8]

Insolvenční zákon se vztahuje na řešení úpadku všech právnických a fyzických osob, podnikatelů a nepodnikatelů. Výjimky, na které se InsZ nevztahuje, jsou uvedeny v § 6 odst. 1, 2. [23]

**Insolvenční řízení** je soudní řízení, kde je předmětem úpadek či hrozící úpadek dlužníka a způsob jeho řešení. V § 5 InsZ jsou uvedeny zásady insolvenčního řízení, které musí být při řízení uplatněny. [23] V první fázi insolvenčního řízení soud na základě návrhu rozhodne, zdali je nebo není dlužník v úpadku. Ve fázi druhé soud rozhodne o jeho způsobu řešení. V poslední fázi je řešen úpadek takovým způsobem, který byl zvolen ve fázi druhé, jestliže se jedná o obchodní společnosti je úpadek řešen konkursem či reorganizací. [18]

**Úpadek** - dle InsZ v § 3 je dlužník v úpadku v případě že, *„má více věřitelů, peněžité závazky po dobu delší třiceti dnů po lhůtě splatnosti a tyto závazky není schopen plnit. Dlužník není schopen plnit své peněžité závazky z důvodů uvedených v § 3, odst. 2 InsZ. Dlužník, který je právnickou osobou nebo fyzickou osobou – podnikatelem, je v úpadku i tehdy, má-li dlužník více věřitelů a souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu jeho majetku.“*

**Hrozící úpadek** - návrh na insolvenční řízení může podat dlužník, i v případě, kdy mu úpadek teprve hrozí, toto podací oprávnění se však nevztahuje na věřitele. InsZ definuje hrozící úpadek jako dlužníkovu neschopnost řádně a včasné splnit hlavní část vlastních peněžitých závazků. [23]

Insolvenční řízení je možné zahájit pouze na návrh, který může být podán dlužníkem či věřitelem, ale to jen v případě jedná-li se o úpadek. Povinnost podat návrh mají dlužníkovi zákonní zástupci, dlužníkův statutární orgán a jeho likvidátor (právnická osoba v likvidaci). Každý insolvenční návrh musí mít listinnou podobu a být podepsán úředně ověřeným podpisem podávající osoby či zaručeným elektronickým podpisem anebo odeslán pomocí datové schránky, pokud tomu tak není, nepřihlíží se k němu. Povinností insolvenčního soudu je ihned uveřejnit, nejpozději do 2 hodin co obdržel návrh, oznámení o zahájení insolvenčního řízení v insolvenčním rejstříku formou vyhlášky. Písemné oznámení doručuje insolvenční soud účastníkům tohoto řízení. Samotný průběh insolvenčního řízení je znázorněn v příloze. [23]

Moratorium neboli ochrana před věřiteli, poskytuje dlužníkovi možnost, vyrovnat se s věřiteli, ještě než proběhne celé insolvenční řízení. Rozhodnutí o úpadku není možné vydat v době jeho trvání. Větší část věřitelů dlužníka musí souhlasit s jeho návrhem. [29]

Majetek, který je určen k uspokojení věřitelů dlužníka, je označen jako majetková podstata. Jedná se o všechny majetek podniku, v § 206 InsZ je uveden obsah majetkové podstaty.

**Rozhodnutí o úpadku** vydává insolvenční soud, v případě, že je osvědčením či dokazováním zjištěno, že je dlužník v úpadku či mu úpadek teprve hrozí. Náležitosti, které musí obsahovat toto rozhodnutí je vymezeno v § 136 InsZ. Schůze věřitelů, kterou svolává insolvenční soud, se musí konat nejpozději do tří měsíců od jeho rozhodnutí. [23]

**Insolvenční rejstřík** „je informační systém veřejné správy, jehož správcem je Ministerstvo spravedlnosti.“ Insolvenční rejstřík je veřejně dostupný na webových stránkách [www.justice.cz](http://www.justice.cz) a každá osoba je oprávněna do něj nahlížet či si z něj pořizovat potřebné výpisy a kopie. Obsahuje seznamy, ve kterých jsou uvedeni dlužníci, insolvenční správci a insolvenční spisy. Po pravomocném rozhodnutí o ukončení insolvenčního řízení je dlužník vyškrtnut ze soupisu dlužníků a všechny jeho informace v insolvenčním rejstříku jsou zneprístupněné.

**Insolvenční správce** a oprávnění provádět činnost insolvenčního správce je vymezeno v zákoně č. 312/2006 Sb., o insolvenčních správcích. Podle zákona může být insolvenčním správcem fyzická osoba, veřejná obchodní společnost či zahraniční společnost. Podmínkou k této činnosti je mít minimálně magisterské vysokoškolské vzdělání, způsobilost k trestním úkonům, bezúhonnost, minimálně 3 roky vykonaná odborná praxe související s činností insolvenčního správce, složení zkoušky či rozdílové zkoušky insolvenčního správce a také uzavření smlouvy o pojištění týkající se odpovědnosti za škodu. [25] Na základě konkrétního řízení se insolvenční správce vybere ze seznamu správců, který je zveřejněn v insolvenčním rejstříku a veden Ministerstvem spravedlnosti ČR.

## ZPŮSOBY ŘEŠENÍ ÚPADKU

**Konkurs** je jeden z možných způsobů, jak řešit úpadek. Spočívá 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. Účinky prohlášení konkursu nastávají v okamžiku, kdy dojde



*ke zveřejnění v insolvenčním rejstříku.*“ Majetková podstata se zpeněžuje „*veřejnou dražbou; prodejem movitých věcí a nemovitostí podle nařízení občasného soudního řádu o výkonu rozhodnutí; prodejem majetku mimo dražbu.*“ O jeho způsobu zpeněžení rozhodne insolvenční správce, ale pouze jestliže s tím souhlasí věřitelský výbor. Rozhodnout o zrušení konkursu je oprávněn insolvenční soud i bez návrhu, zejména v případech uvedených v § 308 odst. 1 nebo na návrh dlužníka, ke kterému musí být přiložena listina se souhlasem o zrušení konkursu. Tato listina musí obsahovat úředně ověřené podpisy všech věřitelů a insolvenčního správce. [23]

- **Nepatrný konkurs** je určen pro malé společnosti, u nichž nebyl zjištěn celkový obrat dlužníka za poslední účetní období předcházející konkursu převyšující 2 000 000 Kč a současně nemají více jak 50 věřitelů. [18] Jde o rychlý a účinný způsob, jak zjednodušeně řešit konkurs s odchylkami od klasického konkursu.

**Reorganizace** je v § 316 odst. 1 InsZ definována jako „*postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníka podniku, zajištěné opatřením k ozdravení hospodaření tohoto podniku podle insolvenčním soudem schváleného reorganizačního plánu s průběžnou kontrolou jeho plnění se strany věřitelů.*“ Hlavní cíl reorganizace spočívá v zachování podnikatelské činnosti. Reorganizaci nelze uplatnit v případě, je-li dlužník právnickou osobou v likvidaci, obchodníkem s cennými papíry či osobou, která je oprávněna obchodovat na komoditní burze. Naopak ji lze uplatnit tehdy, když dlužníkův roční úhrn čistého obratu za poslední účetní období, které předchází návrhu k insolvenčnímu řízení, byl nejméně 50 milionů korun, či zaměstnává v pracovním poměru alespoň 50 pracovníků. Dlužník je oprávněn předložit návrh na povolení reorganizace, toto oprávnění má také věřitel, který je přihlášený. Obsah návrhu, který je podán dlužníkem, je uveden v § 319 odst. 1 InsZ. Insolvenční soud je oprávněn přeměnit reorganizaci v konkurs a to v případech, které jsou uvedeny v § 363 odst. 1 InsZ.

**Oddlužení** je další ze způsobů řešení úpadku či hrozícího úpadku, který lze využít, je-li dlužníkem právnická osoba, která podle zákona není podnikatelem a zároveň nemá dluhy z podnikání, anebo fyzická osoba, která rovněž nemá dluhy z podnikatelské činnosti. [23]

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Podnik, jehož název záměrně ve své práci neuvádím, je z důvodu ochrany citlivých údajů zkoumaného podniku. V roce 1959 byla založena zahraniční společnost, kterou lze charakterizovat jako výrobní podnik. Společnost působí ve dvou Evropských státech, prvním státem je Nizozemsko, konkrétně ve městě Hardenberg a Hoevelaken, druhým státem je Česká republika oblast jižní Moravy. Ve své práci se budu zabývat pouze podnikem v České republice, který byl zapsán do obchodního rejstříku 31. května 2006. Podle velikosti se podnik řadí mezi malé podniky s 50 zaměstnanci.

### ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU

- Datum zápisu: 31. května 2006
- Obchodní firma: XY
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným
- Předmět podnikání:
  - kovářství, podkovářství
  - výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
  - zámečnictví
  - zprostředkování obchodu a služeb
  - nástrojářství
  - velkoobchod
  - kovoobráběčství
  - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Základní kapitál: 8 570 000,- Kč

### ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU

V podniku XY je velmi dobře zpracovaná organizační struktura znázorněna následujícím obrázkem č. 9. Jednotlivé útvary jsou správně a dostatečně propracovány, což umožňuje spolehlivý a efektivní chod podniku. V čele podniku stojí jednatel společnosti, který nese

zodpovědnost za celkový chod podniku a všechny útvary podniku. Podnik je rozdělen celkem na čtyři útvary: ekonomický, výrobní, obchodní a útvar nákupu a logistiky. V ekonomickém útvaru je vedeno účetnictví, je zde také personální oddělení a oddělení mezd. Výrobní útvar se stará o technickou přípravu výroby, samotnou výrobu a montáž. Marketing a prodej mají na starosti pracovníci v obchodním útvaru. Poslední útvar nákupu a logistiky zajišťuje nákup, skladování a expedici.



Obr. 9. Organizační struktura podniku.

Podnik se specializuje na hluboké tažení, jedná se o technologický proces plošného tváření, při kterém je z rovinného materiálu zhotoven trojrozměrný výrobek (duté těleso), dále se specializuje na lisování, děrování, montáž a povrchovou úpravu komplexního sortimentu. Díky moderní výrobní technice, kterou podnik vlastní, je schopen provádět automatické svařování, opracovávání potřebných dílů, odstraňování přebytečných ohybů, vysekávání a jakékoliv jiné úpravy výrobků, které jsou určeny k odbytí. Dále podnik vlastní základní výrobní prostředky jako jsou soustruhy, frézky, ohybače plechu a jiné, které zajišťují rychlé a pružné přizpůsobení se k potřebám zákazníka. Mimo jiné podnik poskytuje celou škálu dalších procesů jako je řezání, lisování brzdového ohýbání, montáž a jiné.

Podnik má mnoho zahraničních i tuzemských dodavatelů, od kterých nakupuje hutní materiál - plechy, kulatiny, atd.

Větší část zhotovených výrobků je určena k exportu do zahraničí, podnik má ale i své tuzemské odběratele. Hlavním odběratelem je společnost, která patří k největším výrobcům nákladních automobilů v Evropě. Mezi další odběratele patří průmysl s motorovými vozidly, stavebnictví, společnosti se zemědělskými stroji a zařízeními.

Hlavním výrobním program podniku jsou: upínací prostředky na autoplachty, schodové výtahy pro nepohyblivé občany a také komponenty pro automobilový průmysl.



*Obr. 10. Hydraulický lis.*



*Obr. 11. Svařovací robot.*



*Obr. 12. Děrovací lis.*

## **POSLÁNÍ A VIZE PODNIKU**

Kvalita a spolehlivost jsou nezbytné podmínky, aby dosáhli podnikového cíle a udrželi si stabilní pozici na trhu. Tím, že podnik poskytuje kvalitní výrobky, které neustále vylepšuje, se považuje za spolehlivého partnera. Prioritou pro podnik je i zákazník, proto

je jejich cílem maximálně uspokojovat požadavky a potřeby každého zákazníka. Podnik získal certifikáty ISO 14001, ISO 9001 a ISO/TS 16949.

### **VZNIK A VÝVOJ PODNIKU**

Mateřská společnost zkoumaného podniku vybrala lokalitu jeho působení ve městě, které leží poblíž hranic se dvěma státy - Rakousko a Slovensko. Toto město je důležitou silniční křižovatkou a železničním uzlem evropského významu. Dalším důvodem byla taky relativní blízkost hlavních odběratelů podniku.

Podnik XY působí v průmyslové zóně. V průmyslovém areálu podnik adaptoval a rekonstruoval budovy, nakoupil moderní stroje a začal přijímat pracovníky. Díky zakázkám od velkých automobilových firem se podnik velmi rychle zbavil počátečních obtíží a začal se rozvíjet. Postupně se dávala dohromady organizace podniku a zaváděl se systém managementu, který byl obvyklý u zahraničního vlastníka.

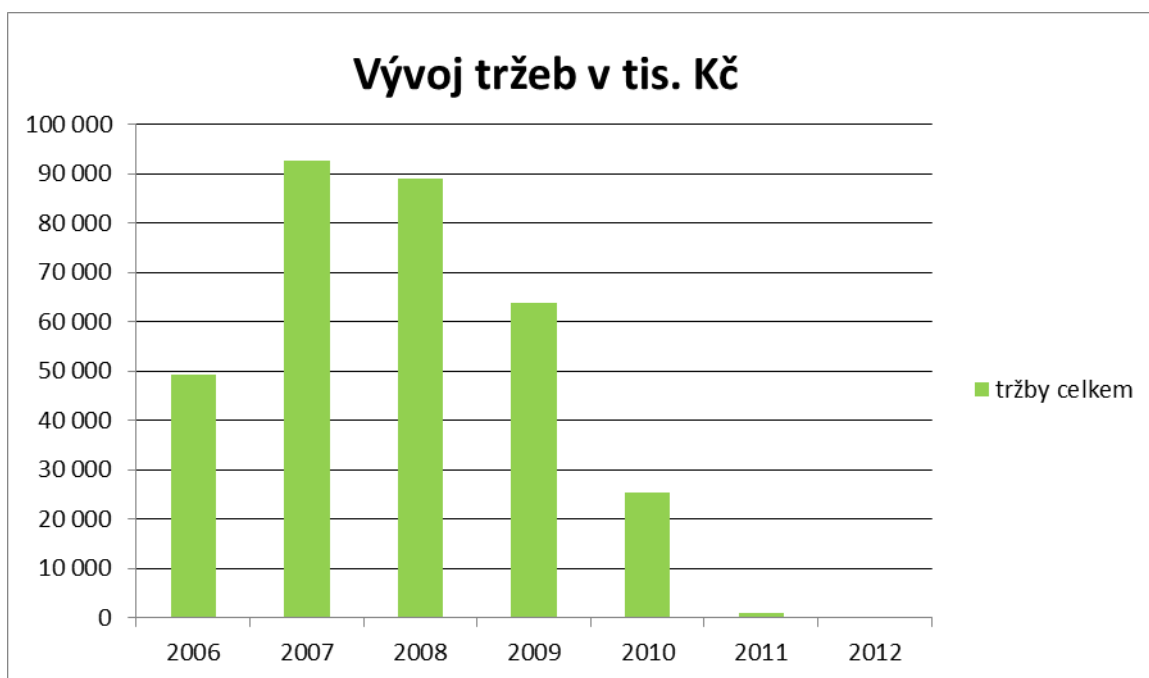
Z počátku podnik působil pozitivně na podnikatelské prostředí v dané lokalitě, ale toto období netrvalo dlouho a ještě než se podnik dokázal ekonomicky stabilizovat, bohužel začali mít jeho hlavní odběratelé ekonomické problémy způsobené krizí. Podnik se tak dostal do hospodářských obtíží.

## 6 KRIZOVÝ MANAGEMENT V PODNIKU XY

Krizový management v podniku XY vznikl v až době, kdy se začala projevovat krize. Vedení podniku se shodlo na tom, aby na funkci krizového manažera byl dosazen jednatel společnosti. Jednatel byl jmenován proto, že firmu důkladně zná, byl ve firmě od počátku a svým programem na záchranu firmy přesvědčil celé vedení společnosti. Externí krizový manažer nepřicházel v úvahu zejména z finančních důvodů.

### 6.1 Vývoj podnikové krize

Krize se v podniku začala projevovat už po roce 2008. V níže uvedeném obrázku č. 13 je znázorněn vývoj podnikových tržeb od roku 2006 do roku 2012. Ke značnému nárůstu tržeb došlo mezi roky 2006 a 2007 o téměř polovinu (ze 49 402 tis. Kč na 92 586 tis. Kč). V dalších letech je vidět, že křivka tržeb klesala, v období mezi roky 2007 a 2008 byl zaznamenán pokles tržeb pouze o 4 %. Nejkritičtější období bylo v letech 2009 až 2010, kdy došlo k extrémnímu propadu tržeb o více než 60 %. Stále klesající tržby byly důvodem podání insolvenčního návrhu.



Obr. 13. Vývoj tržeb v tis. Kč. [11]



## 6.2 Příčiny podnikové krize

Krize v podniku XY nebyla způsobena pouze jednou příčinou, ale způsobilo ji několik příčin, které jsem rozdělila na vnitřní a vnější.

### 6.2.1 Vnitřní příčiny

Vnitřní příčiny krize se neprojevily z důvodu technické či technologické nevybavenosti, neboť vybavenost podniku byla na velmi vysoké úrovni. Mezi hlavní vnitřní příčiny krize patřily především chyby managementu, požadovaná profesionalita, pracovní nasazení zaměstnanců i neméně důležitá kvalita odvedené práce, kterou pracovníci podniku nedodržovali na předepsané úrovni, což znamenalo práci přesčas a tím i k překračování naplánovaných mzdových prostředků. Další příčinou byla špatná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, a také časová mzda, která byla pracovníkům vyplácena.

### 6.2.2 Vnější příčiny

K vnějším příčinám krize lze přiřadit negativní vliv konkurence čínských dovozců, kteří dováželi levnější komponenty, cena těchto komponentů mnohdy nedosahovala ani hodnotu materiálu. Podnik exportoval 95% produkce, proto posilující kurz české měny vůči Euru silně a negativně ovlivnil hospodaření podniku. Příčinou bylo také to, že podnik byl velmi zaměřen na jednoho hlavního odběratele z oblasti automobilového průmyslu, který v době krize výrazně omezil výrobu a neodebíral nasmlouvaná množství výrobků. Podobně i další odběratelé z oblasti automobilového průmyslu neprojevovali v době krize takový zájem na odběr dalších výrobků. Pokud výrobky odebrali, tak za ně nezaplatili. Ke konci desátých let 21. století, došlo k výraznému zvýšení cen oceli, což mělo za následek podstatné snížení obchodní marže. Vliv vnějších příčin celkově snížil objem zakázek a postupem zvýšil ztrátu v hospodaření.

## 6.3 Realizovaná opatření

Hlavním cílem podniku bylo v rámci krizového managementu provést taková opatření, která by vedla k zachování životaschopnosti podniku a k zamezení prohlubování krize. Vykonaná opatření se především týkala zaměstnanců, došlo k jejich částečnému propuštění a ke změně pracovních smluv. Tato změna se týkala přeměny časové mzdy na

mzdu úkolovou, což vedlo k tomu, že pracovníci pracovali více a efektivněji. Další opatření se týkala dočasného omezení výroby nejméně odbytových produktů a omezení transportu. Příčinou krize byla změna kurzu, jak jsem uvedla výše, proto v podniku byl stanoven jednotný kurz na 24,50,- Kč. Ve spolupráci s poradenskou firmou, začalo vedení podniku zavádět racionalizace do výrobního procesu. Vzhledem k dané situaci došlo u administrativních pracovníků ke zvýšení výkonosti. V rámci prováděných opatření byla také omezena spotřeba energie a vedení podniku přerušilo všechno sponzorství.

#### 6.4 Důsledky podnikové krize

Podnik nebyl dostatečně flexibilní, a nedokázal zareagovat na krizi inovací svých výrobků. Nebyl na tuto situaci vůbec připravený. Zaměření jen na jednoho odběratele, bylo zásadní chybou vedení. I přesto, že krizový management provedl výše uvedená opatření, se v podniku začala plně projevovat krize a došlo k výraznému snížení veškeré výroby, což zvýšilo neschopnost splácet dluhy. Jednatelé společnosti se nakonec rozhodli řešit danou situaci podáním insolvenčního návrhu, neboť výše závazků vůči věřitelům, byla po lhůtě splatnosti 30-ti dnů více než 21 000 000,- Kč. Stav podniku odpovídal zásadám uvedených v insolvenčním zákoně.

#### 6.5 SWOT analýza

Ke zjištění stavu životaschopnosti podniku je nutné zjistit, stav podniku, kde se skutečně nachází. Hlavní důvod vypracování SWOT analýzy spočíval v tom, jestli má vůbec význam se snažit podnik zachránit.

Prostřednictvím SWOT analýzy jsou popisovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. V tabulce č. 1 jsou uvedeny jednotlivé položky s ohodnocením, ohodnoceny jsou podle významnosti. Bodová stupnice je stanovena v rozmezí 1 až 5, přičemž 1 - značí nejnižší významnost a 5 – značí nejvyšší významnost.

Tab. 1. SWOT analýza s ohodnocenými položkami.

SILNÉ STRÁNKY	Body
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitní produkty</li> </ul>	4

• Orientace na export	3
• Moderní technika a technologie	5
• Certifikáty	5
• Dobrá lokalita firmy	3
• Kladné vztahy se zákazníky	3
• Součást větší společnosti	2
• <b>Součet</b>	<b>25</b>
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>	<b>Body</b>
• Zvyšování kompetentnosti pracovníků	4
• Nižší ziskovost některých produktů	2
• Nedostačující reklama a propagace	3
• Vysoké náklady na zaměstnance	3
• Špatná interní komunikace	3
• <b>Součet</b>	<b>15</b>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>Body</b>
• Získání nových zákazníků v ČR i v zahraničí	4
• Zdokonalení systému kvality	2
• Zlepšení konkurenceschopnosti produktů	3
• Zaměření se na produkty s vysokou přidanou hodnotou	3
• Využití nástrojů marketingové komunikace	3
• Oslabení koruny	2
• <b>Součet</b>	<b>17</b>
<b>HROZBY</b>	<b>Body</b>
• Ekonomická krize v ČR i ve světě	5

• Rostoucí konkurence v oboru	4
• Snižující se poptávka po určitých produktech	3
• Vstup zahraničních konkurentů	3
• Nedostatečná reakce na změny na trhu	5
• <b>Součet</b>	<b>20</b>

### Silné stránky

Hlavní silnou stránkou je moderní technika a technologie, díky které je podnik o krok napřed před konkurenčními podniky. Další předností jsou certifikáty ISO 14001, ISO 9001 a ISO/TS 16949, které podniku zajišťují lepší postavení na trhu. Silnou stránkou je také kvalita produktů, na níž si závod zakládá, neboť vede ke spokojenosti zákazníka. Zákazníci jsou pro podnik prioritou, proto další silnou stránkou je pozitivní vztah mezi závodem a zákazníky. Lokalita podniku patří taktéž do silných stránek, protože se nachází nedaleko hranic se Slovenskem i Rakouskem, v její blízkosti je také železniční křižovatka mezinárodního významu. Součástí větší společnosti, je rovněž kladnou stránkou podniku.

### Slabé stránky

Zvyšování kompetentnosti pracovníků je první slabou stránkou podniku, vedení společnosti se musí snažit tento problém, co nejdříve změnit. Slabou stránkou je nižší výnosnost některých produktů a nedostačující reklama a propagace, na kterou by se mohlo vedení podniku v budoucnu více zaměřit. Vysoké náklady na zaměstnance jsou také slabou stránkou, neboť jejich peněžní ohodnocení neodpovídá stanoveným limitům ve výrobě. Mezi poslední slabou stránku patří i špatná interní komunikace.

### Příležitosti

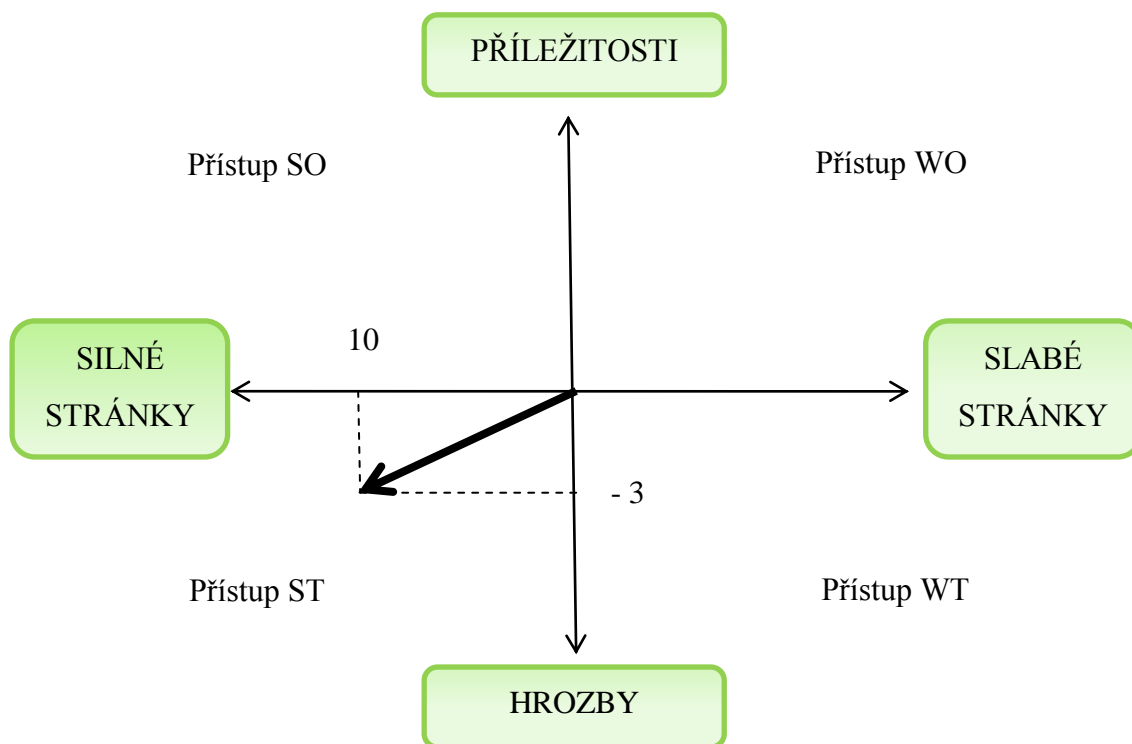
Velkou příležitostí podniku je získání nových odběratelů v České republice i v zahraničí. V budoucnu by mohla být velká příležitost také v tom, že se podnik zaměří na produkty s vysokou přidanou hodnotou a také zvýší konkurenceschopnost výrobků s nejvyšším podílem odběru. Lepší využívání nástrojů marketingové komunikace a zdokonalení systému kvality může být pro podnik taktéž příležitostí. Další příležitostí může být také

oslabení koruny, dojde ke zlepšení finančního stavu podniku, neboť většina produkce se exportuje.

### Hrozby

Velkou hrozbou pro podnik je ekonomické krize, která se už ve firmě jednou projevila. Další hrozba pro podnik je rostoucí konkurence v oboru a také vstup zahraničních konkurentů, což souvisí s další hrozbou klesající poptávky po určitých produktech. Hrozba spočívá i v neustálém navyšování vstupních cen, což má za následek celkový nárůst cen. Poslední hrozbou je nedostatečná reakce na změny na trhu, například změna měnového kurzu, která může mít silný dopad na obrat firmy.

Na obrázku č. 14 jsou silné a slabé stránky zaznamenány na vodorovné ose a jsou navzájem odečteny, hrozby a příležitosti jsou zaznamenány na ose svislé. Výsledná strategie vznikne jako součet dvou vektorů. Tato výsledná strategie představuje hlavní doporučení strategické orientace podniku.



Obr. 14. Matice modelových strategií.

Přístup ST – jedná se o strategii silného podniku nacházejícího se v záporném prostředí. Silné stránky proto musí být využity tak, aby zablokovaly nebezpečí, konkurenci či únik do příznivějšího prostředí.

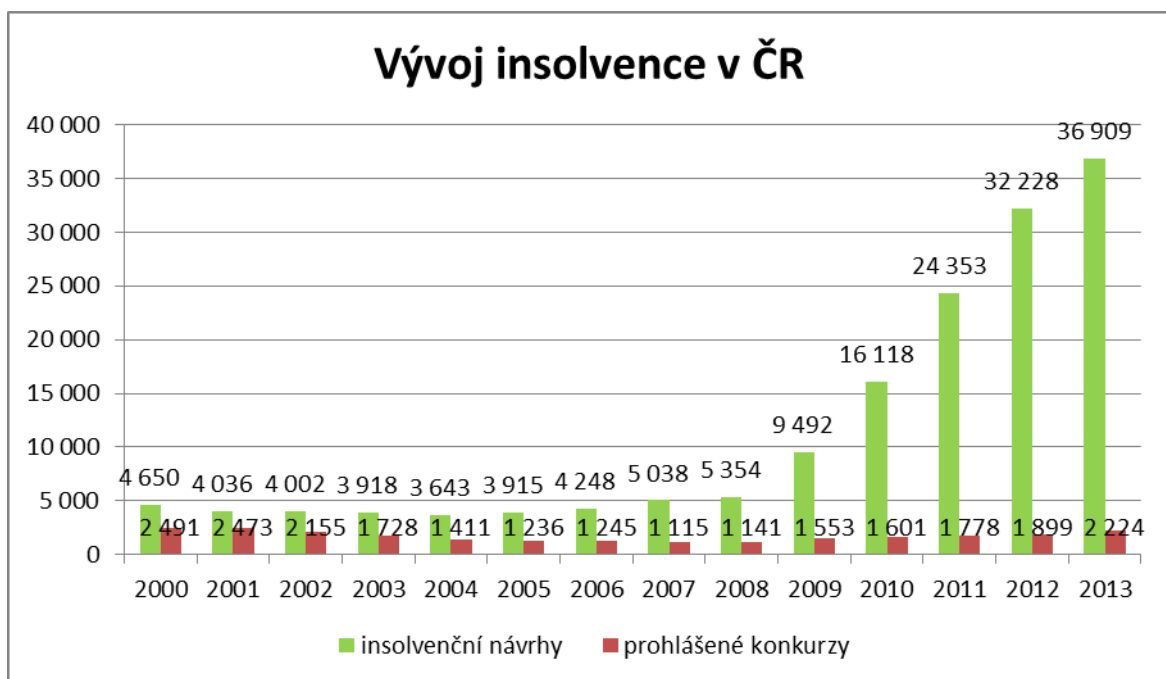
## 7 INSOLVENCE V ČESKÉ REPUBLICE

Informace o vývoji insolvence v České republice jsou veřejnosti běžně dostupné. Existují i společnosti, které se zabývají sledováním insolvenčních návrhů a jejich následným vyhodnocením. Jedná se o například společnosti Creditreform, Creditinfo Czech Republic, s.r.o. a řadu dalších.

Vývoj insolvence v České republice od roku 2000 do roku 2013 je znázorněn v obrázku č. 15, kde jsou uvedeny počty insolvenčních návrhů a počty prohlášených konkursů. V roce 2013 byl počet podaných návrhů téměř 8krát větší oproti roku 2000. V letech 2000 až 2004 počet podaných insolvenčních návrhů a také počet prohlášených konkursů klesal. V roce 2005 nastal zlom a počet podaných insolvenčních návrhů se začal zvyšovat.

Světová ekonomická krize, která se projevila v roce 2007, ovlivnila vývoj insolvence v České republice. Mezi další důvody, které vedly k nárůstu počtu podaných insolvenčních návrhů lze zařadit kolísání měnových kurzů, zvýšení cen ropy, snížení konkurenceschopnosti vůči zahraničním dodavatelům. [6]

V roce 2008 došlo k právní úpravě insolvenčního zákona, i tato úprava měla podíl na nárůstu podaných návrhů. Do roku 2008 bylo možné řešit úpadek pouze rozhodnutím o konkursu, ale od roku 2008 lze úpadek řešit rozhodnutím o reorganizaci či oddlužení.



Obr. 15. Vývoj insolvence v ČR. [6]

V roce 2009 se v České republice plně projevila ekonomická krize a došlo k „bankrotovému boomu“, bylo podáno o téměř 77 % více návrhů než v roce 2008. Od toho roku počet podaných insolvenčních návrhů prudce narůstá. Celkové počty insolvenčních návrhů se do roku 2012 týkaly pouze firem a fyzických osob. Od roku 2013 vznikla nová skupina nepodnikajících živnostníků, jedná se o živnostenské firmy, které mají IČ a zároveň žádají o oddlužení. Žádost o oddlužení je možná pouze v případě, že nejsou ekonomicky aktivní či jejich dluhy nejsou tolik velké. Největší podíl na zvyšování počtu podaných insolvenčních návrhů mají fyzické osoby. Důvod tak vysokého počtu podaných insolvenčních návrhů je způsoben i tím, že je možné návrhy podávat opakovaně. V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny počty podaných insolvenčních návrhů v roce 2012 – firmy a fyzické osoby a v roce 2013 – firmy, fyzické osoby a nepodnikající živnostníci.

Tab. 2. Počet podaných návrhů v roce 2012 a 2013. [6]

2012		2013		
Firmy	Fyzické osoby	Firmy	Fyzické osoby	Nepodnikající živnostníci
8 398	23 830	6 158	25 459	5 292
<b>32 228</b>		<b>36 909</b>		

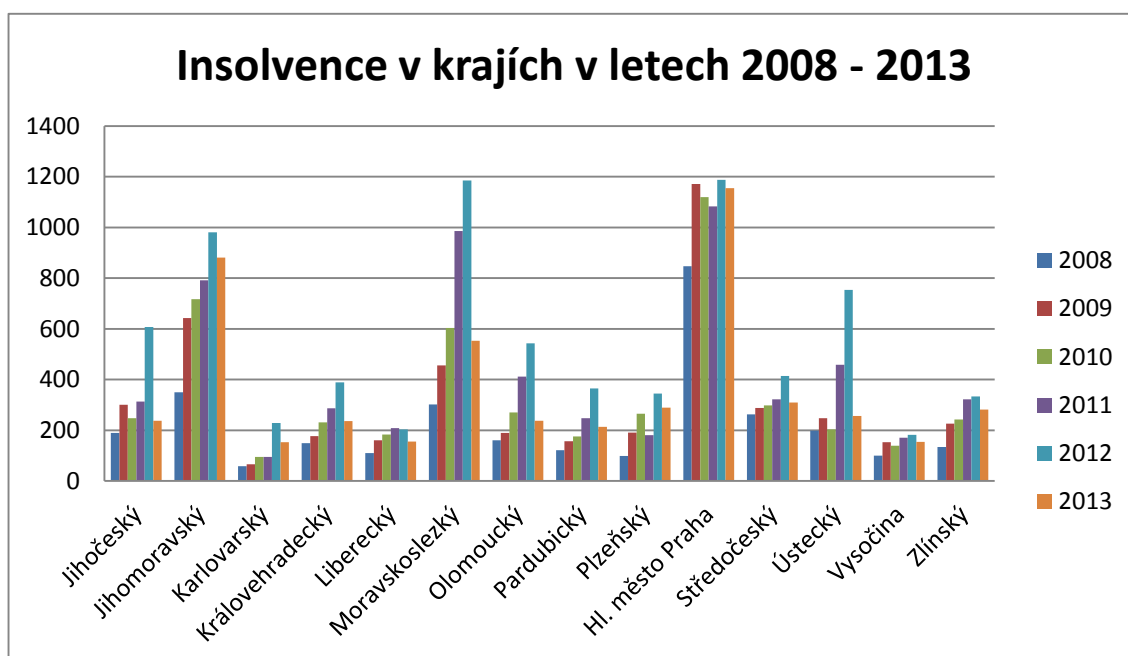
Reorganizace je další možný způsob, jak řešit dlužníkův úpadek. Od 1. ledna 2014 nabyla platnost novela insolvenčního zákona, ve které jsou kritéria na povolení reorganizace snížena, a to tak, že obrat firmy před insolvencí musí být alespoň 50.000.000,- Kč a počet zaměstnaných pracovníků musí být minimálně 50. Po prohlášení rozhodnutí o reorganizaci dojde k postupnému uspokojení věřitelských pohledávek, přičemž chod dlužníkovy podniku bude zachován. Celkový počet povolených reorganizací za posledních šest let je 84 (tabulka č. 3). V porovnání s počtem celkových prohlášených konkursů je počet povolených reorganizací minimální. Hlavním důvodem nízkého počtu bylo, že subjekty nesplnily kritéria pro povolení reorganizace, prvním kritériem do roku 2013 bylo, že roční obrat firmy musel být před insolvencí nejméně 100.000.000,- Kč, a druhým kritériem bylo zaměstnávat minimálně 100 pracovníků.



Tab. 3. Počet povolených reorganizací. [6]

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet povolených reorganizací	6	13	19	17	17	12

Na obrázku č. 16 je vidět rozdílný a nestabilní vývoj insolvence v jednotlivých krajích České republiky. Hlavním důvodem jsou odlišné dispozice v jednotlivých krajích. V letech 2008 – 2013 bylo zaznamenáno nejvíce insolvenčí v hlavním městě ČR, poté v Jihomoravském kraji a Moravskoslezském kraji. Nejnižší počet insolvenčí ve stejném období je v Karlovarském kraji a v kraji Vysočina.



Obr. 16. Insolvence jednotlivých krajů ČR v letech 2008 – 2013. [6]

Novela insolvenčního zákona, která je platná od 1. ledna 2014, se dotkla i oblasti oddlužení. Vznikla nová možnost společného oddlužení manželů. Nyní jsou manželé oprávněni podat insolvenční návrh společně, to znamená, že po celou dobu insolvenčního řízení budou v pozici nerozlučných společníků a zároveň budou považováni za jednoho dlužníka.

## 8 PRŮBĚH INSOLVENČNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU XY

### 8.1 Řízení do úpadku

Dne 31. 3. 2010 byl podán jednatelem společnosti návrh na zahájení insolvenčního řízení. Navrhovatel uvedl, že je v úpadku z důvodu platební neschopnosti, neboť má více věřitelů, vůči kterým má peněžité závazky, které jsou po splatnosti více než třicet dnů a tyto závazky není schopen v plné výši uhradit. Platební neschopnost navrhovatele uhradit své peněžité závazky je dána i podle ustanovení v § 3 odst. 2 insolvenčního zákona, jestliže zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků a neuhradí tyto závazky po dobu delší jak tři měsíce po splatnosti. Navrhovatel jakožto dlužník je úpadku i z důvodu předlužení. Navrhovatel uvedl, že výše jeho závazků třicet dní po jejich lhůtě splatnosti dosáhla více jak 21 000 000,- Kč. Součástí insolvenčního návrhu navrhovatele byl:

- seznam majetku,
- seznam pohledávek,
- seznam závazků,
- seznam věřitelů,
- seznam zaměstnanců.

Krajský soud v Brně téhož dne 31. března 2010 obdržel návrh a následně v 12:12 zahájil insolvenční řízení, současně došlo i ke zveřejnění vyhlášky v insolvenčním rejstříku, čímž nastaly účinky, které byly spojeny s jeho zahájením.

Insolvenční soud 2. dubna 2010 vyzval dlužníka, aby do deseti dnů od doručení usnesení uhradil zálohu na náklady spojené s insolvenčním řízením a to ve výši 50 000,- Kč. Záloha byla uhrazena 12. dubna 2010.

Krajský soud v Brně 14. května 2010 zaslal dlužníkovi žádost, aby určil osobu insolvenčního správce, který bude vést insolvenční řízení. Dlužník na žádost soudu dne 19. května 2010, zaslal opatření, ve kterém uvádí jméno zvoleného insolvenčního správce a veškeré jeho údaje.

Krajský soud v Brně vydal usnesení o úpadku dlužníka, a to dne 20. května 2010, ve kterém ustanovil insolvenčního správce a vyzval věřitele, aby přihlásily své pohledávky do

30 dnů od zveřejnění usnesení v insolvenčním rejstříku. Přihlásit pohledávky, bylo tedy možné do 18. června 2010, k přihláškám podaným později insolvenční soud nepřihlížel a tudíž nedošlo ani k jejich uspokojení. Soud v tomto usnesení stanovil termín přezkumného jednání na 14. července 2010 a bezprostředně po jeho skončení se konala první schůze věřitelů. Insolvenční správce měl povinnost do 25. června 2010 předložit soudu vypracovaný seznam všech přihlášených pohledávek, z důvodu jeho zveřejnění 15 dní před přezkumným jednáním. Povinností správce bylo zajistit a předložit insolvenčnímu soudu majetkovou podstatu dlužníka a jeho hospodářskou situaci do 5. července 2010, na jejímž základě soud rozhodl o způsobu řešení úpadku dlužníka.

## **8.2 Řízení po úpadku**

Insolvenční správce po celou dobu insolvenčního řízení pravidelně podával zprávy Krajskému soudu v Brně o své činnosti, ve kterých informuje o pohledávkách a o stavu podniku dlužníka.

### **8.2.1 Majetková podstata**

Majetková podstata zahrnuje veškerý majetek, který patří dlužníkovi ke dni, kdy došlo k zahájení insolvenčního řízení a taktéž majetek získaný v průběhu tohoto řízení. Insolvenční správce podal insolvenčnímu soudu soupis majetkové podstaty, kterou sepsal dlužník ke dni, kdy předložil návrh na zahájení insolvenčního řízení tady 31. března 2010.

Insolvenční správce má oprávnění nakládat s majetkovou podstatou, náleží mu práva a povinnosti, které přísluší dlužníku. V průběhu insolvenčního řízení se majetková podstata pravidelně aktualizuje v insolvenčním rejstříku.

### **8.2.2 Přezkumné jednání**

Přezkumné jednání a první schůze věřitelů se konala ve výše uvedeném termínu, který stanovil v usnesení o úpadku soud, a to na 14. července 2010. Schůze se zúčastnili věřitelé, kteří byli uvedeni v prezenční listině zveřejněné v insolvenčním rejstříku, dále také samosoudkyně, insolvenční správce a dlužník.

Předmětem přezkumného jednání bylo přezkoumání věřitelských pohledávek, které předložil insolvenční správce. Přítomní byli poučeni soudem podle § 190 – 202

insolvenčního zákona. Správce po poučení soudem provedl přezkum věřitelských pohledávek a následně výsledek tohoto jednání zapsal do seznamu přihlášených pohledávek. Soud vyzval insolvenčního správce, aby do 30 ti dnů ode dne, kdy se konalo přezkumné jednání, podal doklad, že poučil a vyzval věřitele pohledávek, které byly popřeny a o možnosti podání incidenčních žalob.

Insolvenční správce v úvodu první věřitelské schůze předložil zprávu o své dosavadní činnosti, spolu se soupisem dlužníkovy majetku ke dni jeho úpadku. Správce uvedl, že dlužník dále provozuje podnikatelskou činnost, která je částečně omezena a s menším počtem pracovníků. Na závěr insolvenční správce navrhl, že úpadek dlužníka je možný řešit pouze konkursem, protože nevidí budoucí vývoj podniku. Následně také uvedl, že způsob zpeněžení majetkové podstaty dlužníka projedná s věřitelským výborem, jakmile insolvenční soud prohlásí konkurs na majetek dlužníka.

Soud podal věřitelům návrh, který se týkal hlasování o tříčlenný věřitelský orgán. Tento návrh byl na schůzi věřitelů jednomyslně přijat. Zvolený věřitelský výbor byl ve složení:

- věřitel č. 41 (zajištěný věřitel)
- věřitel č. 70 (nezajištěný věřitel)
- věřitel č. 19 (nezajištěný věřitel)

Soud v závěru přezkumného jednání a první schůze věřitelů poučil věřitele, že je možnost odvolat stávajícího insolvenčního správce z funkce a zvolit si nového insolvenčního správce, věřitelé tuto možnost nevyužili, tudíž se připravili o možnost stávajícího insolvenčního správce odvolat.

### **8.2.3 Rozhodnutí o způsobu řešení úpadku**

Krajský soud v Brně ještě ten den po skončení první schůze věřitelů, a to 14. července 2010 vydal usnesení, ve kterém prohlásil konkurs na dlužníkuv majetek. Prohlášení konkursu pro insolvenčního správce znamenalo, oprávněně nakládat s majetkem dlužníka, a také s právem a povinnostmi dlužníka v případě, že souvisely s majetkovou podstatou. Insolvenčnímu správci přináležela akcionářská práva spojená s akciemi, které byly zahrnuty do majetkové podstaty. Rozhodování o obchodním tajemství či jiné mlčenlivosti, vůči zaměstnancům dlužníka byl správce oprávněn vystupovat jako zaměstnavatel.

Zajišťoval provoz podniku, vedl účetnictví a plnil daňové povinnosti. Výše zmíněné účinky prohlášení konkursu nastaly ihned po uveřejnění v insolvenčním rejstříku v 16:37 hodin.

#### 8.2.4 Přihlášené pohledávky

Insolvenční správce doručil všechny přihlášené pohledávky ve stanovené lhůtě soudu a ten je zveřejnil v insolvenčním rejstříku. Do insolvenčního řízení se přihlásilo celkem 74 věřitelů, jednalo se například o věřitelské pohledávky:

- č. 25 Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky 1 941 326,84,- Kč
- č. 27 Jihomoravská plynárenská, a.s. 841 814,29,- Kč
- č. 36 Česká republika – Česká správa sociálního zabezpečení 6 749 240,- Kč

Věřitelé přihlásili pohledávky v celkové výši 21 062 242,95,- Kč. Insolvenční správce popřel pohledávky v celkové výši 46 148,87,- Kč, jednalo se o část pohledávek věřitelů č. 41 a 54. U přezkumného jednání byly přezkoumány a uznány nezajištěné pohledávky ve výši 17 942 927,89,- Kč a zajištěné pohledávky ve výši 3 073 166,19,- Kč, které jsou zajištěny majetkem náležící do majetkové podstaty dlužníka. V obrázku č. 17 je vidět, že největší podíl na celkové výši pohledávek mají nezajištěné pohledávky a podíl popřehých pohledávek je zanedbatelný.



*Obr. 17. Celková výše pohledávek.*

### 8.2.5 Zpeněžení majetkové podstaty

Insolvenční správce začal se zpeněžením majetkové podstaty až po pravomocném usnesení soudu o prohlášení konkursu a po první schůzi věřitelů.

Zpeněžení majetkové podstaty probíhalo prostřednictvím přímého prodeje, ke kterému insolvenční správce potřeboval souhlas věřitelského výboru a soudu. Část majetku byla zpeněžena ve veřejné dražbě, ke které stačil souhlas pouze věřitelského výboru.

**Přímým prodejem** byl zpeněžen drobný nepotřebný majetek, část materiálu a nedokončené výroby neziskových produktů.

**Veřejnou dražbou** došlo ke zpeněžení obtížně prodejné části materiálu a nedokončené výroby.

Situace byla taková, že i přes realizovaná protikrizová opatření a zpeněžení majetkové podstaty nebylo možné uhradit pohledávky věřitelům. Dne 9. března 2011 byl dán souhlas insolvenčnímu správci ke zpeněžení majetku podniku jedinou smlouvou, k čemuž se insolvenční správce zavázal. Dále se zavázal, že podnik bude prodán nejvýhodnější nabídce s nejvýhodnější nabídnutou částkou a také, že se prodej podniku uskuteční v součinnosti s věřitelským výborem. K prodeji mohlo dojít pouze na základě znaleckého posudku a ocenění podniku. Odborný znalec odhadl cenu podniku, která byla přijatelná, a to 16 500 000,- Kč.

Dne 16. března 2011 došlo k vyhlášení výběrového řízení na prodej podniku. O měsíc později 18. dubna 2011 se konalo jednání insolvenční správce se členy věřitelského výboru. Předmětem jednání bylo zhodnocení jednotlivých nabídek výběrového řízení na prodej podniku. Výběrové řízení bylo formou obálkové metody. Vítěz výběrového řízení byl určen ještě ten den a následně byl vyzván k uhrazení zálohy kupní ceny.

Soud dal souhlas insolvenčnímu správci s uzavřením smlouvy o prodeji podniku dne 13. května 2011. Podnik odkoupila silná zahraniční společnost dlouhodobě podnikající v oblasti automobilového průmyslu, která plánuje budoucí rozvoj podniku.

### 8.2.6 Závěr konkursu

Se závěrem konkursu úzce souvisí schválení konečné zprávy a splnění rozvrhového usnesení. Podrobnosti o konečné zprávě jsou uvedeny v následujícím textu.

#### Konečná zpráva

Insolvenční správce dne 5. září 2011 sepsal konečnou zprávu. Konečná zpráva obsahovala charakteristiku všech činností insolvenčního správce a vyčíslení finančních výsledků podniku včetně vyúčtování odměny a hotových výdajů, které náleží správci. V tabulce č. 4 jsou zobrazena nejdůležitější čísla z konečné zprávy. Konečná zpráva obsahovala částku určenou k rozvrhu a to 3.740.538,56,- Kč. Pohledávky nezajištěných věřitelů byly 17 942 927,89,- Kč a procentuální uspokojení bylo vyčísleno na 20,8 %.

Tab. 4. Konečná zpráva.

PŘÍJMY MAJETKOVÉ PODSTATY		
Movité věci	4.464.276,40,- Kč	
Jiné příjmy	119.375,88,- Kč	
Finanční prostředky v bankách	245.781,57,- Kč	
Zůstatek pokladny	124.538,- Kč	
Přijatá záloha na náklady řízení	50.000,- Kč	
Prodej podniku	10.500.000,- Kč	
<b>Příjmy celkem</b>	<b>15.503.971,85,- Kč</b>	
VÝDAJE MAJETKOVÉ PODSTATY		
	Uspokojeno	Neuspokojeno
Náklady spojené se správou, udržováním a zpeněžením majetkové podstaty	8.084.385,99,- Kč	
Uspokojené pohledávky před rozvrhem	2.106.872,94,- Kč	

Odměna a hotové výdaje insolvenčního správce	200.000,- Kč	1.159.015,36,- Kč
Dosud neuspokojené pohledávky k rozvrhu		213.159,- Kč
<b>Výdaje celkem</b>	<b>11.763.433,29,- Kč</b>	

### 8.2.7 Zrušení konkursu

Insolvenční správce navrhl zrušení konkursu na majetek dlužníka. Krajský soud žádosti vyhověl a dne 14. května 2012 zrušil konkurz na majetek dlužníka, zároveň vyzval insolvenčního správce, aby uzavřel účetní knihy dlužníka, sestavil účetní závěrku, podal daňové přiznání a předal dlužníkovi potřebné účetní záznamy. Insolvenční správce má ze zákona na splnění výše uvedených činností 30 dnů. Následně správce informoval soud, že splnil všechny povinnosti spojené se zrušením konkurzu a požádal soud o zproštění funkce insolvenčního správce dlužníka. Krajský soud v Brně dne 15. června 2012 vydal usnesení, ve kterém po zrušení konkurzu zprostil insolvenčního správce funkce.



## 9 SHRUTÍ KRIZOVÉHO A INSOLVENČÍHO ŘÍZENÍ

Konkurs byl na podnik dlužníka vyhlášen v polovině roku 2010, i přesto pokračovala výrobní činnost podniku, což bylo hlavně díky protikrizovým opatřením, které realizoval zvolený krizový manažer, ještě před podáním návrhu na insolvenční řízení. Následně byl ustanoven insolvenční správce, který byl povinen řídit výrobu a sledovat ekonomický vývoj dlužníkovy podniku. Hlavním důvodem povinností správce bylo předcházet zatěžování majetkové podstaty zbytečnými výdaji a provozování podnikatelské činnosti na dluh.

Během insolvenčního řízení nebyla činnost v podniku přerušena, ale pouze omezena, z důvodu rozvázání pracovního poměru s některými zaměstnanci.

Během insolvenčního řízení se insolvenční správce s krizovým manažerem firmy pravidelně scházeli a uskutečnili řadu protikrizových opatření, jejichž realizace pro podnik znamenala pokračování v podnikatelské činnosti.

Protikrizová opatření realizovaná během insolvenčního řízení navázala na již provedená opatření v krizovém řízení. Insolvenční správce společně s krizovým manažerem se shodli, že nestačí pouze změny v pracovních smlouvách, proto došlo k omezení přesčasů, byl zrušen třísměnný pracovní provoz, pracovalo se pouze ve dvousměnném pracovním provozu – ranní, odpolední. Po dobu trvání krize, nebyly vypláceny prémie ani nebyla navyšována mzda. Mimo jiné došlo také ke snížení finančních odměn určitým zaměstnancům na dobu určitou. Značně se změnila komunikace uvnitř firmy k lepšímu. Další opatření, která se dříve týkala pouze dočasného omezení výroby nejméně odbytových produktů a omezení transportu, tak během insolvenčního řízení došlo k úplnému zastavení výroby neziskových produktů a také k omezení pracovních cest na minimum. Bohužel i před provedenými opatřeními, byl podnik prodán jako celek.

Vyčíslené procento uspokojení pohledávek věřitelů je nízké. Výnos pro věřitele by měl být kolem 50% a toho zkoumaný podnik zdaleka nedosáhl.

## 10 DOPORUČENÍ

Vedení podniku musí začít využívat své klady, které by zajistily lepší postavení na trhu. Velmi důležité je více motivovat vlastní zaměstnance prostřednictvím motivačních příplatků. Ke zlepšení situace na trhu, by mohlo vést zavedení nové pracovní pozice obchodního zástupce. Obchodní zástupci by byli schopni pokrýt téměř celé území ČR, což by se odrazilo na množství přijatých zakázek.

Následující doporučení se týká věřitelů a dlužníků. Každému věřiteli bych doporučila, pokud jejich dlužník není v dobré finanční situaci, aby pravidelně kontrolovali insolvenční rejstřík, z důvodu podání přihlášky své pohledávky. V případě, že věřitel zmešká lhůtu k podání této přihlášky a podá ji později, může se stát, že k vyřízení jeho pohledávky nemusí dojít. Velmi důležité je také, aby částka pohledávky uvedená v přihlášce byla pravdivá, pokud by věřitel uvedl vyšší částku, hrozí mu sankce. Jako poslední bych doporučila, aby se věřitelé účastnili věřitelských schůzí, na kterých mohou značně ovlivnit průběh insolvenčního řízení prostřednictvím hlasování.

Dlužníkům bych doporučila, aby podání insolvenčního návrhu zbytečně neprotahovali. Návrh by měl být podán v okamžiku zjištění svého úpadku. V insolvenčním zákoně je totiž uvedeno, že dlužník je povinen zaplatit škodu věřitelům, kterým tato škoda vznikla právě kvůli pozdnímu podání insolvenčního návrhu. Důležité je také, aby dlužník uvedl do insolvenčního návrhu skutečné údaje a také žádný údaj netajit, neboť by mohlo dojít k nesprávnému rozhodnutí a tím i následnému způsobu řešení jeho úpadku. Dlužník by měl mít také sestavený splátkový kalendář a pojištěné pohledávky. Jako poslední bych oběma doporučila, aby postupovali dle pravidel, které jsou stanoveny v insolvenčním zákoně.

Insolvenční správci se musí více seznámit s vedením a chodem podniku, než navrhnou způsob řešení dlužníkového úpadku. V praxi je většinou situace taková, že podniky končí likvidací, přičemž ne vždy tomu tak musí být. Velká část z těchto závodů je totiž schopná dalšího provozu, ale bohužel jim to není umožněno a zaniknou.

Ze statistik jasně vyplývá, že počet podaných insolvenčních návrhů a také počet prohlášených konkursů stále roste, proto by bylo vhodné zvýšit kritéria pro zavedení insolvence.

Následující doporučení se týkají krizového managementu, s čímž souvisí i pozice krizového manažera. Podle mého názoru je pro podnik lepší mít zaveden krizový management i pozici krizového manažera už dříve, nikoli až se v podniku projeví nějaké problémy. V rámci krizového managementu by měl být také vytvořen krizový scénář a navržena dostatečná preventivní opatření.

Zavedení controllingu je dalším doporučením. Pomocí controllingu je možné odstraňovat nebezpečí, popřípadě na toto nebezpečí alespoň včasné upozornit.

## ZÁVĚR

Celá bakalářská práce se věnuje analýze krizového řízení ve společnosti XY. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretická a praktická část.

V teoretické části byly objasněny základní pojmy související s tématem této práce. Pro lepší přehlednost je teoretická část rozdělena do čtyř samostatných kapitol.

V praktické části je charakterizován vybraný podnik XY, následně je popsán krizový management. V této části je také popsán vývoj podnikové krize, vnitřní a vnější příčiny krize, realizovaná protikrizová opatření a důsledky krize pro podnik. V rámci krizového managementu byla provedena SWOT analýza, která přiblížila silné a slabé stránky podniku a také jeho příležitosti a hrozby. Následně je část práce věnována insolvenčnímu řízení v České republice, z důvodu objasnění stále se zvyšujícího počtu insolvencí. K výraznému zlomu došlo v letech 2008 a 2009, kdy se ekonomická krize plně projevila na českém trhu. Od roku 2009 roste jak počet podaných insolvenčních návrhů, tak i počet prohlášených konkursů. Ve vybraném podniku se krize natolik prohloubila, až došlo k zahájení insolvenčního řízení, konkrétně šlo o způsob řešení úpadku konkursem. Začátek insolvenčního řízení v podniku XY vypadal nadějně, krizový manažer společně s insolvenčním správcem provedli řadu protikrizových opatření. Bohužel i přes provedená opatření nebylo toto insolvenční řízení úspěšné, podnik byl prodán zahraničnímu investorovi. Činnost podniku ale dál pokračuje, v rámci insolvenčního řízení v České republice jde o neobvyklou situaci, neboť praxe je spíše taková, že většina prohlášených konkursů končí zánikem podniku.

V závěru praktické části jsou shrnuty zásadní body krizového a insolvenčního řízení, ke kterým během sledovaného období (2006 – 2012) došlo. Přes tuto analýzu byla dána doporučení. Cíle této práce byly splněny. Z celé bakalářské práce mi přinesla největší přínos praktická část, neboť jsem se seznámila s téměř celým insolvenčním řízením, o kterém jsem do té doby neměla tolik informací.

I když je v současné době krize součástí našeho každodenního života, tak bych na závěr chtěla podotknout, že žádná společnost se do úpadku nedostane ze dne na den. Jde o dlouhodobý proces, v němž je možné hrozící problémy, s nimiž se podnik potýká, včasné rozpoznat. Podstatné je tuto nepříjemnou situaci co nejdříve řešit a nenechat ji zajít příliš daleko. V takových případech by bylo pro podniky insolvenční řízení jen krajním řešením.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY****Monografie**

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 9788073574888.
- [2] ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 182 s. ISBN 9788073579838.
- [3] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005, 97 s. ISBN 8024509512.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [9] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 317 s. ISBN 8070412488.
- [10] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 9788089364008.
- [12] KONEČNÝ, Jiří. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 134 s. ISBN 9788073187712.
- [13] LEDNICKÝ, Václav. *Krizový management*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2012, 126 s. ÚZ. ISBN 978-80-7248-782-0.
- [14] NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku: výstavba podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 213 s. ISBN 9788073800710.
- [16] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. ISBN 9788087071113.
- [17] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 191 s. ISBN 9788024734415.
- [18] RICHTER, Tomáš. *Insolvenční právo*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 471 s. ISBN 9788073573294.

- [19] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [20] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [21] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 9788073186968.
- [22] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 181 s. ISBN 9788073188672.
- [23] Úplné Znění. *Insolvence, ochrana hospodářské soutěže, veřejná podpora, významná tržní síla*. Ostrava: Sagit, 2014. ISBN 978-80-7488-021-6.
- [24] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 9788072612000.
- [26] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [27] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 166 s. ISBN 9788087197011.
- [28] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: dokud ještě není v krizi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 179 s. ISBN 8086419746.
- [29] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 9788024731568.

### Internetové zdroje

- [5] Businesscenter.cz. Pojmy. [online]. 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z WWW: <http://business.center.cz/business/pojmy/?text=podnik&imageField.x=0&imageField.y=0>
- [6] BUSSINESSINFO [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Vývoj insolvenčí v České republice v roce 2013. Dostupné z WWW:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vyvoj-insolvenci-v-ceske-republice-v-roce-2013-44973.html>

- [7] CONSULTING COMPANY. [online]. 2014 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z WWW: <http://www.consulting-company.cz/restrukturalizace-spolecnosti>
- [8] Epravo.cz. články. [online]. 2014 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z WWW: <http://www.epravo.cz/top/clanky/k-nekterym-zmenam-v-insolvencnim-zakone-ucinnym-od-1-ledna-2014-93436.html>
- [15] Podnikatel.cz. Start podnikání. [online]. 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>
- [25] ZÁKONY PRO LIDI [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Předpis č. 312/2006 Sb. Dostupné z WWW: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-312>>.

#### **Interní zdroje**

- [11] Interní zdroje zkoumaného podniku XY

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
IČ	identifikační číslo
InsZ	Insolvenční zákon, Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
Kč	koruna česká
Odst.	odstavec
Sb.	Sbírka zákonů
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
Str.	strana
USA	Spojené státy americké



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Životní cyklus podniku. [12] .....	12
Obr. 2. Možné příčiny krize. [9] .....	13
Obr. 3. Fáze krizového vývoje. [29] .....	15
Obr. 4. Fáze dobře řízení krize. [2] .....	16
Obr. 5. Fáze špatně řešené krize. [2] .....	17
Obr. 6. Systém včasného varování. [29] .....	18
Obr. 7. Kroky krizového managementu. [28] .....	24
Obr. 8. SWOT analýza. [15] .....	26
Obr. 9. Organizační struktura podniku. ....	36
Obr. 10. Hydraulický lis.....	37
Obr. 11. Svařovací robot.....	38
Obr. 12. Děrovací lis.....	38
Obr. 13. Vývoj tržeb v tis. Kč. [11] .....	40
Obr. 14. Matice modelových strategií. ....	45
Obr. 15. Vývoj insolvence v ČR. [6] .....	47
Obr. 16. Insolvence jednotlivých krajů ČR v letech 2008 – 2013. [6] .....	49
Obr. 17. Celková výše pohledávek. ....	54

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. SWOT analýza s ohodnocenými položkami. ....	42
Tab. 2. Počet podaných návrhů v roce 2012 a 2013. [6] .....	48
Tab. 3. Počet povolených reorganizací. [6] .....	49
Tab. 4. Konečná zpráva. ....	55

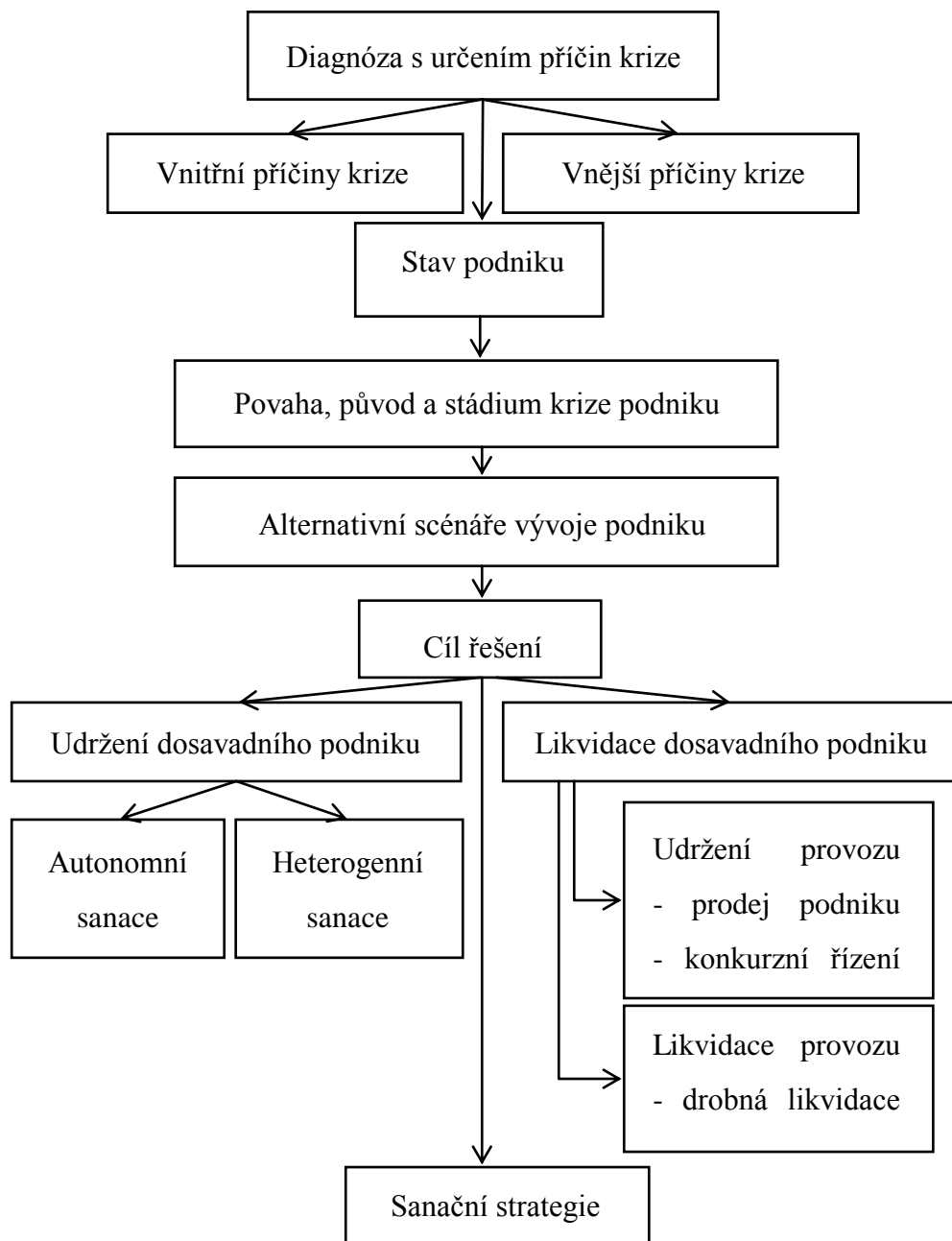
## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozdíly mezi běžným a krizovým řízením.
- P II Schéma postupu sanace.
- P III Průběh insolvenčního řízení.
- P IV Příhláška pohledávky.
- P V Insolvenční návrh (podaný dlužníkem).

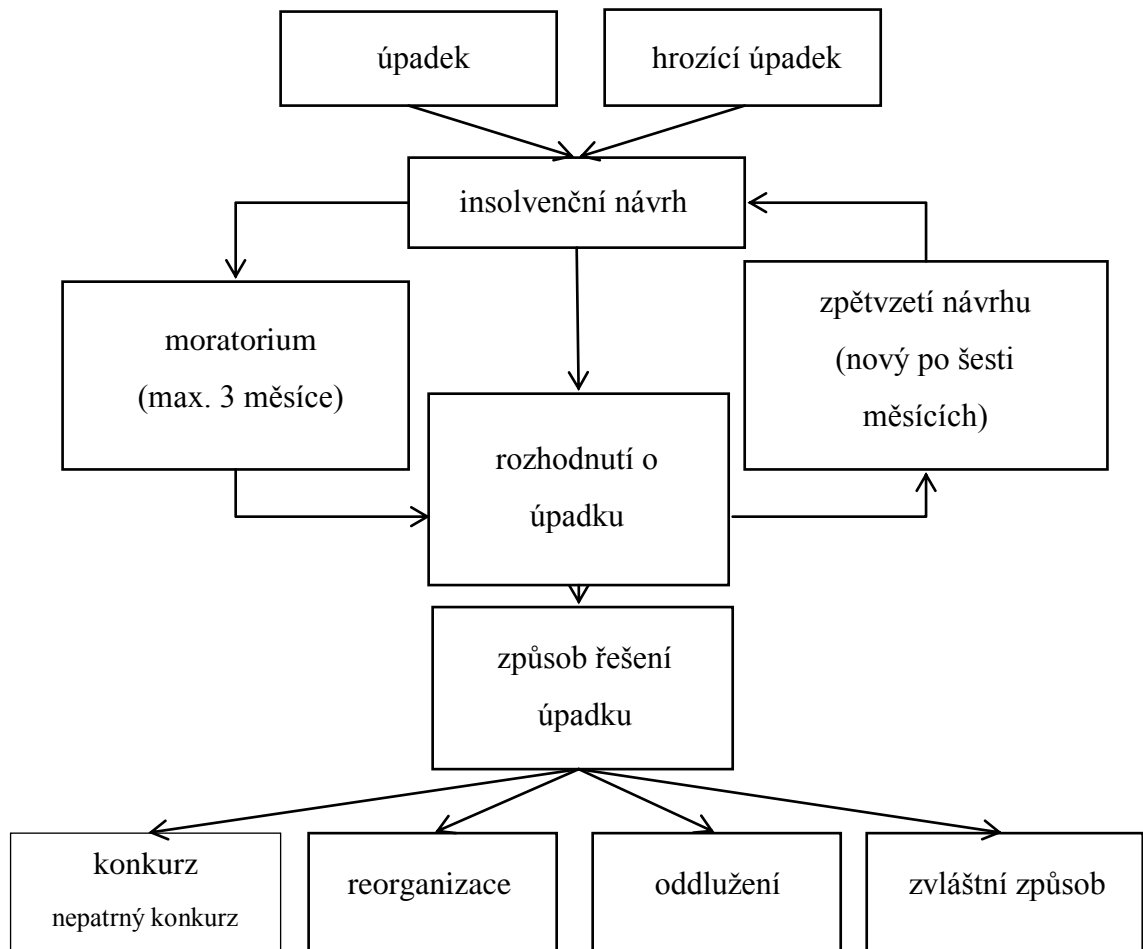
## PŘÍLOHA P I: ROZDÍLY MEZI BĚŽNÝM A KRIZOVÝM ŘÍZENÍ. [5]

	<b>Běžné řízení</b>	<b>Krizové řízení</b>
<b>Postup</b>	Určit strategii a cíle, stanovit nositele úkolů a vytvořit organizační rámec.	Zjistit hlavní příčiny krize, sestavit krizový plán, zajistit koordinaci, vyhlásit výjimečný stav, definovat, co krize zasáhla, zapojit všechny schopné lidi bez rozdílu úrovně a stanovit nejvýznamnějšího nositele.
<b>Komunikace</b>	Je nutné dodržovat hierarchické vazby a předávat informace přes jednotlivé úrovně řízení.	Musí probíhat přímá komunikace mezi klíčovými nositeli a ostatními lidmi podle nezbytnosti.
<b>Odpovědnost</b>	Je určena na základě organizačního uspořádání a postavení.	Na rozdíl od běžného řízení se krizové oblasti musí řešit samostatně.
<b>Odměny a sankce</b>	Jsou stanoveny na základě způsobu odměňování i hodnocení.	Jsou stanoveny na základě jednotlivých úkolů, pokud nositel úkol nezvládá, je nutné jej nahradit.
<b>Kontrola</b>	Provádí se pravidelně na všech jednotlivých stupních řízení.	Nositel má povinnost provést a předložit v krátkých intervalech zhodnocení i vývoj daného stavu, nezáleží na hierarchické úrovni.
<b>Přístup manažerů</b>	Mají odpovědnost pouze za svoji oblast, jejich úkolem je řídit přímé podřízené.	Prioritou je odstranit příčiny krize. Kladný přístup ke všem lidem, kteří pomáhají řešit problémy bez jakéhokoliv rozdílu stupně řízení.

## PŘÍLOHA P II: SCHÉMA POSTUPU SANACE. [22]



## PŘÍLOHA P III: PRŮBĚH INSOLVENČNÍHO ŘÍZENÍ.



## PŘÍLOHA P IV: PŘIHLÁŠKA POHLEDÁVKY.

### PŘIHLÁŠKA POHLEDÁVKY

Soud:		Sp. zn.:	
-------	--	----------	--

#### DLUŽNÍK

01 Typ: Fyzická osoba

Státní příslušnost:<sup>1</sup>

Osobní údaje	Příjmení:		Jméno:	
	Titul za jm.:		Titul před jm.:	
	Dat. narození: <sup>2</sup>		Rodné číslo:	
Údaj o podnik. <sup>3</sup>	IČ:		Jiné registr.č.:	
Trvalé bydliště	Obec:		PSČ:	
	Ulice:		Č. p.:	
	Stát:			

02 Typ: Právnícká osoba

Právní řád založení:<sup>4</sup>

Právnícká osoba	Název/obch. firma:			
	IČ:		Jiné registr.č.:	
sidlo	Obec:		PSČ:	
	Ulice:		Č. p.:	
	Stát:			

#### VĚŘITEL

03 Typ: Fyzická osoba

Státní příslušnost:<sup>1</sup>

Osobní údaje	Příjmení:		Jméno:	
	Titul za jm.:		Titul před jm.:	
	Dat. narození: <sup>2</sup>		Rodné číslo:	
Údaj o podnik. <sup>3</sup>	IČ:		Jiné registr.č.:	
Trvalé bydliště	Obec:		PSČ:	
	Ulice:		Č. p.:	
	Stát:			

04 Typ: Právnícká osoba

Právní řád založení:<sup>4</sup>

Právnícká osoba	Název/obch. firma:			
	IČ:		Jiné registr.č.:	
Sidlo	Obec:		PSČ:	
	Ulice:		Č. p.:	
	Stát:			

05 Korespondenční adresa:<sup>4</sup>

Korespondenční adresa	Obec:		PSČ:	
	Ulice:		Č. p.:	
	Stát:			

Elektronická adresa:

Akreditovaný poskytovatel certifikačních služeb:

<sup>1</sup> vyplní se pouze u zahraničních osob

<sup>2</sup> datum narození se vyplní pokud nebylo přiděleno rodné číslo

<sup>3</sup> vyplní se pouze u dlužníka podnikatele

<sup>4</sup> vyplňte pokud se liší od sídla či trvalého bydliště

Pohledávka č.	<input type="text"/>	Typ pohledávky:	<input type="text" value="Nezajištěná"/>						
Výše jistiny (Kč):	<input type="text"/>								
06 Důvod vzniku:	<input type="text"/>								
07 Další okolnosti:	<input type="text"/>								
08 Vykonalnost:	<input type="checkbox"/> pro částku: <input type="text"/>	dle:	<input type="text"/>						
09 PRÍSLUŠENSTVÍ:									
Druh:	<input type="text"/>								
Výše (Kč):	<input type="text"/>								
Způsob výpočtu:	<input type="text"/>								
Celková výše pohledávky:	<input type="text"/>								
<b>10 VLASTNOSTI POHLEDÁVKY:</b>									
Podřízená:	<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne	Způsob podřízení:	<input type="text"/>						
Peněžita:	<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne	Vytváření nepeněžité pohledávky:	<input type="text"/>						
Podminěná:	<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne	Popis podmínky:	<input type="text"/>						
Splatná:	<input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Splatná od</th> <th>V částce (Kč)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>		Splatná od	V částce (Kč)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Splatná od	V částce (Kč)								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								
Pohledávka:	<input type="checkbox"/> v Kč <input type="checkbox"/> v cizí měně	Popis způsobu přepočtu	Měna/ kurz						
		<input type="text"/>	<input type="text"/>						
<b>11 Další okolnosti:</b>									
<input type="text"/>									

Příhláška pohledávky – vložená strana č.



Pohledávka č.	<input type="text"/>	Typ pohledávky:	<input type="checkbox"/> Zajistěna majetkem dlužníka						
Výše jistiny (Kč):	<input type="text"/>								
12 Důvod vzniku:	<input type="text"/>								
13 Další okolnosti:	<input type="text"/>								
14 Vykonalnost:	<input type="checkbox"/> pro částku: <input type="text"/>	dle:	<input type="text"/>						
15 PŘISLUŠENSTVÍ:	Druh: <input type="text"/>								
	Výše (Kč): <input type="text"/>								
	Způsob výpočtu: <input type="text"/>								
Celková výše pohledávky (Kč):	<input type="text"/>								
<u>Tato pohledávka je zajištěna majetkem, který náleží do majetkové podstaty dlužníka a je uplatňováno právo na uspokojení ze zajištění. Pohledávka není zajištěna jiným způsobem.</u>									
16 Důvod:	<input type="text"/>								
17 Majetek tvořící předmět zajištění:	<input type="text"/>		18 Okamžik vzniku zajištění: <input type="text"/>						
19 Rozhodné právo, kterým se zajištění řídí:	<input type="text"/>								
20 Výpočet dle § 171	Způsob výpočtu: <input type="text"/>								
21 Dohoda dle § 299	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne							
<b>22 VLASTNOSTI POHLEDÁVKY:</b>									
Podřízená:	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne	Způsob podřízení: <input type="text"/>						
Peněžita:	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne	Výtiskem nespokojené pohledávky: <input type="text"/>						
Podmíněná:	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne	Popis podmínky: <input type="text"/>						
Splatná:	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Splátna od</th> <th>V částce (Kč)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	Splátna od	V částce (Kč)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Splátna od	V částce (Kč)								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								
Pohledávka:	<input type="checkbox"/> v Kč	<input type="checkbox"/> v cizí měně	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Popis způsobu výpočtu</th> <th>Měna/kurs</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	Popis způsobu výpočtu	Měna/kurs	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Popis způsobu výpočtu	Měna/kurs								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								

Příhláška pohledávky – vložená strana č.

Pohledávka č.	<input type="text"/>	Typ pohledávky:	<input type="checkbox"/> Nezajištěna majetkem dlužníka						
Výše jistiny (Kč):	<input type="text"/>								
23 Důvod vzniku:	<input type="text"/>								
24 Další okolnosti:	<input type="text"/>								
25 Vykonalnost:	<input type="checkbox"/> pro částku: <input type="text"/>	dle:	<input type="text"/>						
26 PŘISLUŠENSTVÍ:	Druh: <input type="text"/>								
	Výše (Kč): <input type="text"/>								
	Způsob výpočtu: <input type="text"/>								
Celková výše pohledávky (Kč):	<input type="text"/>								
<u>Tato pohledávka je zajištěna jinak než majetkem, který náleží do majetkové podstaty dlužníka. Pohledávka není zajištěna jiným způsobem.</u>									
27 Důvod:	<input type="text"/>								
28 Majetek tvořící předmět zajištění:	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne							
Popis majetku:	Vlastník majetku:	Okamžik vzniku zaj.:							
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>							
29 Křtitel:	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne	Jméno: <input type="text"/> Vznik: <input type="text"/>						
30 Rozhodné právo, kterým se zajištění řídí:	<input type="text"/>								
<b>31 VLASTNOSTI POHLEDÁVKY:</b>									
Podřízená:	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne	Způsob podřízení: <input type="text"/>						
Peněžita:	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne	Vyřazení nesplněné pohledávky: <input type="text"/>						
Podmíněná:	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne	Popis podmínek: <input type="text"/>						
Splatná:	<input type="checkbox"/> Ano	<input type="checkbox"/> Ne	<table border="1"> <tr> <td>Splatná od</td> <td>V částce (Kč)</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Splatná od	V částce (Kč)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Splatná od	V částce (Kč)								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								
Pohl. vyjádřená:	<input type="checkbox"/> v Kč	<input type="checkbox"/> v cizí měně	<table border="1"> <tr> <td>Popis způsobu výpočtu</td> <td>Měna kurs</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Popis způsobu výpočtu	Měna kurs	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Popis způsobu výpočtu	Měna kurs								
<input type="text"/>	<input type="text"/>								

Příloška pohledávky – vložená strana č.



Pohledávka č.	<input type="text"/>	Typ pohledávky:	Zajištěna nejen majetkem dlužníka	
Výše jistiny (Kč):	<input type="text"/>			
32 Důvod vzniku:	<input type="text"/>			
33 Další okolnosti:	<input type="text"/>			
34 Vykonatelnost:	<input type="checkbox"/>	pro částku: <input type="text"/>	dle: <input type="text"/>	
35 PŘISLUŠENSTVÍ:				
Druh:	<input type="text"/>			
Výše (Kč):	<input type="text"/>			
Způsob výpočtu:	<input type="text"/>			
Celková výše pohledávky (Kč):	<input type="text"/>			
<u>Tato pohledávka je zajištěna majetkem, který náleží do majetkové podstaty a zároveň je zajištěna i jinak.</u>				
<b>ZAJIŠTĚNÍ MAJETKEM, KTERÝ NÁLEŽÍ DO MAJETKOVÉ PODSTATY:</b>				
36 Důvod:	<input type="text"/>			
37 Majetek tvořící předmět zajištění:	<input type="text"/>	38 Okamžik vzniku zajištění:	<input type="text"/>	
39 Rozhodné právo, kterým se zajištění řídí:	<input type="text"/>			
40 Výpočet dle § 171	<input type="text"/>			
41 Dohoda dle § 299	<input type="checkbox"/>	Ano	<input type="checkbox"/>	Ne
<b>JINÉ ZAJIŠTĚNÍ:</b>				
42 Důvod:	<input type="text"/>			
43 Majetek tvořící předmět zajištění:	<input type="checkbox"/>	Ano	<input type="checkbox"/>	Ne
Popis majetku:	Vlastník majetku:	Okamžik vzniku zaj.:		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
44 Rutitel	<input type="checkbox"/>	Ano	<input type="checkbox"/>	Ne
Jméno:	<input type="text"/>	Vznik:	<input type="text"/>	
45 Rozhodné právo, kterým se zajištění řídí:	<input type="text"/>			

Příhláška pohledávky – vložená strana č.

**46 VLASTNOSTI POHLEDÁVKY:**Podřízená:  Ano  Ne

Způsob podřízení:

Peněžita:  Ano  Ne

Vytisknutí nepeněžité pohledávky:

Podmíněná:  Ano  Ne

Popis podmínky:

Splatná:  Ano  Ne

Splatná od

V částce (Kč)

Splatná od	V částce (Kč)
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Pohledávka:  v Kč  v cizí měně

Popis způsobu výpočtu

Měna/ kurs

Popis způsobu výpočtu	Měna/ kurs
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Příhláška pohledávky – vložená strana č.



53  
V  dne

Podpisem stvrzuje Věřitel  Jiná osoba

54

Jméno		Příjmení:	
-------	--	-----------	--

55 Jiná osoba – fyzická osoba	Příjmení:		Jméno:	
	Titul za jm.:		Titul před jm.:	
	Bydliště:		PSČ:	
	Ulice:		Č. p.:	
	Stát:			

56 Jiná osoba – právnická osoba	Název/obch. firma:			
	IČ.:		Jiné registr. č.:	
	Obec:		PSČ:	
	Ulice:		Č. p.:	
	Stát:			

Podpis:

V případě nedostatku místa použijte volný papír, který označte číslem pole a vložte jej k přihlášce jako přílohu.

# PŘÍLOHA P V: INSOLVENČNÍ NÁVRH (PODÁVANÝ DLUŽNÍKEM).

## Insolvenční návrh (podávaný dlužníkem)

..... soud v .....

.....

.....

.....

### Navrhovatel - insolvenční dlužník:

.....

IČ: .....

DIČ: .....

sídlem: .....

zastoupená: .....

zapsaná v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v ....., oddíl ....., vložka č.

podává tento

Návrh na zahájení insolvenčního řízení

(insolvenční návrh)

Dvojmo

Datum a místo: .....

### Přílohy:

č. 1 - originál aktuálního výpisu z obchodního rejstříku navrhovatele

č. 2 - rozvaha a výkaz zisku a ztráty k datu.....

č. 3 - seznam majetku

č. 4 - seznam závazků

č. 5 - seznam dlužníků a seznam zaměstnanců

### I.

Shora označený navrhovatel (insolvenční dlužník) je obchodní společností zapsanou v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v ..... v oddíle C, vložce ..... Rozhodující činností v rámci zapsaného předmětu podnikání navrhovatele je „.....“ a „.....“.

**Důkaz:** originálem aktuálního výpisu z obchodního rejstříku navrhovatele (viz příloha č. 1)



## II.

Dominantním předmětem činnosti navrhovatele byla ..... činnost. Tato činnost byla realizována v období let ..... Zde popsat vývoj „života“ společnosti !

Způsobené předlužení navrhovatele vedlo jednatele společnosti k přijetí opatření v zásadě završených podáním tohoto insolvenčního návrhu, když po zodpovědném posouzení situace, v níž se navrhovatel nacházel, došel k závěru, že narostlou výší závazků a jejich příslušenství již reálně nelze uspokojovat, resp. uspokojit.

Navrhovatel ve shora uváděných souvislostech již fakticky ukončil své podnikání.

Stav úpadku navrhovatele ve formě předlužení je zřejmý z rozvahy k ..... (viz příloha č. 2) jako dosud posledního výstupu z účetnictví navrhovatele.

Z toho pro ilustraci jen rozhodující hodnoty:

Neuhrazené ztráty z minulých let činí ..... tis. Kč proti základnímu kapitálu ve výši ..... Kč, vlastní kapitál je ve výši - ..... Kč.

Navrhovatel nemá žádný reálný majetek, který by se dal zpeněžit. Seznam majetku je uveden v příloze č. 3. Peněžní prostředky uvedené v rozvaze k ..... byly nutně a důvodně použity na úhradu nákladů spojených s .....

Navrhovatel konstatuje, že splňuje (kromě podmínky předluženosti ve smyslu ust. § 3 odst. 3 insolvenčního zákona) i druhou základní definiční podmínku úpadku, a to pluralitu věřitelů. Navíc navrhovatel je v platební neschopnosti, neboť při pluralitě věřitelů není schopen plnit zákonně přípustným způsobem peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti.

Aktuálními věřiteli navrhovatele jsou tyto obchodní společnosti a podnikatelé:

Věřitel	Výše závazku	Právní důvod
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**Celkem:**

Seznam závazků je uveden v příloze č. 4.

Navrhovatel uvádí, že nepopírá co do důvodu nebo co do výše žádnou z uvedených pohledávek věřitelů. Dále prohlašuje, že uvedení věřitelé nemají proti němu právo na uspokojení ze zajištění.

Dále navrhovatel uvádí, že nemá žádné zaměstnance a neeviduje žádné dlužníky (viz příloha č. 5).

## III.

S poukazem na skutečnosti shora uváděné a označenými listinnými důkazy (přílohami tohoto insolvenčního návrhu) prokázané, má navrhovatel za to, že jsou dány zákonné podmínky k tomu, aby nadepsaný insolvenční soud rozhodl o úpadku navrhovatele a o jeho řešení konkursem.

Navrhovatel tedy - s poukazem na svou povinnost danou mu ust. § 98 odst. 1 insolvenčního zákona - navrhuje, aby nadepsaný insolvenční soud vydal usnesení obsahující mimo jiné tyto výroky:

- 1. Zjišťuje se úpadek dlužníka ..... s.r.o. se sídlem ....., ....., okres ....., PSČ ....., IČ .....**
- 2. Na majetek dlužníka ..... s.r.o. se sídlem ....., ....., okres ....., PSČ....., IČ ....., se prohlašuje konkurs.**
- 3. Ustanovuje se insolvenční správce .....ze seznamu insolvenčních správců vedeného Ministerstvem spravedlnosti České republiky.**

#### **IV.**

Navrhovatel závěrem sděluje soudu, že ke dni podání návrhu nedisponuje finančními prostředky, z nichž by mohl uhradit zálohu na náklady konkursu.

Podpis: .....