

Plán řešení krizového vývoje hospodaření podniku

Bc. Jana Lundová

Diplomová práce
2022



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: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Lundová**
Osobní číslo: **L20135**
Studijní program: **N1032A020002 Bezpečnost společnosti**
Specializace: **Rizikové inženýrství**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Plán řešení krizového vývoje hospodaření podniku**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se k problematice krizového vývoje podniku.
2. Vyberte podnik se zhoršující se ekonomickou situací a zpracujte jeho charakteristiku.
3. Zpracujte analýzu hospodaření zvoleného podniku a jeho finančního zdraví.
4. Na základě výsledků analýzy vytvořte plán řešení krizového vývoje hospodaření podniku.

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

Seznam doporučené literatury:

1. KARÁSEK, Petr. *Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0681-3.
2. ZUZÁK, Roman. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-52-2.
3. MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. Series of economics textbooks. ISBN 978-80-248-4101-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Dokulil, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **6. května 2022**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 1. prosince 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou 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);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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 diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: *6.5.2022*

Jméno a příjmení studenta: Bc. Jana Lundová

.....

podpis studenta

ABSTRAKT

Předložená práce rozebírá možnosti řešení krizového vývoje hospodaření subjektu, který se pohybuje v mediálním odvětví jako vydavatel zpravodajského obsahu v tištěné i elektronické verzi. Subjekt z tohoto odvětví byl vybrán v reakci na digitální transformaci, kterou mediální oblast zažívá a která ohrožuje ziskovost dlouholetých hráčů na trhu. Klíčovými částmi práce jsou analýza hospodaření konkrétního podniku z uvedeného odvětví, zhodnocení jeho finančního zdraví a zpracování plánu, kterým by uvedená společnost měla vzniklou situaci řešit. K naplnění stanoveného cíle byly vybrány a analýza dokumentace (účetních výkazů) jako nástroje sběru dat, ukazatele finanční analýzy jako indikátor finančního zdraví firmy a SWOT analýza sloužící k identifikaci a hodnocení rizik. V aplikačně-návrhové části byl použit taktéž Check list, který má za úlohu vizualizovat činnosti nezbytné k naplnění stanoveného záměru. Vzhledem k tomu, že analýza hospodaření vybraného subjektu poukázala na jeho dlouhotrvající hluboké problémy, jako řešení bylo zvoleno vyhlášení úpadku. Způsobu, jak tento scénář realizovat, je věnována závěrečná část práce.

Klíčová slova: krize podniku, sanace, insolvenční řízení, úpadek, konkurs.

ABSTRACT

The submitted paper analyzes the possibilities of solving the crisis development of the entity, which moves in the media industry as a publisher of news content in printed and electronic versions. The industry was selected in response to the digital transformation the media is experiencing, which threatens the profitability of long-time market players. The key parts of the work are the analysis of the management of a particular company in the sector, the evaluation of its financial health and the elaboration of a plan by which the company should address the situation. To achieve this goal, the analysis of documentation (financial statements) as data collection tools, indicators of financial analysis as an indicator of the company's financial health and SWOT analysis as a method of risk identification and assessment. In the application-design part, the Check list was also used, which has the task of visualizing the activities necessary to fulfill the set intention. Given that the analysis of the selected entity's finances pointed to its long-standing deep problems, bankruptcy was chosen as the solution. The final part of the work is devoted to the way to implement this scenario.

Keywords: business crisis, reorganization, insolvency proceedings, bankruptcy, bankruptcy

Ráda bych poděkovala Ing. Jiřímu Dokulilovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za jeho laskavou komunikaci, jedinečné rady a připomínky a výbornou spolupráci při vedení práce.

Rovněž bych ráda poděkovala advokátní kanceláři v Brně, díky které jsem měla možnost se podívat do reálného prostředí práce v činnosti insolvenčního správce, a taky členům hodnotícímu týmu jednotlivých analýz, mezi kterými byl i aktivní žurnalista, jenž externě s uvedenou společností spolupracuje.

Motto: „Nemůžeš-li létat, běž, nemůžeš-li běžet, jdi, nemůžeš-li ani jít, plaz se. Ale ať už děláš cokoli, musíš se neustále pohybovat kupředu.“ (Martin Luther King)

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

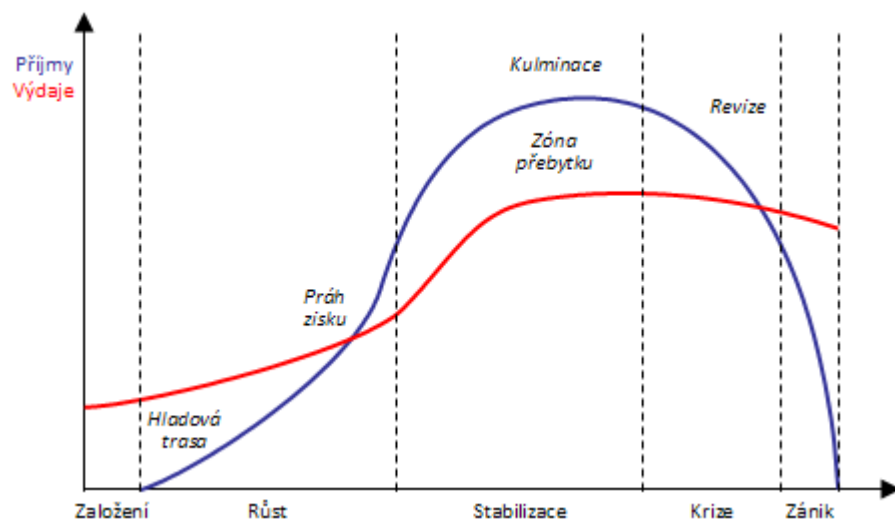
ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 KRIZE PODNIKU	14
1.1 EKONOMICKÉ PROJEVY	15
1.2 UKAZATELE FINANČNÍHO ZDRAVÍ PODNIKU	17
1.2.1 Ukazatele finanční analýzy	18
1.2.2 Typy finančních rizik	24
1.3 KRIZOVÁ OPATŘENÍ.....	26
2 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KRIZOVÉHO VÝVOJE PODNIKU.....	30
2.1 JAK SE VYHNOUT KRIZI.....	30
2.1.1 Vymáhání pohledávek.....	33
2.1.2 Strategické plánování	35
2.2 ÚPADEK PODNIKU	36
2.2.2 Legislativní rámec	38
2.2.3 Prohlášení konkursu	39
2.2.4 Postup insolvenčního řízení	39
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	46
II PRAKTICKÁ ČÁST	47
4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	48
4.1 EKONOMICKÝ PROFIL A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	49
4.2 POSTAVENÍ V ODVĚTVÍ.....	50
5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ PODNIKU.....	56
5.1 POMĚROVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	56
5.1.1 Ukazatele zadluženosti.....	56
5.1.2 Ukazatelé rentability	58
5.1.3 Ukazatele likvidity	60
5.1.4 Ukazatele aktivity.....	63
5.2 UKAZATELE FINANČNÍ TÍSNĚ.....	65
5.3 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY.....	69
6 PLÁN ŘEŠENÍ KRIZOVÉHO VÝVOJE HOSPODAŘENÍ PODNIKU	75
6.1 VÝBĚR VARIANT ŘEŠENÍ.....	75
6.2 PŘÍPRAVA PODNIKU NA VYHLÁŠENÍ ÚPADKU	76
6.3 PRŮBĚH INSOLVENČNÍHO ŘÍZENÍ	83
6.3.1 Vyhodnocení žádosti o vyhlášení úpadku.....	84
6.3.2 Scénáře možného vývoje.....	97
6.3.3 Zpracování check-listu pro proces úpadku	100

ZÁVĚR	103
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	104
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	109
SEZNAM OBRÁZKŮ	110
SEZNAM TABULEK.....	111

ÚVOD

Každý podnikatelský záměr prochází několika etapami. Nejprve nastává fáze zrodu, následovaná fází růstu a zralosti. Jestliže je podnikatelský záměr úspěšný a podniku se daří neustálým rozvojem generovat zisk, tak ještě před tím, než nastane fáze poklesu, dochází v podniku ke zrodu nové generace – tedy obrození, po kterém přijde opět fáze nového růstu a zralosti, což se neustále opakuje. V případě, že podnikatelský záměr není úspěšným a udržitelným, po fázi poklesu následuje zánik.

Život podniku a jeho jednotlivé fáze lze znázornit s využitím životních cyklů, které ukazuje obrázek 1.



Obr. 1: Životní cyklus podniku (Synek a kol., 2015)

Je zde patrné, že v životě podniku lze sledovat fáze založení, růstu, stabilizace, krize a zániku. Krize a zánik však potkají jen ty podniky, které včas nereagují na změny, k nimž trvale dochází. Je přitom nezbytné vnímat proces zániku a ukončení života podniku ryze z ekonomického hlediska, tedy z hlediska zhodnocení investovaného kapitálu. V případě, že podnik není schopen přinášet investorům přiměřené zhodnocení svého kapitálu, hledají se pro něj taková umístění, kde při shodné míře rizika bude přiměřeně zhodnocen.

Potřebu pružnosti a rychlé reakce na změny jednoznačně zvýšila probíhající pandemie Covid-19. Firmám už nestačí, aby byly připraveny na běžný stav, ale musejí být schopny se flexibilně přizpůsobit vzniklé situaci – například přechodem do online prostředí. To si žádá mnohem promyšlenější proces plánování, neboť jak říká například majitelka

společnosti Zásilkovna Simona Kijonková: Firmy, které nebudou přemýšlet o tom, co bude za pět let, nás opustí (Reflex, ©2021).

V dnešní době navíc vznikají nová a nová rizika, jako například pandemie, která narušila globální logistické řetězce, čímž se prodlužují termíny na dodání surovin do výroby, některé suroviny se staly nedostatkovými, bojuje se s přehřívajícím se trhem práce a do toho se dynamicky mění spotřební chování zákazníků, jako je nižší návštěvnost restaurací apod. Tím pádem vstupuje do popředí potřeba řešit krizový vývoj hospodaření řady subjektů, ba dokonce řešit krizový vývoj celých odvětví. Právě na analýzu krizového vývoje hospodaření se orientuje předložená práce, která posuzuje finanční zdraví subjektu pohybujícího se v oblasti tvorby zpravodajského obsahu v tištěné i online verzi.

Mediální oblast je odvětvím, které se zaměřuje na hromadné sdělování informací ať už tištěnou, nebo online formou. Zatímco dříve převládala tištěná forma, v dnešní době se čím dál širší okruh čtenářů přiklání k online článkům na webech. Proto je zapotřebí, aby média pružně reagovala na technický pokrok a nebála se začleňovat do svojí činnosti moderní technologie. To však není nejjednodušší úkol. Do světa médií se více či méně přidávají i lidé, kteří chtějí sdílet svůj názor s jinými na sociálních sítích jako je například Facebook, Instagram nebo YouTube. Systém tvorby obsahu se mění a rozšiřuje o nové formáty. Zahlcení veřejného prostoru navíc vedlo k tzv. demonetizaci celého odvětví, neboť lidé mají řadu informací naservírovanou bezplatně přímo do okna svého prohlížeče, čímž se vytrácí dřívější zvyk, že za kvalitní zpravodajství je nutné zaplatit. Poctivé novinářské řemeslo se rázem stává nerentabilním.

Tato překotná transformace, kterou mediální oblast absolvovala, otevírá potřebu po důkladné analýze celého odvětví a po modelových příkladech, které by dokumentovaly, jak se existujícím mediálním společnostem daří s tímto vývojem vyrovnat.

Cíle a metody zpracování

Cílem diplomové práce je provedení analýzy hospodářského vývoje zvoleného subjektu, zhodnocení jeho finančního zdraví a na základě výsledků provedené analýzy vytvoření plánu řešení vzniklé situace. Cíl práce byl naplňován mimo jiné na základě níže uvedených metod.

SWOT analýza je nástrojem k vyhodnocování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace, firmy či jednotlivce. Vychází z anglických zkratk sloz strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Tato metoda napomáhá ke stanovení strategie, jakým směrem by se měla organizace či jednotlivec pohybovat. Je vhodným ukazatelem dalšího vývoje a využívá se i jako kvalitativní metoda hodnocení rizik (Cimbálníková a kol., 2013).

Silné a slabé stránky hodnotí vnitřní fungování organizace, kdy silné stránky vypovídají o příznivém vývoji organizace a větší konkurenceschopnost nad ostatními (tj. co podnik umí dělat dobře, složení zdrojů, jaké jsou přednosti podniku, síla podniku z pohledu zákazníků). Naopak negativní aspekty vyjadřují stránky slabé, které vedou k nižší výkonnosti, tedy například, co nyní dělá podnik špatně a co by měl zlepšit nebo čemu se vyhnout. Faktory vnějšího prostředí jsou příležitosti a hrozby. Příležitostí se rozumí příznivý vliv na vývoj organizace a hrozbu lze považovat za negativní vliv na současný i budoucí rozvoj organizace. Může to být jakákoliv překážka, rozšíření okruhu konkurentů či změny v technologiích (Tichý, 2006).

V případě, že má organizace více silných stránek i příležitostí, znamená to ofenzivní styl strategie. Organizace má na základě využití svých silných stránek potenciál se i nadále rozvíjet. Je dobrá šance na prosazení se na trhu a na možnost překvapení novým produktem na trhu. Tento výsledek je pro organizaci nejlepším možným. Pokud z výsledku analýzy vyplyne, že má organizace více silných stránek a hrozeb, je vhodné zvolit pro organizaci defenzivní strategii vývoje a brát ohled na možné hrozby z vnějšího prostředí. Pakliže má organizace více slabých stránek a příležitostí, vývoj je nasměřován ke spojení s jinou organizací a musí těžit z příležitostí spolu s eliminací slabín. Neznačená to však, že aktuální situace musí mít pro tuto organizaci fatální následky. Špatným výsledkem je, pokud má organizace nejvíce slabých stránek a hrozeb. V tom případě se jeví jako nejlepší řešení ukončit činnost a poslat organizaci do likvidace v zájmu vyvarovat se dalším finančním újmám a ztrátě majetku.

Cílem pro podnik či jednotlivce je navýšení množství svých silných stránek a příležitostí, naopak je vhodné se vyvarovat či minimalizovat množství slabých stránek a hrozeb (Cimbáliková a kol., 2013).

Check List Analysis, nebo-li analýza kontrolního seznamu, je seznam nebezpečí, rizik nebo poruch, který může být vytvořen na základě zkušeností z předcházejícího posuzování rizik, nebo také jako reakce na minulé poruchy. Kontrolní seznam lze použít v jakékoliv etapě životního cyklu produktu, procesu či systému. Kontrolní seznam může být doplněn o odpovědi „ano“, „ne“ či „splněno“ nebo „nesplněno“. Mezi silné stránky kontrolního seznamu patří schopnost sestavování i používání také neodborníky (Vališ a kol., 2021). Podoba kontrolního listu může představovat jednoduchý seznam nebo složitější formulář s doplněním bodů o různou váhu důležitosti jednotlivých aktiv. Metodu Check listu můžeme využít v různých fázích činností s tím, že je často využívána při sestavování přehledu plnění stanovených úkolů a opatření. Metodu lze využít v rámci identifikace nebezpečí a hodnocení rizik, BOZP nebo v požární ochraně (Tichý, 2006).

Dále byly v práci použity i metody a ukazatele finanční analýzy, které blíže rozebírá první kapitola teoretické části.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE PODNIKU

Krizi podniku lze charakterizovat jako nerovnováhu daného systému, která může vést buď ke změně chování podniku, k jeho rozkladu, případně až k jeho zániku. Za krizi je považován stav nebo období, kdy je ohroženo plnění cílové funkce nebo samotná existence celku. Za příčinou krize můžou stát změny podmínek, procesů, technologií, materiálů, konfigurace prvků a okolí, i změny v čase. Jednotlivé příčiny se dají ošetřit a vyžadují určitou reakci na danou situaci. Ale pakliže dojde k prudké a nečekané změně, výrazně převyšující očekávanou hodnotu, může to mít pro podnik nečekané následky například v podobě těžko řešitelné krize (Vališ a spol., 2021). Synek a kol. (2015) uvádí, že za krizi podniku lze označit časové období, kdy dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění a snížení likvidity.

Zvládání obtíží je úkolem managementu. Ten se snaží plnit cíle a funkce tak, aby podnik stále rostl a vykazoval zisk. K zajištění řízení je vytvářen řídicí systém, který zajišťuje optimální fungování systému v širokém spektru situací, vstupů a okolí. Zvládání jednotlivých krizových situací se odráží na kvalitě řídicího systému, schopnosti vyhodnocování situací a s vědomím cíle usměrňovat výkonné prvky. Zvládání a ošetřování krizí spočívá v minimalizaci vlivu negativního účinku a obnově systému do původního stavu (Vališ a spol., 2021).

Autoři Zuzák a Königová (2009) uvádějí, že velká část těch, kdo začali podnikat, by se k této cestě nejspíš nikdy neodhodlali, kdyby znali dopředu všechny překážky a nástrahy, které s podnikáním souvisí. Avšak současně platí, že ti, kteří se na překovávání těchto překážek nedokáží dobře připravit, v podnikání zpravidla dlouhodobě neuspějí. Na to autor Klimeš (2010) dodává, že význam slova krize vyjadřuje rozhodnou chvíli, rychlý obrat, situaci, ve které vrcholí rozpor protikladných sil. To znamená, že se rozhodujeme mezi dvěma alternativami dalšího vývoje situace. A dále autoři Zuzák a Königová uvádějí, že v krizové situaci se rozhoduje o tom, zda se podnik vrátí na cestu, kterou si na počátku vzniku podniku určil svým podnikatelským záměrem, nebo zda tato cesta míří k zániku podniku (Zuzák a Königová, 2009).

V knize *Strategický management* autorka Matusiková (2017) uvádí definice od různých autorů a odvolává se zde na předešlý výzkum autora Franke (1997):

- krize je multivalentní situací, kdy je ohrožena existence podniku při současně omezeném časovém prostoru pro rozhodování (Witte);
- podniková krize je nežádoucí, neplánovaný a k likvidaci směřující stav, který představuje přímé nebo nepřímé nebezpečí pro další existenci podniku (Miller – Merbach, obdobně Gabisch);
- krize podniku – podnikatelská nemoc z nastávajícího zadlužení nebo hrozící insolventnosti (Uhlenbruch);
- krize je situací, kdy dochází k ohrožení prvořadých cílů, je omezený čas na reakci a existuje moment překvapení (Herrmann);
- krize je důsledek dlouhotrvající převahy výdajů nad příjmy (Bender).

1.1 Ekonomické projevy

Pokud s firmou není něco v pořádku, měl by si majitel podniku všimnout několika nedostatků a signálů. Majitel podniku by měl v první řadě sám vnímat, jak se mění chování jeho okolí, zákazníků, dodavatelů a odběratelů (Zuzák, 2015). Také musí citlivě pozorovat a chápat, jak se případně mění atmosféra mezi zaměstnanci. Problémem není vždy nedostatek signálů, ale neschopnost nepříznivé situace správně poznat a vyhodnotit. Je to neochota si připustit, že signály, které z podniku a okolí dostáváme, jsou jiné, než jaké si podnik představuje. Majitel či manager podniku by měl vidět situaci s nadhledem a vidět až za obzor, tedy tam, kam se zákazníci ani odběratelé nedívají (Csikósová a kol., 2018).

Mezi ekonomické projevy krize podniku patří podle Smejkal a Raise (2013) zejména tyto jevy:

- klesá nebo vážně odbyt,
- vyčerpání všech likvidních zdrojů nutí podnik k dalším dluhům, dochází k růstu bankovního úvěru,
- závazky uhrazovány se zpožděním (v krajním případě nejsou vyplaceny mzdy),
- ceny vstupů, mzdy a úroky rostou, tím klesá rentabilita tržeb i kapitálu, často dochází ke ztrátovosti celého podniku,
- pokles výroby pod bod zvratu začne „stravovat“ vlastní kapitál (v rozvaze klesá jeho podíl),

- výpadky ve výrobě, zvyšující se počet reklamací,
- silně zadluženému podniku nikdo nechce půjčit, věřitelé žádají konkurz.

Po pár letech činnosti bývá vhodné si položit otázku, zda současný stav odpovídá cíli, který si firma vytyčila při zakládání. Ne vždy je hlavním cílem zisk, tedy suma prodaných výrobků nebo služeb vyjádřená v peněžitých prostředcích, ale může tomu být i uspokojení nějaké skutečné potřeby někoho jiného. Může to být výrobek nebo služba, kterou někdo potřebuje ke svému životu nebo k další činnosti. A za uspokojení této potřeby je pak ochoten poskytnout protihodnotu, například ve formě vyjádřené penězi (Karásek, 2017).

Je vhodné si položit následující otázky:

1. Je cíl dostatečně jasně a srozumitelně definován?
2. Má majitel nebo ten, kdo firmu takto posuzuje, dostatečný nadhled?
3. Má majitel dostatečně vytrénovaný pohled, aby nepodlehл nepravdě a viděl jasnou realitu?
4. Je majitel schopen si své reálné pozorování také racionálně a bez jakýchkoli emocí připustit a pak i vyhodnotit?
5. Je majitel firmy schopen závěry svého zjištění otevřeně prezentovat? (Karásek, 2017)

Základní fáze managementu rizika

Management rizik je považován za podmnožinu managementu firmy nebo společnosti. Jedná se o systematické uplatňování postupů a praktik managementu organizace při řešení úkolů, která se týkají hodnocení a ovládnutí rizik (Fort, 2012). Tato rizika je nutno řešit soustavně a opakovaně pro dosahování cílů a přijímání informovaných rozhodnutí. Aplikace těchto zásad je cestou prevence nežádoucích ekonomických výsledků společnosti. Jen málo českých firem má kvalitně zpracovaný plán řízení rizik a založeny karty rizik pro nejpravděpodobnější rizika a rizika s potenciálním dopadem (Karásek, 2017).

Dle autora Karásek (2017) lze identifikovat čtyři fáze managementu rizika:

- identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti,
- stanovení rizika aktivit organizace,

- příprava a realizace opatření ke snížení rizika (odstranění příčin vzniku rizika, nebo snížení nepříznivých důsledků rizika),
- operativní řízení rizika.

1.2 Ukazatele finančního zdraví podniku

Významní autoři se shodují, že pro posouzení ekonomického (resp. finančního) zdraví podniku mohou být využity nástroje finanční analýzy (Synek, 2015; Knápková a kol., 2017).

Předpokladem naplnění kritérií finanční analýzy je odpovídající výkonnost podniku. Výkonností podniku je souhrn finančních a nefinančních parametrů, jež napomáhají tomu, aby podnik dosáhl svého vrcholového cíle, kterým je tvorba hodnoty pro vlastníky (Hrvořová a kol., 2019). Předpokladem výkonnosti je konkurenceschopnost podniku a konkurenční výhoda, oproti svým rivalům v rámci daného trhu. Ta plyne z firemních dovedností, které vytvářejí firemní kompetence a zvyšují efektivitu prováděných činností. V dnešní době jsou jedním z největších bohatství firmy znalosti, originální dovednosti a kompetence, které odlišují podniky na trhu. Dovednosti mohou mít jak hmotný charakter, tedy zařízení, technologie založené na intelektuálních majetkových právech, ochranných známkách, patentech a exkluzivních licencích, tak mohou mít i nehmotný charakter jako je know-how, brand equity, organizační systém, procesy, strategické partnerství atd. (Marinič, 2014).

Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti i současnosti (porovnání vývoje podniku na začátku, v období vzniku a růstu, a v době, kdy jde vidět určitá krize či pokles) a doporučení vhodného řešení do předpokládané budoucnosti finančního hospodaření organizace (Grünwald a Holečková, 2008). Matusiková a kol. (2017) uvádějí, že v současné době neexistuje jednotný standard provádění finanční analýzy, jelikož postup není legislativně upraven, na rozdíl od vedení účetnictví. Finanční analýza může být prováděna různými způsoby, nicméně se během dlouhé doby používání finanční analýzy vyvinuly v podnikové sféře obecně přijímané techniky.

Marinič (2014) uvádí, že schopnost významně zhodnotit vložený kapitál a zvyšovat tím hodnotu podniku ve stále sílící hospodářské soutěži má jen podnik s adekvátní výkonností. Nezbytným předpokladem vysoce výkonné firmy je taktéž vůdcovství v hospodářské soutěži, díky čemuž lze docílit k převaze nad rivaly. Na úspěchu podniku se odráží především cena výrobků či služeb a kvalita vnímaná zákazníkem. Růst tržeb je

podmíněn spokojeností zákazníka, resp. snahou podniku vytvořit z něj loajálního odběratele, který bude od podniku trvale odebírat služby či výrobky. Možnosti při tvorbě výsledné ceny produktu jsou dány i intenzitou konkurenčních výhod.



Obr. 2: Kauzální vztahy jednotlivých elementů konkurenční výhody (vlastní zpracování na základě Marinič, 2014)

1.2.1 Ukazatele finanční analýzy

V literatuře se obvykle souhrnně hovoří o dvou pojmech v souvislosti s finanční analýzou a účetními výkazy – o datech a ukazatelích. Synek (2015) oba pojmy rozlišuje. Ukazatel a údaj jsou považovány za synonyma, tzn. mají stejný obsah, přičemž ukazatel je obecné označení určitého jevu, zatímco číselná velikost je jeho hodnotou (je tedy odlišen pojem ukazatel a hodnota ukazatele: ukazatel, např. účinnost lidské práce, se měří ukazatelem roční produktivity práce a hodnota tohoto ukazatele v podniku činí 480 tisíc Kč).

Podle Hindlse (2007) je ukazatel specifickou veličinou popisující určitou sociálně-ekonomickou skutečnost. Musí mít svůj věcný obsah a zároveň svou formálně logickou konstrukci. Z hlediska ekonomického jde o teorii, z hlediska věcného o pojmy. Z hlediska statistické teorie je ukazatel proměnnou veličinou, její konkrétní hodnota (číslo, údaj) vzniká vymezením času a prostoru (za jakou dobu, k jakému datu, za jakou jednotku, které odvětví apod.).

Data (údaje) jsou tedy číselné charakteristiky obvykle obsažené v prvotních záznamech. Mohou se objevovat v účetních dokladech, účetních výkazech či jiných zdrojích. Jde například o záznamy v účetnictví, skladové evidenci, kalkulaci apod. Data jsou prvotní veličiny, které jsou dále zpracovány metodami odrážejícími oblast a účel zpracování. Výsledkem zpracování dat jsou ukazatele, které se liší obsahem, způsobem výpočtu a vypovídající schopnosti.

Pojem **ukazatel** je chápán jako výsledek zpracování nebo transformace dat, který následuje po prvotním záznamu. Má charakter matematické operace a přeměňuje vstupní data na výstupní. Jde tedy o přeměnu prvotních dat na druhotná. Například ukazatel rentability kapitálu je výsledkem poměření údaje o zisku a údaje o vlastním kapitálu (Kalouda, 2017).

Obvykle je definováno pět základních okruhů finančních ukazatelů (Kalouda, 2019):

- ukazatel rentability,
- ukazatel aktivity,
- ukazatel likvidity,
- ukazatel zadluženosti,
- ukazatel finančního trhu.

Ukazatele rentability

Ukazateli rentability se měří výdělečná schopnost podniku, tedy míra zhodnocení vloženého kapitálu, případně míra prodělků v podnikatelských aktivitách firmy. Jde o ukazatel míry zhodnocení kapitálového vkladu, a to jak vlastníků, tak i věřitelů.

Měření rentability investovaného kapitálu (ROI – Return on Investment) je využíváno pro posouzení návratnosti investice. Vyjadřuje vzájemnou relaci mezi hodnotou investovaného kapitálu a výnosy plynoucími z investice po dobu její životnosti. Vypočítá se jako (Marinič, 2016):

$$ROI = \frac{V_e - V_i}{V_i} \quad (1)$$

ROI = návratnost investice

V_e = výnosy plynoucí z investice po dobu její životnosti

V_i = hodnota investovaného kapitálu

Velmi často se však využívá koncept **rentability aktiv** (ROA – Return on Assets), který vyjadřuje výdělečnou schopnost vloženého kapitálu. Udává hrubou rentabilitu z vnějšího pohledu. Tento ukazatel lze použít v případě porovnání firem působících v různých zemích s různými daňovými režimy či s různou zadlužeností (Pevná, 2017).

$$\text{ROA} = \frac{\text{Provozní výsledek hospodaření}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (2)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity) vyjadřuje zhodnocení výlučně vlastního kapitálu vlastníka. Měření rentability vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku (Pevná, 2017).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (3)$$

Ukazatele aktivity

Ukazateli aktivity jsou měřeny schopnosti podniku využívat majetek, tedy aktiva. Jde o kombinaci položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Sleduje se využití jednotlivých částí podniku, zda disponují rozsáhlými nevyužívanými kapacitami, nebo zda má podnik dostatek produktivních aktivit.

Uvažuje se obvykle šest základních ukazatelů:

a) doba obratu zásob

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (4)$$

Z výpočtu lze poznat, kolik dní je potřeba prodávat, aby se zásoby zaplatily.

b) rychlost obratu zásob

$$\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (5)$$

Alternativním výpočtem doby obratu zásob je vzorec rychlosti obratu zásob, který udává, kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku až po finální produkci a její prodej, ze kterých vyplynou tržby.

c) doba obratu pohledávek

$$\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (6)$$

Výsledkem bude v ideálním případě nulová hodnota pohledávek. I v tomto případě existuje alternativní výpočet rychlosti obratu pohledávek.

d) rychlost obrátu pohledávek

$$\frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (7)$$

Vzorec udává, kolikrát budou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky, které plynou z tržeb.

e) doba obrátu závazků

$$\frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (8)$$

f) relativní vázanost stálých aktiv

$$\frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (9)$$

Poslední dva vzorce udávají potřebnou vázanost firemních fixních aktiv k dosažení daného obrátu (Pevná, 2017).

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podnikatelského subjektu hradit včas své splatné závazky a je základní podmínkou jeho existence. Likvidita je úzce spojena se solventností a likvidností, přičemž likvidnost je označována jako schopnost podniku přeměnit svůj krátkodobý majetek na peníze a uhradit tak své závazky. Pojem solventnost označuje schopnost subjektu hradit své závazky v okamžiku potřeby, tedy schopnost vyhovět peněžním závazkům při jejich splatnosti daných vlastnictvím potřebné sumy peněžních prostředků. Krupová (2005) uvádí, že „*solventnost je schopnost platit závazky k datu splatnosti po delší časové období*“. O solventnosti se hovoří i v souvislosti se schopností hradit závazky nyní, jako o okamžité likviditě. A dále likvidnost aktiv označuje míru obtížnosti transformovat aktiva do peněžní formy (Pevná, 2017).

a) Likvidita I. stupně (hotovostní, okamžitá likvidita)

Vypovídá o vztahu mezi nejlikvidnější položkou oběžného majetku a krátkodobými cizími zdroji. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v intervalu 0,2 až 0,6. Jedná se o doporučený interval, který se může lišit v jednotlivých podnicích v závislosti na charakteru činnosti.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

b) Likvidita II. stupně (pohotová likvidita)

Jedná se o číselný rozšířený o krátkodobé pohledávky. Literatura uvádí doporučený interval tohoto ukazatele mezi 1 až 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

c) Likvidita III. stupně (běžná likvidita)

Tato likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Doporučená hodnota výsledného ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,5 (Knápková a kol., 2017)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou odvozovány z položek pasiv v rozvaze, které se uvádějí do vzájemných vztahů mezi sebou k souhrnné veličině bilanční sumy. Jsou konstruovány v několika podobách. O předlužení jde tehdy, má-li dlužník více věřitelů a souhrn závazků převyšuje hodnotu jeho majetku (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Jak uvádějí Chouinard a Stanley (2012), žádná firma se nemusí spoléhat jen na své vlastní zdroje, aby přilákala zodpovědné zaměstnance, zákazníky nebo investory. Podnik může spolupracovat s jinými společnostmi, které mohou být i obchodním sdružením, a vytvořit zodpovědnější obchodní standardy, praktiky a ukazatele, které pak má možnost podnik sdílet a tím pomáhat snižovat negativní dopady podnikání všem ostatním. To vede k ustanovení férových podmínek, díky kterým mohou konkurenti soupeřit v dobré víře.

Celková zadluženost

Celková zadluženost je základní ukazatel zadluženosti. Doporučená hodnota zadluženosti se pohybuje mezi 30 a 60 %. Zadluženost u jednotlivých odvětvích může být odlišná (Knápková a kol., 2017).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (13)$$

Míra zadluženosti

Často využívaným ukazatelem je i míra zadluženosti. Tento ukazatel poměřuje cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel je například velmi významný pro banku v případě, že si společnost žádá o nový úvěr. Pro posouzení, zda banka úvěr poskytne či nikoliv, je důležitý i časový vývoj, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje nebo snižuje. Ukazatel udává, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů (Knápková a kol., 2017).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (14)$$

Analýzu zadluženosti lze doplnit i o následující podoby výpočtu (Pevná, 2017):

a) Věřitelské riziko

$$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (15)$$

b) Koeficient samofinancování

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (16)$$

c) Finanční páka

$$\frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad (17)$$

d) Dluh k vlastnímu kapitálu

$$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad (18)$$

e) Míra finanční samostatnosti

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} \times 100 \quad (19)$$

f) Úrokové krytí

$$\frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (20)$$

Ukazatele finančního trhu

Mezi nejvýznamnější ukazatele patří (Pevná, 2017):

a) Price/Earning

$$\frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{zisk na akcii}} \quad (21)$$

b) Price/Book value

$$\frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{vlastní jmění na akci}} \quad (22)$$

1.2.2 Typy finančních rizik

Výše uvedené finanční ukazatele jsou sice relevantní, ale nejsou schopny obsáhnout veškeré aspekty činnosti podniku. Mezi tyto aspekty patří třeba produktivita práce, využití kapacit apod. (Popesko, Paradaki, 2016).

Jinou krizi podniku lze vyzorovat u větších podniků, kdy se jevem špatné situace stává nevhodnou organizací a poruchy v komunikaci mezi vedoucími podniku i pracovníky. Jestliže v podniku trvá tento stav delší časové období, je nutné tuto situaci neprodleně řešit, aby se podnik opět vrátil do fungování bez větších problémů. K tomuto slouží tzv. sanace, neboli restrukturalizace podniku (Synek, 2015). Sanace je přijetí souboru takových opatření ze strany podniku, smyslem kterých je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity.

V konkurenceschopnosti negativně ovlivňuje vývoj podniku rivalita, růstový potenciál stávajících konkurentů, schopnosti lepšího využití technologií, zvyšující se efektivnost činností, schopnost snižování nákladů, vhodné využití kapacit a schopnost překonávání existujících bariér růstu. Dalším ovlivňujícím faktorem je nový vstup konkurenčních podniků na stávající trh, riziko substitučních produktů nabízejících konkurentů a finanční síla trhu a celková úroveň dodavatelů. Díky těmto negativně ovlivňujícím faktorům nutí podniky permanentně analyzovat vlastní konkurenční potenciál a výkonnost svou i konkurentů.

Finanční riziko

Dle Škapy, 2020, se finanční riziko můžeme dělit na úvěrové, tržní, likvidní, operační, obchodní a systémové.

Úvěrové riziko

Jedná se o riziko selhání partnera tím, že nedostojí svým závazkům a způsobí držiteli pohledávky ztrátu. Tyto závazky vznikají u úvěrových aktivit, obchodních a investičních aktivit, platebního styku a u vypořádání cenných papírů při obchodování na vlastní i cizí účet. Je třeba rovněž uvést pojem úroková míra (úroková sazba), která představuje poměr výnosu k celkové výši vloženého nebo půjčeného kapitálu (Marinič, 2016).

Úvěrové riziko představuje tedy situaci, kdy podnik čelí úpadku a už není schopen splácet své dluhy. Toto riziko lze také dělit na (Škapa, 2020):

- „přímé úvěrové riziko,
- riziko úvěrových ekvivalentů,
- měnové vypořádací riziko cenných papírů,
- riziko úvěrové angažovanosti.“

Tržní riziko

Riziko tržní, neboli cenové, je změna hodnot finančních nástrojů v důsledku nepříznivých změn tržních podmínek, jako je nepříznivý vývoj úrokových měn, cen akcií, komodit či měnového kurzu (Škapa, 2020).

Likvidní riziko

Toto riziko můžeme dělit do dvou kategorií:

- riziko financování, tedy riziko ztráty v případě platební neschopnosti,
- riziko tržní likvidity, které je způsobeno nízkou likviditou trhu s finančními nástroji (Škapa, 2020).

Operační riziko

Operační riziko je možno dělit na:

- Transakční riziko, které vzniká chybami v provedených operacích. Tyto chyby plynou ze složitosti produktů a neschopnosti provádět tyto operace dosavadními systémy. Dále se týkají chyb v zaúčtování obchodů, ve vypořádání obchodů nebo poskytnutí či přijetí komodit nezáměrně.
- Riziko operačního řízení, které způsobuje ztrátu z chyb v řízení aktivit ve front, middle a back office.
- Riziko systémů, které je rizikem ztráty z chyb v systémech podpory.

Toto riziko je hůře kvalifikovatelné, neboť za zavedení a řízení odpovídajícího vnitřního auditu je odpovědně vedení firmy (Škapa, 2020).

Obchodní riziko

Toto riziko se dále dělí na následující podkategorie:

- **Právní a regulační riziko**, kterým mohou být vystaveny veškeré investice. Jedná se o rizika z právních požadavků partnera a změn regulačních pravidel, tedy například požadavky na zvýšení kapitálové přiměřenosti, jež může mít dopad na zpřísnění požadavků na bonitu klienta při žádosti o úvěr.
- **Riziko změny úvěrového hodnocení**, tedy riziko ztráty ztížením získání peněžních prostředků za přijatelné náklady.
- **Daňové riziko** způsobené změnou daňových zákonů.
- **Riziko měnové konvertibility**, kterým se rozumí ztráty z nemožnosti konvertovat měnu na jinou v důsledku politické nebo ekonomické situace.
- **Riziko pohromy** vyjadřující možné ztráty v důsledku přírodních katastrof, války nebo krachu finančního systému apod. (Škapa, 2020).

Systémové riziko

Jde o riziko neschopnosti jedné instituce splnit své závazky vůči jiným institucím do termínu splatnosti. Jde o riziko nabalující se přenosem z jedné firmy na ostatní. John (2019) udává, že toto riziko může působit likvidačně a může ohrozit stabilitu finančního trhu.

1.3 Krizová opatření

Krizová opatření jsou zákonem chápána jako „*organizační nebo technická opatření určená k řešení krizové situace a odstranění jejích následků, včetně opatření, jimiž se zasahuje do práv a povinností osob*“. Krizovým opatřením se věnuje jak stát, tak i jiná nestátní zařízení, popřípadě každý občan, který svým jednáním může předejít nebo zmírnit nastalou krizovou situaci. Krizový zákon č. 240/2000 Sb. stanovuje působnost a pravomoc státních orgánů, územních samosprávných celků, resp. práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace a jejich řešení. Právní předpis dále pojednává o ochraně kritické infrastruktury, odpovědnosti, o orgánech krizového řízení, o finančním zabezpečení krizových opatření včetně různých výjimek, kontrol a řešení škod (Parlament České republiky, 2000).

Propadne-li se podnik do dlouhodobé ztráty, pak je nezbytně nutná tzv. restrukturalizace a následná revitalizace podniku, při níž lze postup shrnout do následujících kroků:

a) Identifikace negativních nástrojů

Touto identifikací se rozumí hodnocení slabých a silných stránek podniku a klasifikace vazeb mezi nimi. Je známo, že existují dva okruhy příčin vyvolávajících krizi, a to interní a externí příčiny. Mezi interní příčiny mohou patřit například problémy v kvalitě výrobků, nedostatečná míra výrobní inovace, nedostatečná distribuční síť, chybná cenová politika a snížený objem prodeje, vysoké úvěrové zatížení, nízká míra likvidity nebo chybné finanční řízení (Synek, 2015). Tato analýza slouží k oživení podniku a odstranění nežádoucího trendu vývoje (Marinič, 2016). Podnik je především ohrožen nedostatečnou likviditou a následným zadlužením. Pokud jsou vysoké ztráty dlouhodobé, podnik má negativní předpoklady vývoje tržeb a není schopen uspokojit věřitele, situace směřuje k bankrotu podniku (Klein, 2020). Jak dodávají Firtová a Fiala (2018), hlavním úkolem analýz je zhodnocení současné situace podniku s prognózou budoucího vývoje dalšího období.

b) Racionalizace procesů napříč firmou

Podnik musí odstranit neefektivní a vadné procesy v rámci svých procesů. To se musí projevit ve finančním řízení jako opatření finančního plánu tak, aby výsledkem bylo vytvoření příznivého vývoje a odvrácení hrozby bankrotu (Marinič, 2016).

c) Prodej nepotřebného majetku a úspora nákladů

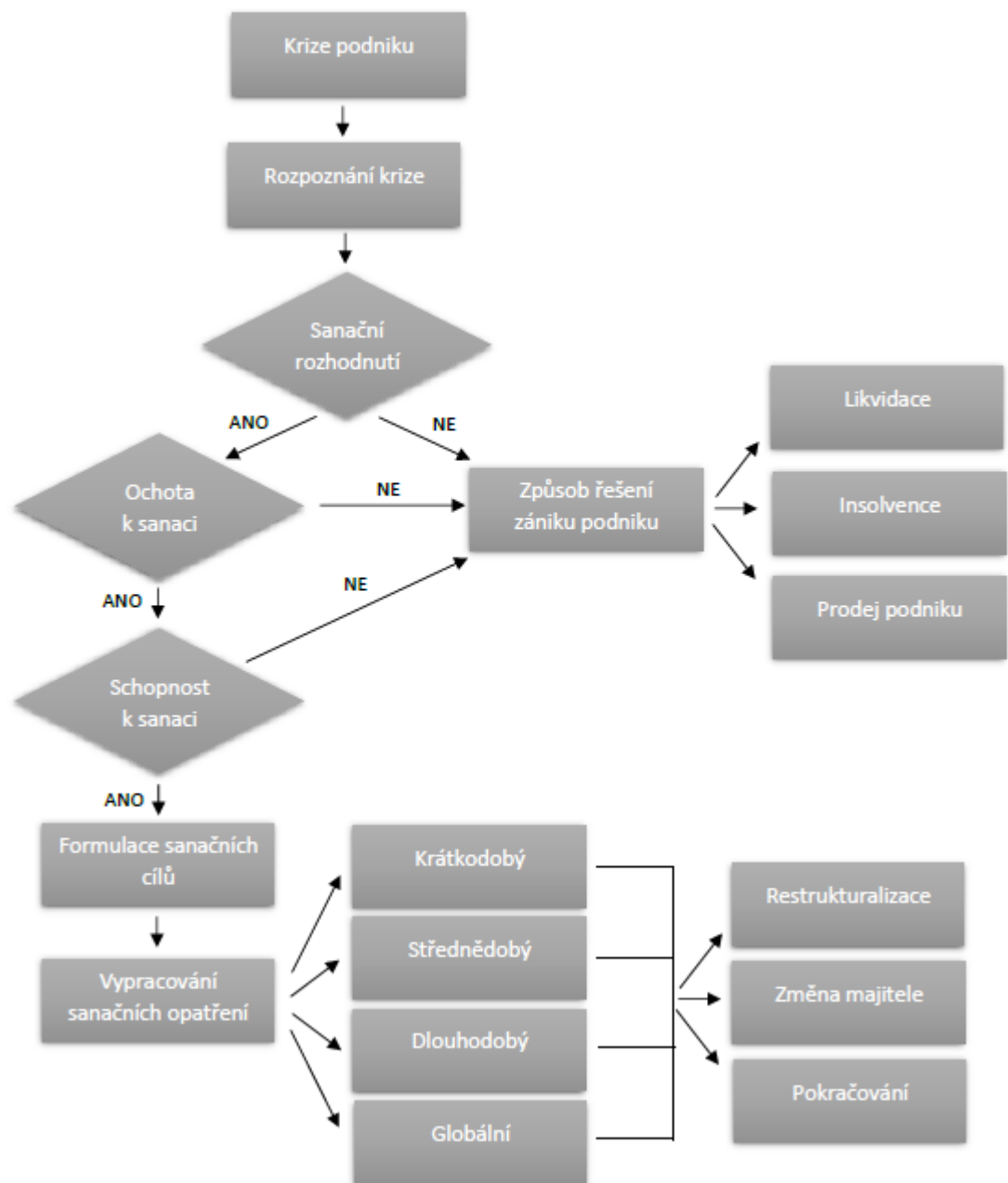
Ideálním směrem by byl zvýšený prodej výrobků a služeb, avšak to mnohokrát není možné. Prosazení se na trhu v konkurenčním prostředí není vždy jednoduché, pokud podnik nevynakládá dostatečné investice do nových technologií a podporu prodeje. Východiskem je přehodnocení reálných možností podniku a prodej nepotřebného majetku (Marinič, 2016).

d) Úhrada nejrizikovějších závazků

Dosažením maximálních úspor ve spotřebě základních výrobních faktorů podnik dosáhne zvýšení likvidity prostřednictvím volného peněžního oběhu. Přebytek může být použit na splacení nejrizikovějších závazků, snížení úrokového zatížení a splacení především krátkodobých úvěrů. V tomto okamžiku je i možné sjednat s bankou přenesení splatnosti krátkodobých úvěrů na dlouhodobé úvěrování a získání času na akumulaci dalších zdrojů a zvýšení likvidity podniku (Marinič, 2016).

e) Oživení podniku

Předchozí opatření by tak měla přispět k sanaci a oživení podniku. Úspěšnost tohoto procesu lze zjistit pomocí nástrojů měření finanční výkonnosti podniku, například stanovení bonity. Jestliže je výsledek bonity lepší, než byl na začátku, lze tvrdit, že firma prošla úspěšnou revitalizací a nepříznivě pokračující vývoj odvrátila. Výsledek je nutné pečlivě analyzovat a zhodnotit nové parametry tak, aby se podnik opět nedostal do podobně nepříznivé situace a stávající řešení mělo dlouhodobější efekt (Marinič, 2016).



Obr. 3: Struktura sanace (vlastní zpracování na základě Halek.info, ©2021)

Sanací podniku se rozumí určitý soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku. Smyslem je ozdravení podniku a celková obnova finanční výkonnosti. Tento krok by podnik rozhodně neměl vyloučit před samostatným řešením krize formou úpadku.

2 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KRIZOVÉHO VÝVOJE PODNIKU

Pod pojmem krize si lze představit stadium života podniku, kdy v delším časovém období dochází k nepříznivému vývoji výkonnosti, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění či snížení likvidity. Pokud se podnik vyskytuje v takové nepříznivé situaci, je potřeba ji co nejdříve řešit tak, aby se dostal opět do bezproblémového provozuschopného provozu.

2.1 Jak se vyhnout krizi

Předcházení tohoto stavu spočívá v plánování toku peněz, což znamená vědět kdo a kolik firmě v určitý čas zaplatí, aby měl na zaplacení svých závazků. Díky uvedenému přístupu mohou manažeři podniku odhadnout, zda se firma dostane do platební neschopnosti či nikoliv. Přijímá příslušná opatření, může požádat o odložení zaplacení, požádat banku o krátkodobý úvěr atd. Trvalá platební neschopnost může vést až k zániku podniku.

Zda podnik dosahuje zisku nebo ztráty, není obtížné zjistit. Hospodářský výsledek je součástí výkazu zisku a ztráty, který musí obchodní společnosti povinně zveřejňovat v obchodním rejstříku. Pokud dlouhodobě nestíhá splácet své závazky, hrozí firmě zánik. Zkrachovat však může i podnik, který dosahuje zisku, ale trápí ho jiná důležitá oblast finančního řízení – likvidita. Zisk je totiž rozdílem mezi výnosy a náklady a nijak se na něm neprojevuje tok peněz. Výnos vzniká okamžikem prodeje, ale peněžní plnění, které ho budou představovat, může podnik obdržet později. Pokud tyto finanční prostředky inkasuje v pozdějším termínu, než jaké je datum splatnosti závazků, má tato situace negativní vliv na jeho cash flow. Ale podnik může obdržet peníze i placením předem. To platební schopnost naopak posílí (Klínský a Münch, 2014).

Největší nebezpečí vzniku úpadku přichází v období poklesu cen aktiv, tj. v hospodářské depresi, krizi nebo stagnaci. Úpadek může probíhat dvěma způsoby. A to zjevně a skrytě, tedy platební neschopností a předlužením. K tomu dlužník může použít test likvidity a bilanční test. Tyto testy jsou však především pro podnikající subjekty. Test likvidity sleduje, jak je dlužník schopen platit své závazky, bilanční test sleduje, jestli nejsou závazky vyšší než dlužníkům majetek (Hull, 2015).

Můžeme konstatovat, že vymahatelnost pohledávek ovlivňuje růst a stagnaci nebo pokles ekonomiky firmy (Smrčka a kol., 2016).

Mezi okolnosti přispívající ke krizi podniku mohou vstupovat i další faktory, se kterými se podnik běžně setkává v okolí. Měli bychom se zaměřit i na prostředí, ve kterém se podnik bezprostředně nachází pro zachycení krizových stavů a stavů krize. Podnikatelské okolí organizace tvoří (Matusiková a kol., 2017):

- *„legislativní faktory*
- *sociální faktory*
 - *životní postoje*
 - *pohled obyvatelstva na svět, sebe sama, spoluobčany, společnosti*
 - *rozdíl mezi příjmy různých společenských vrstev*
 - *procentní zastoupení obyvatelstva ve společenských vrstvách*
 - *kulturní zvyklosti*
 - *míra porodnost/úmrtnosti*
 - *mobilita pracovní síly*
 - *role žen a mužů ve společnosti*
 - *další, specifické pro danou společnost*
- *politické faktory*
 - *politika a politické strany*
 - *aktivisté a regulační aktivity*
 - *definice vlastnického práva a jeho vymahatelnost*
 - *schopnost ovlivňovat politické rozhodnutí*
 - *volební preference a trendy*
 - *povaha moci a struktur rozhodování*
 - *veřejné mínění*
 - *daňové zákony*
 - *regulace importu a exportu*
- *technologické faktory*
 - *držení patentů*

- *rozpočet na vědu a výzkum*
- *počet vysokých škol v daném regionu a spolupráce s nimi*
- *tempo technologických změn*
- *přítomnost technologických klastrů*
- *tempo zlepšování produktů a procesů*
- *velikost kapacit*
- *ekonomické faktory*
 - *ekonomický růst*
 - *úroková míra*
 - *směnný kurz*
 - *míra inflace*
- *hrozba vstupu nových firem*
- *rivalita v oboru*
- *síla dodavatelů*
- *hrozba substitutů*
- *síla odběratelů*
- *ekologické*
 - *vliv klimatických změn*
- *tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání omezených přírodních zdrojů*
- *vznik nových podnikatelských příležitostí na základě respektování ekologických aspektů (využití obnovitelných zdrojů).“*

Mezi příklady využívání a zneužívání práva není výjimkou přístup velkých odběratelů k malým dodavatelům a jejich nečestné a neetické praktiky. Těmito praktikami se rozumí hlavně platební nevěle, kterým může být cílevědomé opožďování plateb po dobu splatnosti na lhůty podstatně delší, než je pro dané ekonomické prostředí obvyklé. Jedná se o zneužití postavení velkého odběratele a vynucování si „provozního úvěru“ od malých dodavatelů. Tyto postupy jdou nazvat šikanou, jelikož dochází ke zneužití silnějšího tržního postavení vůči slabším podnikům či jedincům (Smrčka a kol., 2016).

V roce 2014 proběhl ve Velké Británii průzkum uspořádaný Federation of Small Businesses (FSB), kterého se zúčastnilo více než 2 500 firem, jež odpovídaly na otázky „šikanózního chování“. Část firem se stala obětí šikany prostřednictvím smyšlených nebo nepravdivých pohledávek uplatněných vůči nim soudně (FSB, 2014).

2.1.1 Vymáhání pohledávek

Jedná se o proces, který zpravidla není příjemným pro příjemce, pro dlužníka ani pro věřitele. Pokud dlužník nehradí své závazky za zboží nebo služby řádně a včas ve lhůtě splatnosti, potažmo pokud k těmto prohřeškům dochází opakovaně, je potřeba přejít k radikálnějšími krokům.

a) Upomínky, telefonický kontakt

Po neuhrazení závazku vyzývá věřitel dlužníka, ať již telefonicky, mailem či poštou, k neodkladnému uhrazení částky, kterou firma neuhradila dle data splatnosti uvedeném na vystavené faktuře. Může se totiž jednat pouze o pozapomnění úhrady. V případě, že podnik již upadá do krize a nemá finanční prostředky na uhrazení, upomínky jsou často neúčinným prostředkem k vymáhání, protože jsou podnikem ignorovány. Telefonický kontakt může dopomoci ke zjištění důvodu nezaplacení nebo si lze domluvit tzv. splátkový kalendář. Další možností je zařadit dlužníka na tzv. „stop list“, kdy mu jsou pozastaveny další dodávky, než je dluh uhrazen (Pevná, 2017).

b) Inkasní agentura, advokáti

Ještě před soudním vymáháním si věřitel může najmout specializovanou inkasní agenturu, která se zabývá mimosoudním inkasem pohledávek. Inkasní agentury jsou rychlejší než soudní procesy a mají oproti podnikům již zkušenosti s vymáháním. V České republice tak působí Asociace inkasních agentur (AIA), která je zájmovým sdružením právnických osob a nacházejí se v ní významné české společnosti podnikající v oboru správy a inkasa pohledávek. Od roku 2006 je AIA členem Evropské federace národních asociací inkasních agentur (Federation of European National Collection Associations; FENCA). Někdy je vhodné si najmout svého advokáta, přes kterého může věřitel své pohledávky vymáhat po podniku. Podpis advokáta či agentury určitě zapůsobí na dlužníka více, než jen oznámení věřitele (Pevná, 2017).

c) Rozhodčí řízení

Rozhodčí řízení se řídí zákonem č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení, a podstatou tohoto řízení je rozhodování na rozhodčích soudech. Plně nahrazuje standardní soudní rozhodnutí. Podmínkou pro možnost rozhodnout spor tímto způsobem je existence rozhodčí smlouvy či rozhodčí doložky. Rozhodčí řízení se zahajuje žalobou a výsledkem je rozhodčí nález. Po doručení oběma stranám řízení se stává pravomocné a je soudně a exekučně vymahatelné. Výhoda spočívá v rychlosti řízení, neveřejnosti, vymahatelnosti a v nižších nákladech. Mezi rozhodčí soudy v České republice patří Rozhodčí soud při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR, dále je to Burzovní rozhodčí soud a Rozhodčí soud při Českomoravské komoditní burze Kladno (Pevná, 2017).

d) Soudní řízení

Pokud věřitel nemá s dlužníkem rozhodčí doložku sjednanou, dlužná částka nadále není uhrazena, není sjednán splátkový kalendář a dlužník nechce dlužnou částku uhradit nebo nekomunikuje (čímž nelze přistoupit ani k mimosoudní domluvě), věřitel může podat žalobu k soudu. Postup soudu a účastníků řízení upravuje zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád. Soudní řízení je zahájeno návrhem, jinak řečeno žalobou. Věřitel je s podáním žaloby povinen uhradit soudní poplatek. Řízení je vždy rozhodnuto rozsudkem, kde je stanovena povinnost dlužníka, popřípadě věřitele. Částka se stává vykonatelnou poté, co rozsudek nabude právní moci.

Soud může vydat bez nařízeného jednání tzv. platební rozkaz, jestliže je v žalobě uplatněno právo na zaplacení peněžité částky. V platebním rozkazu soud žalovanému (tzn. dlužníkovi) ukládá, aby zaplatil žalobci (tzn. věřiteli) uplatněnou pohledávku a náklady řízení nebo, aby podal odpor u soudu, který platební rozkaz vydal (Pevná, 2017).

e) Soudní výkon rozhodnutí, exekuce

Výkon rozhodnutí lze nařídit jen na návrh oprávněného. To může provádět buď sám podnik prostřednictvím svých vykonavatelů, nebo pověřený soudní exekutor. V návrhu je nutné označit postižený majetek, tedy hmotný i finanční. Rozhodnutí provádí soud sám prostřednictvím svých pravomocí a personálních sil. Lze uložit zaplacení finančních částek provedením srážek ze mzdy, prodejem movitých a nemovitých věcí nebo postižením závodu a zřízení soudcovského zástavního práva k nemovitým věcem (Pevná, 2017; Mikušová, 2017).

f) Insolvenční řízení

Úpadek lze řešit čtyřmi způsoby, a to formou konkursu, reorganizací, oddlužením nebo zvláštním způsobem řešení úpadku. Konkrétní způsob oddlužení se určuje na základě toho, zda se jedná o dlužníka jako fyzickou nepodnikající osobu, podnikající fyzickou osobu nebo obchodní společnost.

2.1.2 Strategické plánování

Plánování je prioritní manažerskou funkcí a je aplikováno i v rámci návazných sekvenčních manažerských funkcí, tj. organizování, vedení, kontrola. Plánování je důležité, aby se manažerský proces stal efektivním s tím, že efektivní musí být i jeho dílčí prvky ve formě dílčích manažerských funkcí. Plánování zahrnuje všechny manažerské činnosti ke stanovení budoucích cílů a cest, které tyto cíle naplňují (Břečková, Havlíček, 2016).

Plánovací proces jde rozdělit do dvou fází – stanovení cílů pro objekt plánování a stanovení způsobu cest jejich dosažení s použitím vhodných prostředků, například majetku, lidské síly apod., prostřednictvím kterých dosáhneme splnění plánovaných cílů (Matusiková, 2017). Dále je možné uvést, že cílem strategického plánování je dosáhnout toho, aby bylo možné zpracovat strategii, která zvýší pravděpodobnost dosažení pozitivně stanovených cílů ve výkonnosti organizace, a to i podmínkách rizika a nejistoty v organizaci (Fotr a kol., 2012).

Strategický plán a strategické plánování by měly poskytnout odpovědi na tři stěžejní otázky:

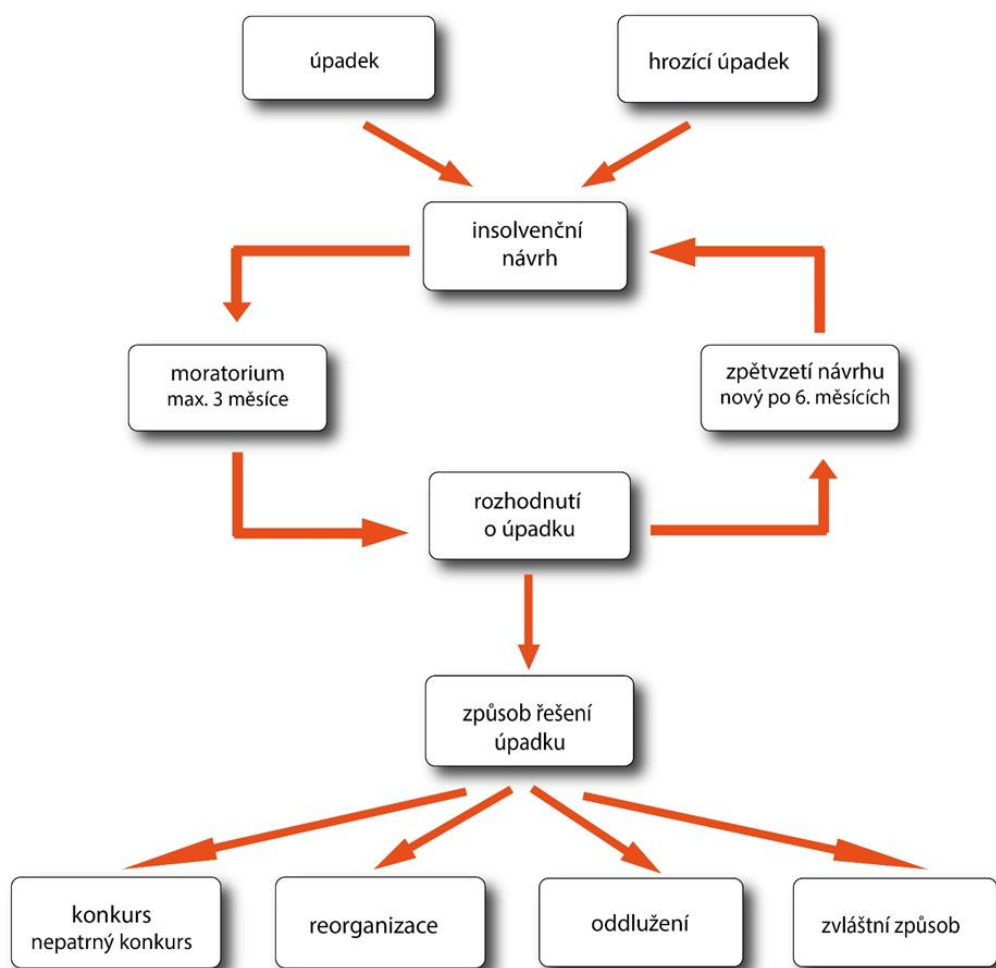
- co budeme dělat v dané organizaci a pro koho to budeme dělat (např. pro jaký trh),
- jakých cílů chceme efektivně dosáhnout (splnitelné cíle organizace),
- jaké budeme realizovat činnosti v dané organizaci a jak tyto činnosti budeme řídit, abychom dosáhli splnění stanovených cílů.

Jak již bylo uvedeno výše, cílem strategického plánování je stanovení strategie dané organizace. Matusiková (2017) uvádí, že je nutné provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, dále stanovení postupu implementace strategie a kontrolu celého průběhu strategického plánování. Za strategický plán je poté považován projekční výstup procesu strategického plánování s výsledky plnění strategických cílů organizace v požadovaném čase (Crandall a kol., 2020).

2.2 Úpadek podniku

Úpadek dlužníka je stav, kdy má dlužník více věřitelů a není schopen splácet jim své závazky. Úpadek podniku bývá u podniků řešen formou vyhlášení konkursu. Insolvenční zákon č. 182/2006 Sb. vymezuje několik podmínek vyhlášení konkursu.

Důvodem k vyhlášení úpadku je i **předlužení**. Tento pojem je podle autorů Synka a kol., (2015), chápán jako stav, kdy má podnikatel (tedy úpadek právnické nebo podnikající fyzické osoby) více než jednoho věřitele a zároveň jeho závazky převyšují hodnotu majetku podnikatele. Jako **platebně neschopný** lze definovat podnik, který má více než dva věřitele (tedy společnosti, firmy nebo jednotlivce, kterým není schopen splácet své závazky), jeho peněžní závazky jsou po splatnosti déle než 30 dní a podnik není schopen splatit tyto závazky ani do tří měsíců po splatnosti, případně je nedokáže uspokojit z důvodu exekuce (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020).



Obr. 4: Průběh řízení (vlastní zpracování na základě Insolvenčního zákona)

V souvislosti s vyhlášením úpadku bývají používány mj. i následující odborné termíny:

Hrozící úpadek = situace, kdy dlužník není schopen splácet své závazky řádně a včas.

Insolvenční návrh = dokument předložený soudu, prostřednictvím kterého dlužník žádá po insolvenčním soudu zahájení insolvenčního řízení (Maršíková, 2014).

Moratorium = „ochrana dlužníka před věřiteli, o kterou může dlužník požádat insolvenční soud. Moratorium je možnost vyhlásit až na 3 měsíce. Po dobu jeho trvání nelze vyhlásit úpadek dlužníka a trvají stejné účinky jako při zahájení insolvenčního řízení. Moratorium má smysl v případě, že se dlužník sice dostal do platební neschopnosti, ale je schopen prokázat, že po uplynutí doby, na kterou je vyhlášeno, bude opět schopen plnit své závazky (typicky druhotná platební neschopnost, nečekaný výpadek výroby atd.).“ (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020)

Zpětvzetí návrhu = úkon, kterým insolvenční navrhovatel (dlužník nebo věřitel) může vzít svůj návrh zpět po určitou dobu rozhodnutí o úpadku. Poté svůj návrh může podat nejdříve za 6 měsíců.

Rozhodnutí o úpadku = soudní rozhodnutí o tom, že dlužník je v platební neschopnosti nebo mu hrozí úpadek.

Konkurs = forma oddlužení, kdy se uspokojují pohledávky věřitelů zpeněžením majetku dlužníka.

Reorganizace = forma úpadku určená pouze pro podnikatele, kdy podnikatel může stále podnikat, ale musí přijímat určitá opatření, při nichž splácí pohledávky věřitelů.

Oddlužení = bankrot; jedná se o způsob řešení platební neschopnosti, kdy dlužník splácí měsíční částky po určitou dobu, aby uspokojil všechny věřitele (Maršíková, 2014).

2.2.1 Způsoby řešení úpadku u právnických osob

Způsob řešení úpadku se u fyzických osob řeší formou oddlužení nebo konkursu. U právnických osob se úpadek řeší formou prohlášení konkursu, reorganizace nebo zvláštními způsoby řešení.

Reorganizace

Reorganizací se rozumí sanační způsob řešení úpadku, kdy se zachovává provoz dlužníkovy podniku, a současně jsou realizována ozdravná opatření. Je určen pro podnikající fyzické i právnické osoby. Při reorganizaci dochází k průběžnému uspokojování pohledávek

věřitelů dle reorganizačního plánu, kdy provoz podniku zůstává zachován. Pokud dlužník realizační plán dodržuje a uhradí věřitelům pohledávky, které vyplývají z reorganizačního plánu, dlužník je oddlužen.

Základní podmínkou pro zahájení reorganizace je obrat nejméně 50.000.000 Kč, nebo alespoň 50 zaměstnanců. Zákonnou úpravu reorganizace obsahují § 316 až 388 insolvenčního zákona (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020).

Zvláštní způsoby řešení úpadku

Zvláštní způsob řešení úpadku je stanoven soudem na konkrétní subjekt. Tento způsob řešení úpadku však bývá uplatňován pouze ve výjimečných případech, jelikož se jedná zejména o úpadek bank, pojišťoven či obchodů s cennými papíry (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020).

Konkurs

Konkurs spočívá ve zpeněžení majetku dlužníka a tím uspokojování pohledávek věřitelů. Je to likvidační způsob řešení úpadku. Insolvenční správce má podíl na rozhodování společnosti, spravuje její majetek, může odmítnout podepsání smluv. I když konkurs skončí, a to ať už prodejem veškerého majetku, tak ze strany insolvenčního soudu tím, že nepostačuje majetek společnosti k uspokojení všech věřitelů, neuspokojené pohledávky nezanikají, ale věřitelé si mohou přihlašovat pohledávky prostřednictvím exekuce (Kolektiv autorů, 2019).

2.2.2 Legislativní rámec

Od 1. ledna 2008 nabyl účinnost zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) a spolu také několik dalších předpisů (především zákon č. 312/2006 Sb., o insolvenčních správcích). Tato legislativa nahradila zákon č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání včetně souvisejících předpisů. Byla tak zahájena nová éra insolvenčního práva v zemi. Efektem tohoto kroku by mělo být rychlejší, efektivnější a spravedlivější řešení úpadkové situace dlužníků.

Zákon o konkurzu a vyrovnání prošel od svého prvotního přijetí do pozbytí účinnosti 29 novelizacemi, z toho bylo 26 novelizací jako klasická změna parlamentní cestou a zbytek byl vyvolán nálezy Ústavního soudu. Za další novelizaci můžeme považovat redakční sdělení Sbírkou zákonů o opravě chyb, které bylo uveřejněné v částce 13/1996 Sb.

Zákon o konkurzu a vyrovnaní nabylo účinnosti 1.10.1991 a jeho éra přetrvala více než 16 let. Dále zákon prošel od roku 2006 dalšími novelizacemi, kdy změny byly spíše technického či formálního rázu, avšak jiné šly hluboko do systému zákona a měnily jeho fundamenty (Smrčka a kol., 2016).

Zákonná úprava konkursu se primárně řídí § 244 až 315 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon).

2.2.3 Prohlášení konkursu

Mezi účinky prohlášení konkursu lze zařadit (Kolektiv autorů, 2019):

- přerušuje se likvidace právnické osoby, končí nucená správa, zaniká předběžné opatření, pokud bylo nařízeno a soud nerozhodne jinak,
- oprávnění nakládat s majetkovou podstatou, která přísluší společnosti, přechází na insolvenčního správce,
- insolvenční správce disponuje s veškerým majetkem společnosti, tzn. je oprávněn vypovědět nájemní smlouvu, podnájemní smlouvu, leasingovou smlouvu nebo smlouvu o koupi najaté věci,
- věcná břemena zatěžující majetkovou podstatu, která vznikla za nápadně nevýhodných podmínek poté, co nastaly účinky spojené se zahájením insolvenčního řízení, se stávají v insolvenčním řízení neúčinnými.

2.2.4 Postup insolvenčního řízení

Rozhodnutí o úpadku musí obsahovat (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020):

1. „zjištění úpadku dlužníka,
2. ustanovení insolvenčního správce,
3. den či údaj o tom, kdy rozhodnutí nabývá účinnosti,
4. zajišťovací práva k dlužníkovu majetku výzvou věřitelů.“

Pokud je rozhodnutí o úpadku vydáno na základě věřitelského insolvenčního návrhu, je možné, aby se proti němu dlužník odvolal. Jestliže je však toto rozhodnutí vydáno na základě insolvenčního návrhu dlužníka, odvolání přípustné není (Zelenka, 2007). Dlužník nesmí nijak disponovat se svým majetkem, tzn. prodávat, přepisovat na třetí osobu, darovat. Vlastní-li dlužník svůj podnik, může jej provozovat v rámci oddlužení dále. V případě

reorganizace se realizuje reorganizační plán, v případě konkursu dlužník ukončí provoz podniku (Maršíková, 2014).

Věřitelé mohou přihlašovat pohledávky v případě oddlužení i konkursu nejpozději do dvou měsíců od rozhodnutí o úpadku. Pokud tento den vychází na státní svátek nebo víkend, tímto dnem je následující pracovní den (Zelenka, 2007).

Výběr insolvenčního správce

Insolvenční správce se na začátku insolvenčního řízení ustanoví soudem do funkce konkrétního řízení. Insolvenční správci jsou vybíráni v tzv. rotačním systému. Soud tedy nemůže dát konkrétní insolvenční řízení jakémukoliv správci dle jeho výběru. Tato skupina insolvenčních správců se sídlem či provozovnou v konkrétním kraji se střídá v přesně daném pořadí, tzv. „kolečku“. Tedy až poté, co soud od přidělení jednoho insolvenčního řízení prvnímu insolvenčnímu správci přidělí řízení dalším insolvenčním správcům v daném kraji, dostane tento první správce na seznamu přidělené další řízení. Soud může do tohoto systému rotace zasáhnout pouze ve výjimečných případech a při tom si svůj postup musí odůvodnit, například tím, že byl správce odvolán z pozice insolvenčního správce, a to i v průběhu řízení, nebo insolvenčnímu správci během konání této činnosti končí licence (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020).

Insolvenční správce má povinnosti (Kolektiv autorů, 2017):

- *„vykonávat činnost k zjištění, zajištění a soupisu, k dokončení seznamu přihlášených pohledávek, k přípravě přezkumného jednání a k přípravě schůze věřitelů,*
- *sestavit mezitímní účetní uzávěrku ke dni předcházejícímu dni, kterým nastanou účinky prohlášení konkursu,*
- *sestavit zprávu o hospodářské situaci dlužníka ke dni prohlášení konkursu“.*

Věřitelský výbor

Věřitelský orgán chrání společný zájem věřitelů a spolu s insolvenčním soudem a insolvenčním soudem přispívá k naplnění účelu insolvenčního řízení. Věřitelský výbor je nutno stanovit tehdy, jestliže počet věřitelů, kteří přihlásí své pohledávky vůči dlužníkovi, je větší než padesát (§ 56 IZ). Je-li přihlášených věřitelů méně než padesát, může se schůze věřitelů usnést, že místo věřitelského výboru bude zvolen pouze zástupce věřitelů (§ 68 IZ) a jeho náhradník či náhradníci. Volba věřitelského výboru není povinná, je-li způsobem

řešení úpadku nepatrný konkurz nebo oddlužení. Členy věřitelského výboru a jejich náhradníky volí věřitelé z řad přihlášených věřitelů a volbu potvrzuje insolvenční soud. Toto potvrzení volby spadá pod dohledací činnost soudu.

Úlohou věřitelského výboru je chránit společný zájem věřitelů během insolvenčního řízení a přispívat k naplnění insolvenčního řízení. Povinností věřitelského výboru je taktéž přispívat k ochraně společenského zájmu věřitelů, vystupování nestranně a s odbornou péčí (Hásová a Moravec, 2018).

Ustanovení insolvenčního správce

Insolvenční soud ustanoví správcem osobu, kterou určil předseda soudu opatřením, nebo která je určena v reorganizačním plánu, který je předložen společně s insolvenčním návrhem. Tento plán je nutné přijmout alespoň polovinou všech zajištěných věřitelů počítanou podle výše pohledávek a alespoň polovinou všech nezajištěných věřitelů počítanou podle výše pohledávek (Smolík, 2016).

Odvolání správce

Proti rozhodnutí o ustanovení insolvenčního správce je odvolání přípustné. Může jej podat dlužník, věřitelé uplatňující v insolvenčním řízení své právo vůči dlužníkovi nebo státní zastupitelství, pokud vstoupilo do insolvenčního řízení. V odvolání lze pouze namítat, že ustanovený správce nespĺňuje podmínky pro ustanovení nebo že je nepodjatý (Hásová, Moravec, 2018).

Změna správce

Za podmínek stanovených insolvenčním zákonem je možné rozhodnout o změně v osobě insolvenčního správce. Tuto změnu může svým hlasováním provést věřitelský výbor. Je nutno změnu schválit na schůzi věřitelů, která nejbližší následuje po přezkumném jednání. Insolvenční soud ustanoveného insolvenčního správce odvolá z funkce a ustanovuje nového insolvenčního správce. Toto usnesení je přijato, jestliže pro něj hlasovala nejméně polovina všech přihlášených věřitelů (Hásová a Moravec, 2018).

2.2.4.1 Průběh po přiřazení insolvenčního správce

Po vydání rozhodnutí o úpadku soudem, správce vytvoří soupis majetkové podstaty, tedy seznam veškerého movitého i nemovitého majetku dlužníka. Poté provede lustraci na veřejném rejstříku justice, lustraci v databázi Úřadu průmyslového vlastnictví, lustraci v Centrálním depozitáři cenných papírů, lustraci na Státní správě zeměměřictví a katastru.

Správce zašle žádost o součinnost velkým bankám, kdy na základě odpovědi se dozví, zda dlužník má u konkrétní banky založený účet, případně jaké má na něm uložené finanční prostředky. Dále probíhá dotazování na soudy, zda je již společnost vedena u nějakého soudu jako nedořešený soudní spor. Toto zjišťování je prováděno z důvodu, pokud by byla možnost, že by podnik měl pohledávku vůči jiné společnosti a mohly tak být vymoženy nějaké finanční prostředky do řízení.

Insolvenční správce zašle podniku „Výzvu insolvenčního správce na sdělení součinnosti“. Tento dokument musí být doručen jednatelem společnosti i přímo společnosti do vlastních rukou, popřípadě do datové schránky. Pokud nejsou převzaty, soud je zveřejní na úřední desce v insolvenčním rejstříku. Jednatel (popřípadě jednatele) je ale povinen si poštu přebírat, takže v případě opaku má problém, že si neplní své povinnosti. V této době taktéž přicházejí od bank a dalších institucí odpovědi na žádost o součinnost se sdělením, jaký majetek dlužník vlastní.

Usnesení o úpadku je vydáno v době, kdy má soud všechny potřebné údaje od společnosti. V případě, že tomu tak není, vyzývá soud společnost k jejich doplnění (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020).

2.2.4.2 Podání a přezkum přihlášených pohledávek

Návratnost celé pohledávky mohou věřitelé spíše ve výjimečných případech očekávat. Podnikatelský neúspěch často přichází jako důsledek platební neschopnosti dlužníka (Smrčka a kol., 2016).

Věřitelé mají lhůtu 60 dní na přihlášení své pohledávky do insolvenčního řízení. *„Podání přihlášky věřitele je procesní úkon, kterým věřitel uplatňuje uspokojení svých práv v insolvenčním řízení, neboť tato práva nelze po zahájení insolvenčního řízení uplatnit žalobou.“* (dle § 109 odst. 1 InZ.). Přihláška pohledávky se podává na předepsaném formuláři příslušnému soudu prostřednictvím datové schránky nebo poštou.

Druhy pohledávek

– vykonatelná pohledávka

- *„pohledávka, jejíž splnění si může věřitel vynutit prostřednictvím soudního výkonu rozhodnutí nebo exekuce,*
- *pravomocně uznána soudem, popř. rozhodcem, na základě čehož může být zahájeno exekuční řízení,*

- *odlišná doba promlčení u jednotlivých případů, např.: za neplacení místních poplatků nebo sociálního pojištění je desetiroční lhůta promlčení,*
 - *může být zastavena kvůli exekučnímu řízení,*
 - *je zapsána v katastru nemovitostí“ (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020),*
- **nevykonatelná pohledávka**
- *„tříletá lhůta promlčení,*
 - *poté následuje insolvenční řízení,*
 - *např.: bankovní nebo nebankovní účty“ (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020).*

Další rozdělení (Maršíková, 2014):

- **pohledávka za zajištěného věřitele** – tzn. pohledávka je zajištěná majetkem náležícím do majtkové podstaty, a to zástavním právem, zadržovacím právem, omezením převodu nemovitosti, zajišťovacím převodem práva nebo postoupením pohledávky k zajištění anebo obdobným právem podle zahraniční právní úpravy (§ 298 odst. 1 InZ),
- **pohledávka za nezajištěného věřitele** – znamená opak zajištěné pohledávky, tj. že pohledávku nebylo možno zajistit majetkem dlužníka. Za účelem zajištění pohledávky nebylo zřízeno zástavní právo, zadržovací právo či jiné omezení.

Po uplynutí doby 60 dní od rozhodnutí o povolení úpadku, kdy se mohou zasílat soudu přihlášky pohledávek, se provede přezkum přihlášek pohledávek. Správce kontroluje, jestli je výše přihlášené pohledávky reálná k celkové dlužné částce, jestli si věřitelé nepřihlásili pohledávky, na které nemají nárok, a jestli byly přihlášky podané v termínu. Pokud správce dojde k závěru, že přihláška neodpovídá těmto podmínkám, může přihlášku pohledávky popřít.

Součástí přihlášky pohledávky musí být vždy právní titul pohledávek (tj. smlouva o peněžních prostředcích, nájmu, zápůjčce, úvěru, neuhrazené jízdné, místní poplatky, dlužné pojistné na zdravotní pojišťovně). Přihláška musí být vyplněna na předepsaném formuláři. Na přihlášce pohledávky musí být uvedeno určení dlužníka, věřitele, insolvenčního správce, částky, soudu. Věřitel musí doložit všechna tvrzení, která uvedl. Pokud má datovou schránku, tak by přihláška měla být poslána prostřednictvím datové

schránky. Pokud součástí přihlášky nejsou tyto dokumenty, musí správce vyzvat věřitele k jejich předložení (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020).

2.2.4.3 Přezkumné jednání

Přezkumné jednání se koná většinou do 90 dní od vydání usnesení o prohlášení konkursu na příslušném insolvenčním soudu. Do této doby musí být soudu poslány potřebné formuláře.

Na rozdíl od přezkumných jednání dlužníků, u kterých je řešen úpadek formou oddlužení, se jednání právnických osob koná podle insolvenčního zákona vždy u příslušného krajského soudu v kraji, popřípadě Městského soudu v Praze. Správce musí zaslat soudu přezkumné listy k jednotlivým pohledávkám a soupis majetkové podstaty (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020).

Dle InZ. č. 182/2006 Sb., se při stanovení hodnoty dlužníkovy majetku přihlíží také k další správě jeho majetku, případně k možnosti dalšího provozování jeho podniku.

2.2.4.4 Uspokojení pohledávek

Všichni věřitelé jsou uspokojováni poměrně vzhledem k výši jejich pohledávky, která byla přihlášena. V průběhu konkursu se uspokojují všichni zajištění věřitelé, poté jsou výtěžky ze zpeněžení rozděleny podle rozvrhu mezi nezajištěné věřitele (Kolektiv autorů, 2007).

2.2.4.5 Zrušení konkursu

Insolvenční soud může rozhodnout i bez návrhu o zrušení konkursu v těchto případech (Kolektiv autorů, 2017):

- *„nebyl ani dodatečně osvědčen dlužníkův úpadek; to neplatí, došlo-li již ke zpeněžení podstatné části majetkové podstaty,*
- *není jediný přihlášený věřitel a všechny pohledávky za majetkovou podstatou, případně pohledávky jim postavené na roveň, jsou uspokojeny,*
- *po obdržení zprávy insolvenčního správce o splnění rozvrhového usnesení,*
- *pro uspokojení věřitelů je majetek zcela nepostačující; přitom se nepřihlíží k věcem, právům a jiným majetkovým hodnotám vyloučeným z majetkové podstaty,*

- *na návrh, jestliže je k tomuto návrhu připojena listina, na které všichni věřitelé a insolvenční správce vyslovili se zrušením konkursu souhlas“.*

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Vytvořením finanční analýzy společnosti lze docílit komplexního zhodnocení finanční situace podniku. Prostřednictvím analýzy je možné odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, jakou má kapitálovou strukturu, jak efektivně hospodaří se svými peněžními prostředky a další informace, které jsou pro podnik významným poznatkem, jakým směrem směřuje. Není pochyb o tom, že kvalitní manažer by měl mít představu o tom, jakého dosahuje podnik zisku, jaká je jeho rentabilita, jaký je stav pohledávek po splatnosti, či jakou hodnotu vyvážejí zaměstnanci podniku (Knápková a kol., 2017).

V teoretické části byla definována a sepsána příprava pro zpracování finančních analýzy, kde je doporučeno detailně rozebrat účetní výkazy, vypočítat a analyzovat ukazatele vztahu majetkové a finanční struktury, zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity (Knápková a kol., 2017). Dále byly získány poznatky o způsobech rozpoznání krize podniku a jejím řešení. Krize podniku může mít kořeny již ve špatně nastaveném strategickém plánování a může se projevit krizí prodeje, případně krizí likvidity. Krize likvidity má poté velmi rychlý spád. Pokud se nedaří podniku tuto fázi zastavit včas a efektivně ji řešit, měl by požádat o vyhlášení úpadku a dostává se do insolvenčního řízení (Karásek, 2017). Postup insolvenčního řízení se řídí insolvenčním zákonem č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, a dalšími předpisy. Tento zákon stanovuje postupy, kterých se řídí soud a insolvenční správce při řešení konkursního řízení v případě společností. Do insolvenčního řízení se dále mohou přihlásit všichni věřitelé, kterým podnik neuhradil jejich nesplacenou pohledávku.

Jelikož praktická část této práce obsahuje návrh na vyhlášení úpadku právnické osoby, byl této problematice věnován značný prostor i z teoretického hlediska. Úpadek právnické osoby lze řešit dvěma způsoby – reorganizací nebo konkursem. Reorganizace dává společnosti šanci dále fungovat a pokusit se zadlužení vyřešit za splnění určitých podmínek tak, aby firma vyšla z reorganizace „vyléčená“ a o dluhy očištěná. Naopak konkurs znamená přerušování činnosti podniku a v řadě případů také jeho zánik. Podstata konkursu je postavená na prodeji aktiv za účelem uspokojení dlužných částek věřitelů (Karásek, 2017).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Z důvodu zachování diskrétnosti byl podnik, ve kterém probíhalo zpracovávání praktické části této práce, nazván jako Podnik XY, a.s.

Podnik XY, a.s. je mediální skupinou a českým vydavatelstvím. Kromě regionálních mutací deníků a regionálních týdeníků vydává taky celou řadu časopisů pro každého. Společnost posílila působení i na trh s realitami a řádkovými inzercemi. Vydává několik titulů časopisů s rozmanitými žánry, díky kterým mohou oslovit čtenáře. Tištěné portfolio společnosti oslovuje více než 4 miliony čtenářů a má taktéž spousty předplatitelů v českém prostředí.

Společnost byla založena v roce 2000 sloučením několika vydavatelů regionálních periodik. Majitelem vydavatelství bylo německé vydavatelství, nyní spadá do kyperské finanční skupiny. Společnost v průběhu své působnosti koupila taktéž mnoho večerníků, deníků a vydavatelství v České republice. Dále se dostala k odkupu webů zprostředkující prodej ojetých i nových aut, autobazary a poptávky aut mezi lidmi navzájem. Ve velké preferenci čtenářů bývá i řádková inzerce jak v tištěných vydáních, tak na webových stránkách. V neposlední řadě společnost posílila své portfolio o weby s realitami. Společnost je dále vlastníkem několika tiskáren v největších městech v zemi.

Jedná se o jeden z největších mediálních domů v České republice. Společnost pracuje s unikátním spojením celostátního a regionálního zpravodajství, které svým čtenářům přináší pod značkami tištěných periodik. Mají své stálé předplatitele a četnost jejich výtisků představuje přes 2 miliony kusů do více než 45 % poštovních schránek v České republice. V neposlední řadě disponují vlastními webovými stránkami. Nedílnou součástí jejich produkce jsou i pravidelné magazínové přílohy s rozmanitými žánry, prostřednictvím kterých oslovují čtenáře z různých sociálně demografických skupin na českém trhu.

Své postavení v on-line prostoru společnost upevnila v době pandemie Covid-19, kdy návštěvníci vyhledávali v hojném počtu informace o protipandemických opatření. Podle informací společnosti se to projevilo na celkovém nárůstu návštěvnosti webu o téměř 40 %.

Společnost se prezentuje jako stabilní vydavatelství, které nabízí špičkový servis prostřednictvím online i tištěných produktů s širokým záběrem v podobě novin, časopisů a webů. Ráda by následovala svou tradici etické žurnalistiky a byla objektivním, nezkrslujícím vydavatelem zpravodajského obsahu (Podnik XY, 2022).

4.1 Ekonomický profil a organizační struktura podniku

Vybraný podnik, jak bylo již uvedeno výše, je akciovou společností, tedy typickou kapitálovou obchodní společností. Právní forma akciová společnost bývá vhodná především pro správu a provoz větších podniků s velkou kumulací kapitálu. Společníci neboli akcionáři mají právo se podílet na chodu společnosti, nicméně chod společnosti řídí profesionální management. Na konci roku 2020 došlo k navýšení základního kapitálu společnosti na částku 650 000 000 Kč s počtem 6 500 ks kmenových akcií na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč (akcie vlastní jediný akcionář). Statutární orgán, tedy představenstvo, tvoří celkem pět členů, z toho tři řádní, jeden místopředseda a jeden předseda. Za společnost jednají vždy alespoň dva členové představenstva společně, přičemž jeden musí být předsedou nebo místopředsedou představenstva. Dále má společnost tři členy dozorčí rady. Nejvyšším orgánem je valná hromada akcionářů.

Společnost čítá přes 1 200 zaměstnanců a spolupracovníků, z toho přes 400 redaktorů, kteří se podílejí na tvorbě zpravodajského obsahu. Společnost má za cíl dlouhodobě figurovat mezi nejvyhledávanějšími zaměstnavateli na české mediální sféře. Má vizi být inspirativním a atraktivním pro své stávající i nové kolegy. Svým zaměstnancům společnost poskytuje benefity v podobě příspěvku na penzijní nebo životní připojištění, pět týdnů dovolené, příspěvky na sport, kulturu a volný čas, zdravotní volna nebo možnosti občasné práce z domova.

Tab. 1: Základní údaje společnosti k roku 2020

Právní forma	akciová společnost (a.s.)
Základní kapitál	650 mil. Kč
Počet akcií	6 500 ks (100 000 Kč/ks)
Akcionář	společnost sídlící v Kyprské republice
Počet členů statutárního orgánu	5 členů
Počet zaměstnanců	1 200 zaměstnanců
Roční tržby (rok 2020)	2,09 mld. Kč
Roční ztráta (rok 2020)	225 mil. Kč

4.2 Postavení v odvětví

Zpravodajská média v České republice tvoří hlavní prostředek hromadného sdělování informací obyvatelům země. Mezi sdělovací prostředky lze zařadit denní tisk, časopisy, internetové portály, televize, Český rozhlas a další soukromá a nezávislá rádia. Mezi nejstarší druh médií patří samozřejmě média tištěná, která jsou postupně nahrazována internetovými weby a televizemi.

Papírové noviny si dnes kupuje jen velmi malé procento obyvatel. Hlavním zdrojem informací se stal internet a moderní technologie. Je důležité, jakým způsobem na to budou společnosti reagovat. Jsou to výzvy pro média, jak se s těmito novodobými technologiemi vypořádají. Nyní se prodávají nejčastěji bulvární časopisy, ale i v tomto segmentu prodej klesá. S touto realitou se musí vypořádat i nejprodávanější deník Blesk. Před finanční krizí v roce 2007 se jej prodalo několik statisíc výtisků denně, zatímco aktuální čísla jsou o čtvrtinu nižší. Tradiční média čelí dramatickým změnám. Nejdříve to byl nástup internetu, poté nástup nových formátů jako rádia, podcasty, osobní komentáře influencerů, internetové zpravodajství. Díky tak obrovské rozmanitosti se snadno můžeme dostat do světa dezinformací. Jde o hoax, poplašné zprávy, alternativní fakta, sociální média atd. I tyto trendy jsou pro tradiční média rizikem, neboť v době všeobecného přehlčení informacemi dokáže málokterý čtenář ocenit editorský proces, který v těchto médiích probíhá a který slouží jako strážce objektivy informací.

Nyní se mnohé novinářské společnosti snaží přetransformovat svoje služby do online prostředí. Snaha nabízet obsah na internetu ale mnoha z nich nepřinesla takový výsledek, jaký by si představovali. Souvisí to s faktem, že alternativy oproti klasickému formátu článků sice existují (videa, podcasty apod.), ale například zmíněný videobsah si na své náklady ne vždy dokáže vydělat.

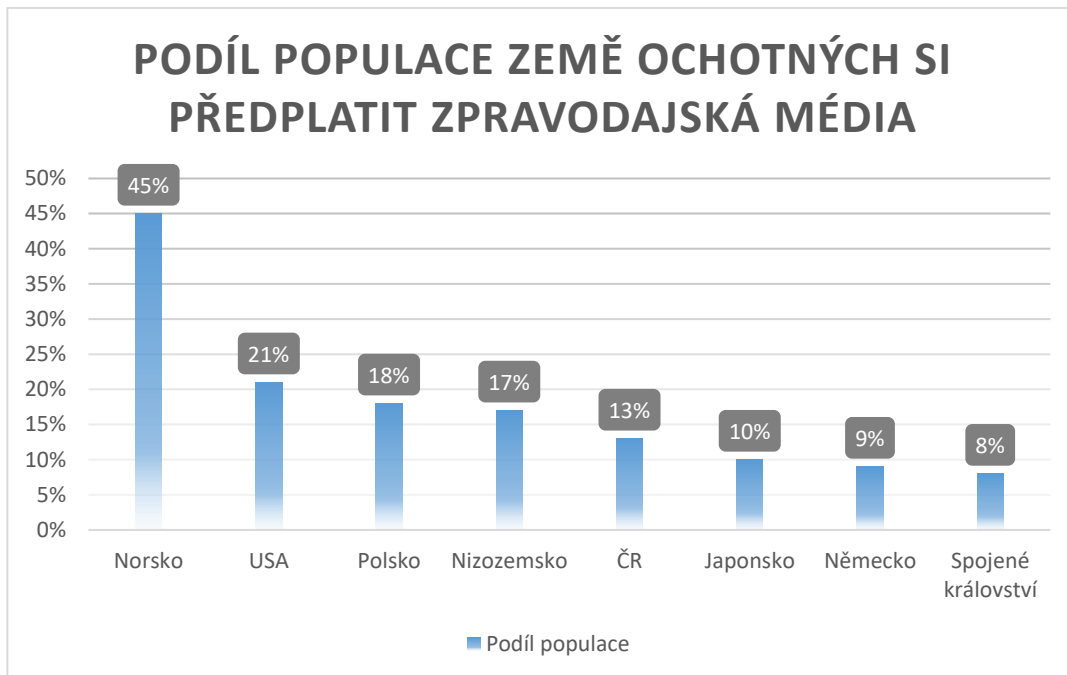
Momentálně nejnavštěvovanější zpravodajskou platformou jsou Seznam Zprávy. Právě tato společnost ukazuje možnou cestu, jak si zajistit trvalý zájem návštěvníků. Na Seznam Zprávy je totiž těsně navázaný Seznam.cz, který lze považovat za českou obdobu Googlu. Seznam nabízí také Mapy.cz, SReality.cz, SBazar.cz a tisícovky lidí mají u něj své mailové adresy. Seznam se tak pro ně stává univerzální platformou, na kterou se pravidelně vrací z více důvodů (Česká televize, ©2022).

V následující tabulce (Tab. 2) je vidět finanční bilance největších mediálních domů v České republice. V plusu se daří být televizím a některým médiím orientovaným na online. Naopak svůj finanční boj pak prohrávají hlavně domy dosud zaměřené tisk. Dle manažerů společností jsou ztráty zdůvodněné tím, že se zde vynakládají velké investice do digitalizace.

Tab. 2: Finanční bilance největších mediálních domů v ČR (data z jednotlivých firem za rok 2020).

Seznam	+1,3 mld. Kč
Nova Group	+865 mil. Kč
Economia	-32 mil. Kč
Mafra	-867 mil. Kč
TV Prima	+342 mil. Kč
Empresa Media	-36 mil. Kč
Czech News Center	-363 mil. Kč
Vltava Labe media	-160 mil. Kč
Our Media	+1 mil. Kč

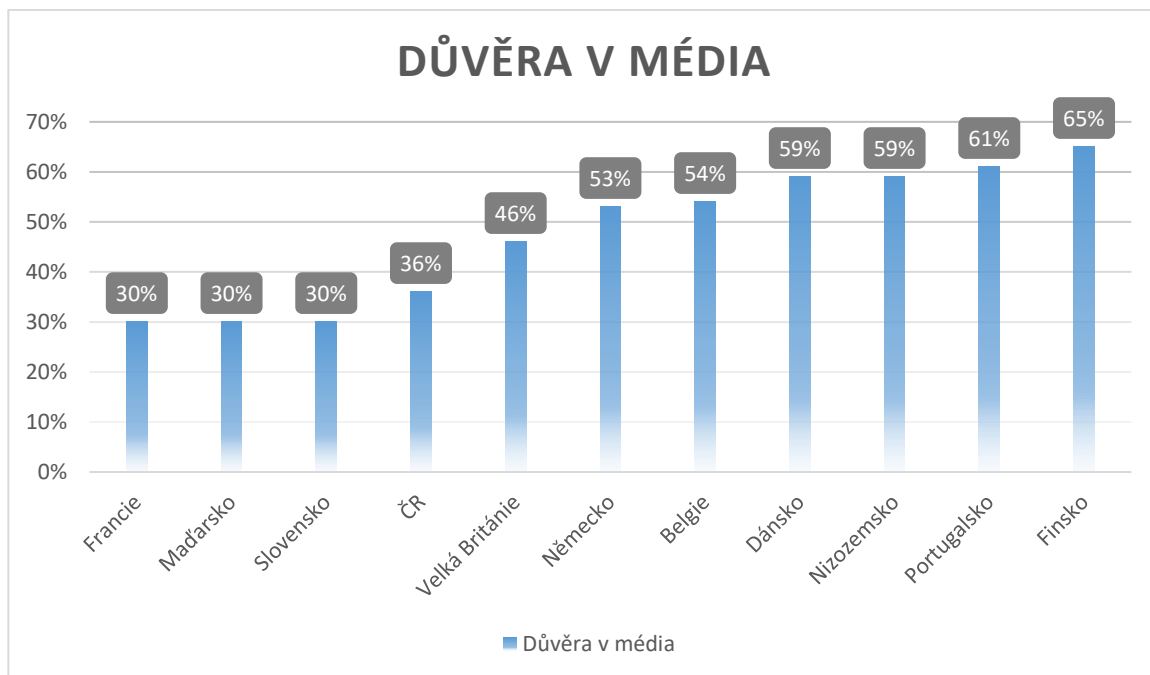
Business médií v 21. století je závislý na prodeji reklamního prostoru. Lze proto konstatovat, že z úspěchu se těší převážně vydavatelé, kteří se na tento trend dokázali přeorientovat. S nákladnou realizací online zpravodajství a zejména videí navíc postupně dochází k přechodu do režimu placeného obsahu. Některým médiím se to daří, například Deníku N, který získal za tři roky přes 22 tisíc předplatitelů. Problém nastává v tom, že platit za mediální obsah je v současné české populaci ochoten jen malý zlomek čtenářů. V následujícím grafu (Obr. 5) je tento fakt možné vidět.



Obr. 5: Počet předplatitelů z celkového počtu obyvatel zpravodajských médií (Digital News Report).

Jakkoliv srovnání s ostatními zeměmi nevyznívá pro Českou republiku nijak zvlášť zle, je potřeba si uvědomit, že naše země reprezentuje poměrně malý trh. Více než pětina populace USA tedy generuje diametrálně odlišný potenciál pro média než 13 % populace našeho státu.

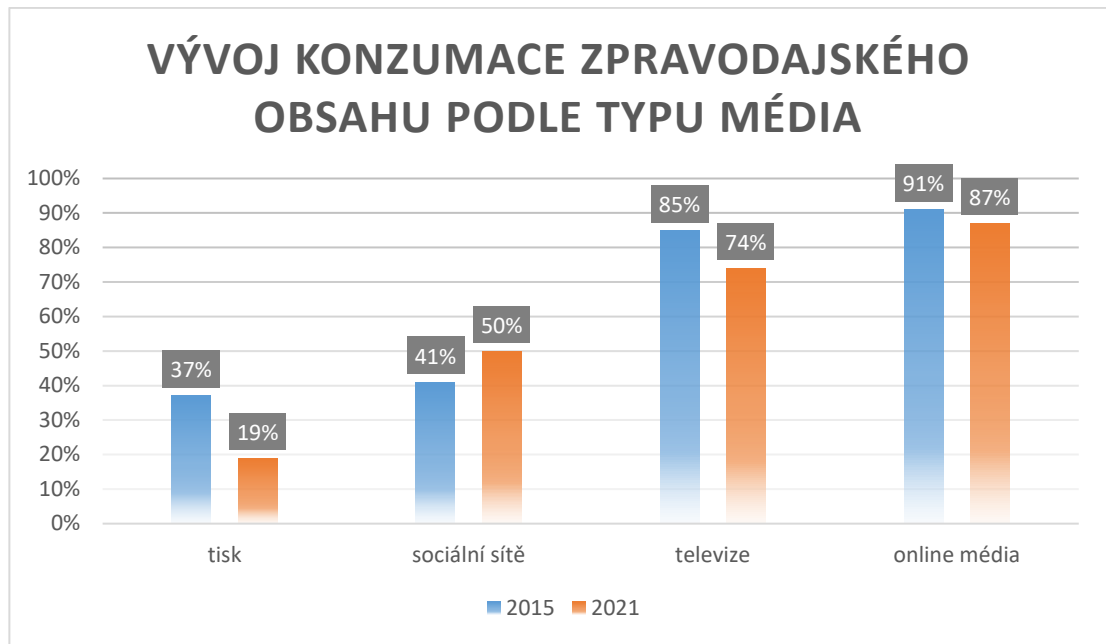
Možným důvodem, proč si lidé nechtějí předplatit média na internetu, může být jejich důvěra. Ta je vzhledem k dezinformaci ze strany zahraničí čím dál nižší. V následujícím grafu (Obr. 6) je možné vidět srovnání toho, jak si Česká republika s důvěrou v média stojí v rámci Evropy. Médii v Česku věří pouze 36 % lidí.



Obr. 6: Důvěra v média (Digital News Report, 2021)

Mezi nejdůvěryhodnější média patří stále veřejnoprávní Česká televize, Český rozhlas a server Seznam Zprávy. Mladí lidé pak nejvíce důvěřují informacím ze sociálních sítí, naopak senioři mají nejnižší důvěru k těmto médiím. Podle statistik Digital News Report v roce 2015 čerpalo informace z tisku 37 % obyvatel Česka, nyní je to jen 19 %. Na sociálních sítí to bylo před 6 lety 41 % obyvatel, nyní se toto číslo zvýšilo na polovinu obyvatel Česka. Vývoj na televizních a online médiích je srovnatelně na stejné úrovni, to znamená v průměru 83 % Čechů.

Na následujícím grafu (Obr. 7) je zřejmé, jak populace Česka konzumuje zpravodajská média podle typu v roce 2021 ve srovnání s rokem 2015.



Obr. 7: Vývoj konzumace zpravodajského obsahu podle typu média (Digital News Report, 2021)

Proud médií jde v dnešní době i s dobou mladých lidí. Mladí lidé totiž reagují na to, co jim řeknou tzv. influenceri na sociálních sítích. Mezi tyto lidi můžeme zařadit dále „blogery“, „youtubery“, „tiktokery“. Jsou to jinými slovy tvůrci médií, které stvořil internet a sociální sítě. Tito lidé mohou zasáhnout i více lidí než velká média. Nejvlivnějšími lidmi na internetu jsou většinou lidé, kteří nabízejí zábavný obsah a komentované klipy z hraní videoher. Dále to jsou i ti, kteří se orientují na společenská a politická témata. Tito lidé nabízejí svůj náhled na věc a své názory, ale je potřeba si uvědomit rozdíly mezi novinářem a influencerem. Novinář má nad sebou systém kontroly, tedy šéfredaktory, korektory a další lidi, kteří ověřují jeho práci. Avšak influencer tuto kontrolu nemá a nahraný obsah rovnou pošle „do světa“. Pro některé z nich se tato tvorba stala byznysem, jelikož jim například YouTube platí za určitý počet zhlédnutí. Dále jim pak vydělává i podpora různých značek, které na svých videích zveřejňují. I tímto způsobem konkurují tradičním médiím, které si tak své značky zpropagují raději u těchto influencerů než v televizi.

Budoucnost a stabilita podniku záleží na jeho schopnosti uplatnit se ve vnějším okolí. To je však možné jen za předpokladu, že dobře funguje vnitřní organizace podniku, tzn. že neexistují slabiny v jeho vedení. Jaké budou média za pár let a jaké nám budou předkládat informace? Jak říká mediální analytik Jaromír Volek, větší důraz bude pro novinářinu reflexivní a analytickou. Tato krize ukazuje médiím, jak je potřeba novinářů,

kteří se těmito mediálními situacemi zabývají více než influenceři. Zabývají se čísly, statistikami a umí je interpretovat a přeložit do řeči, kterému rozumí převážná většina populace (Česká televize, ©2022).

5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ PODNIKU

Pro posouzení aktuálního vývoje hospodaření společnosti byly použity nástroje finanční analýzy. Akcent byl kladen na poměrové ukazatele a na analýzu vertikální a horizontální. Jako zdroj vstupních dat posloužily výroční zprávy společnosti za roky 2020, 2019, 2018, 2017, 2016 a 2015. Všechna vstupní data jsou zobrazena v tisících Kč.

5.1 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele finanční analýzy jsou možným nástrojem, jak pružně zhodnotit hospodaření podniku z různých perspektiv. Tyto ukazatele akcentují mimo jiné oblast ziskovosti a návratnosti kapitálu (ukazatele rentability), schopnost splácet závazky (ukazatele likvidity), potažmo velikost podnikatelského rizika (ukazatele zadluženosti). Výsledky jednotlivých typů ukazatelů by neměly být interpretovány izolovaně, nýbrž ve vzájemné návaznosti. Například vysoce rentabilní podnik může sice dosahovat vysokého účetního zisku, ale z důvodu platební nekázně svých odběratelů se může nacházet na prahu platební neschopnosti. Při hodnocení výsledků poměrových ukazatelů je tedy nutný komplexní přístup.

5.1.1 Ukazatele zadluženosti

U ukazatelů zadluženosti je snahou posoudit výši podnikatelského rizika, se kterým je činnost dané firmy spjata. Čím více je podnik zadlužený, tím nastává automaticky vyšší riziko neschopnosti splácet své závazky.

Celková zadluženost

Rok 2020

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{1\,265\,837}{1\,779\,890} = 0,711 = 71,1\% \quad (23)$$

Na základě výpočtu celkové zadluženosti za poslední dostupný rok 2020 bylo zjištěno, že výsledné procento je příliš vysoké. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se podle Knápkové a kolektivu (2017) pohybuje v rozmezí od 30 do 60 %, což posuzovaná společnost překročila. Vypočtená hodnota 71,1 % však nemusí nutně znamenat, že je společnost v krizi. Může se jednat pouze o přechodné období. K širšímu posouzení tohoto jevu by bylo vhodné zjistit, jestli tato zadluženost alespoň vede k vyšší ziskovosti, protože firmy se mnohdy krátkodobě zadlužují, aby dosáhly vyšších výnosů, a právě z těchto výnosů financují svůj dluh.

Níže jsou uvedeny výpočty celkové zadluženosti za další roky, což umožňuje komplexní pohled na vývoj tohoto ukazatele. Zjištěné výsledky dokreslují obraz společnosti jako nadměrně zadlužené.

V předešlých letech:

Rok 2019

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{1\,806\,179}{2\,084\,203} = 0,867 = 86,7\% \quad (24)$$

Rok 2018

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{1\,779\,817}{2\,227\,571} = 0,799 = 79,9\% \quad (25)$$

Rok 2017

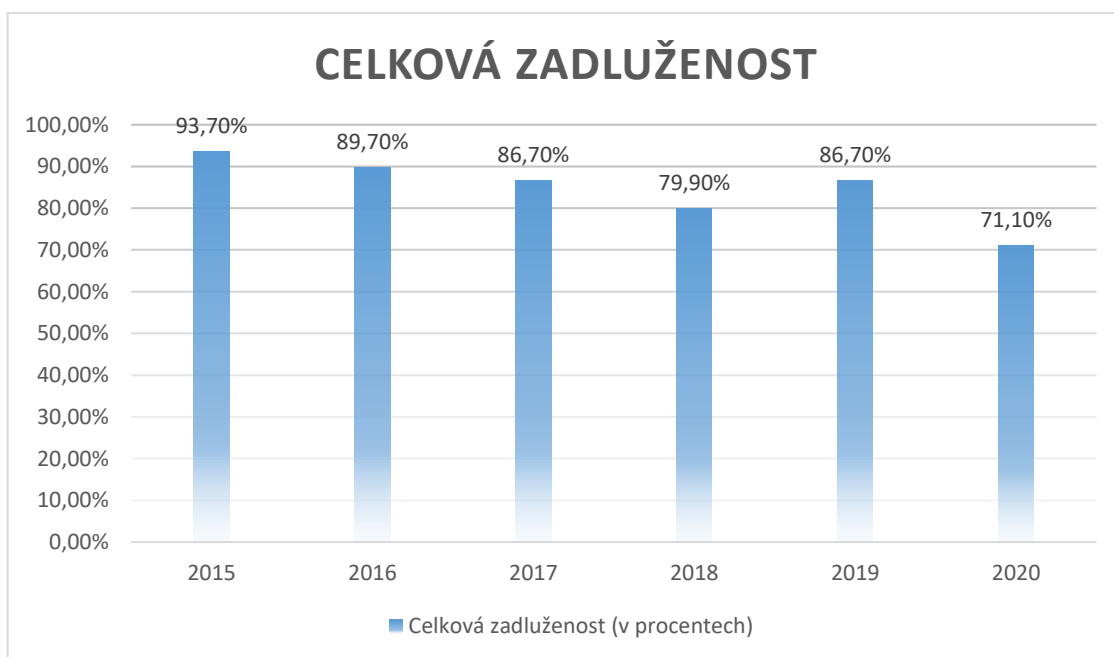
$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{1\,998\,932}{2\,306\,211} = 0,867 = 86,7\% \quad (26)$$

Rok 2016

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{2\,067\,538}{2\,304\,611} = 0,897 = 89,7\% \quad (27)$$

Rok 2015

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{2\,194\,311}{2\,341\,826} = 0,937 = 93,7\% \quad (28)$$



Obr. 8: Vývoj celkové zadluženosti společnosti (vlastní zpracování).

Míra zadluženosti

Často využívaný ukazatel míry zadluženosti zobrazuje, do jaké míry mohou být ohroženy nároky věřitelů. Výsledek lze interpretovat jako procento, které tvoří cizí kapitál z hodnoty kapitálu vlastního.

Rok 2020

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{1\,265\,837}{337\,954} = 3,745 = 374,5 \% \quad (29)$$

V předešlých letech:

Rok 2019

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{1\,806\,179}{82\,952} = 21,774 = 2177,4 \% \quad (30)$$

Rok 2018

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{1\,779\,817}{284\,547} = 6,255 = 625,5 \% \quad (31)$$

Rok 2017

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{1\,998\,932}{154\,757} = 12,917 = 1291,7 \% \quad (32)$$

Zjištěné výsledky se diametrálně odklánějí od doporučených hodnot a pohybují se v řádech stovek procent, na čemž má svůj výrazný podíl mimo jiné nakumulovaná ztráta za předchozí roky hospodaření. Dynamika tohoto ukazatele je však relativně příznivá (posilování vlastního kapitálu a snižování sumy cizího kapitálu) a byla by i pochopitelná, pokud by zvýšená zadluženost vedla k nastartování ziskovosti. Proto je vhodné se nyní v rámci analýzy zaměřit na ukazatele rentability.

5.1.2 Ukazatelé rentability

Z informací dostupných ve výročních zprávách mediálních korporací je zřejmé, že s nástupem digitální éry není výjimkou situace, kdy tradiční vydavatelé zpravodajských médií končí v mnoha milionových ztrátách. Dlouhodobá ztrátovost je bohužel realitou i v analyzované společnosti, která bojuje s návratností vloženého kapitálu již od minulého desetiletí.

Rentabilita aktiv, celkového kapitáluRok 2020

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{-225\,919}{1\,779\,890} = -0,127 \quad (33)$$

V předešlých letech:Rok 2019

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{-119\,647}{2\,084\,203} = -0,057 \quad (34)$$

Rok 2018

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{-83\,590}{2\,227\,571} = -0,038 \quad (35)$$

Rok 2017

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{-17\,929}{2\,306\,211} = -0,008 \quad (36)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje zhodnocení výlučně vlastního kapitálu vloženého vlastníky podniku.

Rok 2020

$$ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{-225\,919}{337\,954} = -0,6685 \quad (37)$$

V předešlých letech:Rok 2019

$$ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{-119\,647}{82\,952} = -1,4424 \quad (38)$$

Rok 2018

$$ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{-83\,590}{284\,547} = -0,2938 \quad (39)$$

Rok 2017

$$ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{-17\,929}{154\,757} = -0,1159 \quad (40)$$

Z výpočtů bylo zjištěno, že firma ve sledovaném období vůbec zisková nebyla a prohlubovala svoji ztrátu. Tím pádem není schopna svého zadlužení efektivně využít.

S případnými dalšími ztrátovými roky lze očekávat, že se bude v rozvaze firmy logicky snižovat výše vlastního kapitálu, což může být pro podnik bariérou, neboť firma bez zisku se zpravidla nerozvíjí.

5.1.3 Ukazatele likvidity

Jelikož firma neefektivně využívá vložené zdroje a nevytváří zisk, logicky se objevila obava, že by jí mohly začít problémy se splácením závazků. Schopnost splácet závazky se měří ukazateli likvidity.

a) Likvidita I. stupně (hotovostní, okamžitá likvidita)

Okamžitá likvidita vypovídá o vztahu mezi nejlikvidnější položkou oběžného majetku a krátkodobými cizími zdroji. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v intervalu 0,2 až 0,6. Jedná se o doporučený interval, který se může lišit v jednotlivých podnicích v závislosti na charakteru činnosti.

Rok 2020

$$\begin{aligned} \text{Hotovostní likvidita} &= \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \\ &= \frac{0 + 226\,156}{428\,935} = \mathbf{0,527} \end{aligned} \tag{41}$$

V předešlých letech:

Rok 2019

$$\begin{aligned} \text{Hotovostní likvidita} &= \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \\ &= \frac{0 + 103\,846}{403\,981} = \mathbf{0,257} \end{aligned} \tag{42}$$

Rok 2018

$$\begin{aligned} \text{Hotovostní likvidita} &= \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \\ &= \frac{0 + 47\,688}{395\,641} = \mathbf{0,121} \end{aligned} \tag{43}$$

Rok 2017

$$\begin{aligned} \text{Hotovostní likvidita} &= \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \\ &= \frac{0 + 102\,955}{1\,695\,795} = \mathbf{0,061} \end{aligned} \quad (44)$$

Nasbírané hodnoty svědčí o tom, že se podnik ve sledovaném období posunul z takřka beznadějného stavu, kdy jeho finanční majetek tvořil sotva 6 % z hodnoty krátkodobých závazků, až na úroveň doporučených hodnot. Údaj z roku 2020 svědčí o reálné schopnosti podniku plnit svoje závazky.

b) Likvidita II. stupně (pohotová likvidita)

Rok 2020

$$\begin{aligned} &\text{Pohotová likvidita} \\ &= \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \\ &= \frac{308\,805 + 0 + 226\,156}{428\,935} = \mathbf{1,247} \end{aligned} \quad (45)$$

V předešlých letech:

Rok 2019

$$\begin{aligned} &\text{Pohotová likvidita} \\ &= \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \\ &= \frac{345\,970 + 0 + 103\,846}{403\,981} = \mathbf{1,113} \end{aligned} \quad (46)$$

Rok 2018

$$\begin{aligned} &\text{Pohotová likvidita} \\ &= \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \\ &= \frac{214\,389 + 0 + 47\,688}{395\,641} = \mathbf{0,662} \end{aligned} \quad (47)$$

Rok 2017

$$\begin{aligned}
 & \text{Pohotov\u00e1 likvidita} \\
 & = \frac{\text{kr\u00e1tkodob\u00e9 pohled\u00e1vky} + \text{kr\u00e1tkodob\u00fd finan\u00e7n\u00ed majetek} + \text{pen\u00e9\u017en\u00ed prost\u0159edky}}{\text{kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky}} \\
 & = \frac{224\,195 + 0 + 102\,955}{1\,695\,795} = \mathbf{0,193}
 \end{aligned}
 \tag{48}$$

Tak\u00e9 u pohotov\u00e9 likvidity lze vn\u00edmat pozitivn\u00ed v\u00fdvoj. Odborn\u00e1 literatura (Kn\u00e1pkov\u00e1 a kol., 2017) upozor\u00f1uje, \u017ee p\u0159i hodnot\u011b men\u0161\u00ed ne\u017e 1 se podnik mus\u00ed spol\u00e9hat na p\u0159\u00edpadn\u00fd prodej sv\u00fdch z\u00e1sob. V posledn\u00edch dvou sledovan\u00fdch obdob\u00edch se v\u0161ak firma z tohoto problematickeho sk\u00f3re dostala a nyn\u00ed se pohybuje v relaci doporu\u00e7en\u00fdch hodnot.

c) Likvidita III. stupn\u011b (b\u011b\u017en\u00e1 likvidita)

Rok 2020

$$\text{B\u011b\u017en\u00e1 likvidita} = \frac{\text{ob\u011b\u017en\u00e1 aktiva}}{\text{kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky}} = \frac{650\,253}{428\,935} = 1,516
 \tag{49}$$

V p\u0159ede\u0161l\u00fdch letech:

Rok 2019

$$\text{B\u011b\u017en\u00e1 likvidita} = \frac{\text{ob\u011b\u017en\u00e1 aktiva}}{\text{kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky}} = \frac{561\,722}{403\,981} = 1,39
 \tag{50}$$

Rok 2018

$$\text{B\u011b\u017en\u00e1 likvidita} = \frac{\text{ob\u011b\u017en\u00e1 aktiva}}{\text{kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky}} = \frac{362\,352}{395\,641} = 0,92
 \tag{51}$$

Rok 2017

$$\text{B\u011b\u017en\u00e1 likvidita} = \frac{\text{ob\u011b\u017en\u00e1 aktiva}}{\text{kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky}} = \frac{374\,339}{1\,695\,795} = 0,22
 \tag{52}$$

Stejn\u011b jako u p\u0159ede\u0161l\u00fdch dvou ukazatel\u016f, b\u011b\u017en\u00e1 likvidita symbolizuje postupn\u00fd n\u00e1vrat k plnohodnotn\u00e9 platebn\u00ed schopnosti firmy. V letech 2016 a\u017e 2018 podnik nem\u011bl k dispozici ide\u00e1ln\u00ed množství ob\u011b\u017en\u00fdch aktiv ke kryt\u00ed sv\u00fdch kr\u00e1tkodob\u00fdch z\u00e1vazk\u016f. Nyn\u00ed ale oblast likvidity p\u016fsob\u00ed jako pom\u011brn\u011b stabilizovan\u00e1.

5.1.4 Ukazatele aktivity

Hospodaření s oběžnými aktivy se zaobírají ukazatele aktivity, na základě kterých je možné zjistit, jak dlouho čeká firma na zpeněžení svých vybraných oběžných aktiv.

a) Doba obratu zásob

Rok 2020

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{650\,253}{2\,096\,564} \times 360 = 111,65 \quad (53)$$

V předešlých letech:

Rok 2019

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{39\,874}{2\,121\,383} \times 360 = 6,77 \quad (54)$$

Rok 2018

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{57\,397}{1\,460\,205} \times 360 = 14,15 \quad (55)$$

Rok 2017

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{42\,448}{1\,631\,502} \times 360 = 9,37 \quad (56)$$

Z výpočtu lze poznat, kolik dní trvá, než se zásoby zaplatí. Zásoby sledovaného podniku tvoří podobně jako u klasických výrobních firem především materiál, ale lze konstatovat, že ve srovnání s výrobními podniky je doba obratu zásob, vyjádřená ve dnech, velmi krátká a pro podnik příznivá.

b) Rychlost obratu zásob

Rok 2020

$$\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = \frac{2\,096\,564}{650\,253} = 3,2242 \quad (57)$$

V předešlých letech:

Rok 2019

$$\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = \frac{2\,121\,383}{39\,874} = 53,2022 \quad (58)$$

Rok 2018

$$\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = \frac{1\,460\,205}{57\,397} = 25,4404 \quad (59)$$

Rok 2017

$$\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = \frac{1\,631\,502}{42\,448} = 38,4353 \quad (60)$$

Alternativním výpočtem doby obratu zásob je vzorec rychlosti obratu zásob, který udává, kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku až po finální produkci.

c) Doba obratu pohledávek

Ukazatel zkoumá, jak dlouho musí v průměru podnik čekat, než obdrží od svých odběratelů uhrazení domluvených plateb.

Rok 2020

$$\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{390\,014}{2\,096\,564} \times 360 = 99,97 \text{ dní} \quad (61)$$

V předešlých letech:

Rok 2019

$$\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{418\,002}{2\,121\,383} \times 360 = 70,94 \text{ dní} \quad (62)$$

Rok 2018

$$\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{257\,267}{1\,460\,205} \times 360 = 63,43 \text{ dní} \quad (63)$$

Rok 2017

$$\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 = \frac{228\,936}{1\,631\,502} \times 360 = 50,52 \text{ dní} \quad (64)$$

Výsledkem by v ideálním případě byla nulová hodnota pohledávek. I v tomto případě existuje alternativní výpočet pod názvem rychlost obratu pohledávek. Z pohledu firem je každý dodatečný den, kdy jsou finanční prostředky organizace svázané v oběžném majetku, nákladný, což manažery nutí zamyslet se nad efektivnější organizací tohoto typu aktiv. Právě ukazatel doby obratu pohledávek se ve sledovaném podniku vyvíjí negativně a svědčí o prodlužujícím se termínu plateb odběratelů.

Rychlost obratu pohledávekRok 2020

$$\frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} = \frac{2\,096\,564}{390\,014} = 5,38 \text{ dní} \quad (65)$$

V předešlých letech:Rok 2019

$$\frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} = \frac{2\,121\,383}{418\,002} = 5,08 \text{ dní} \quad (66)$$

Rok 2018

$$\frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} = \frac{1\,460\,205}{257\,267} = 5,68 \text{ dní} \quad (67)$$

Rok 2017

$$\frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} = \frac{1\,631\,502}{228\,936} = 7,13 \text{ dní} \quad (68)$$

Vzorec udává, kolikrát budou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky plynoucí z tržeb.

Výpočet rychlosti obratu pohledávek přinesl totožné závěry jako výpočet doby obratu pohledávek. Negativním aspektem je, že se celková částka pohledávek v roce 2020 oproti stavu ve výchozím roce 2017 zvýšila o více než 70 %, zatímco tržby rostly méně než poloviční rychlostí.

5.2 Ukazatele finanční tísně

Ukazatele finanční tísně lze brát jako doplňkovou skupinu finančních metrik, jejichž úlohou je rozpoznat poruchy v chodu podniku a upozornit na hrozící krizi (Synek, 2015). Jelikož se řada z nich prolíná s klasickými ukazateli finanční analýzy, byly do této analýzy začleněny jen ty indikátory, které rozšiřují dosavadní poznatky o vývoji hospodaření podniku. Existuje větší množství přístupů k těmto ukazatelům.

Míra finanční samostatnosti

Jedná se o ukazatel vypovídající o poměru mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji:

Rok 2020

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} \times 100 = \frac{337\,954}{1\,265\,837} \times 100 = 26,7 \% \quad (69)$$

V předešlých letech:Rok 2019

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} \times 100 = \frac{82\,952}{1\,265\,837} \times 100 = 6,55 \% \quad (70)$$

Rok 2018

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} \times 100 = \frac{284\,547}{1\,779\,817} \times 100 = 15,99 \% \quad (71)$$

Rok 2017

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} \times 100 = \frac{154\,757}{1\,998\,932} \times 100 = 7,74 \% \quad (72)$$

Podnik by měl v rámci tohoto ukazatele směřovat k optimální hodnotě 100 %. I když se v roce 2020 poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů zlepšil, hodnota je stále příliš nízká. Vlastní kapitál nepokryje ani z poloviny celkové závazky.

K predikci finanční tísně se také využívá Beaverova jednorozměrná diskriminační analýza, která je založena na profilové analýze průměrných hodnot finančních ukazatelů souboru podniků. Mezi klíčové parametry pro hodnocení patří tzv. rozlišovací hodnota, která je stanovena za každý ukazatel zvlášť.

Při stanovování optimálních hodnot uvedených ukazatelů si lze všimnout poměrně značné nejednotnosti autorů. Pro účely této analýzy byly využity doporučené hodnoty od Peškové (©2022) a Zapletalové (©2022), se kterými byly výsledky posuzované společnosti porovnány.

Jedním z dalších ukazatelů finanční tísně je poměr cash flow a cizího kapitálu:

Rok 2020

$$\frac{\text{cash flow}}{\text{cizí kapitál}} = \frac{226\,156}{1\,265\,837} = 0,179 \quad (73)$$

V předešlých letech:Rok 2019

$$\frac{\text{cash flow}}{\text{cizí kapitál}} = \frac{103\,846}{1\,806\,179} = 0,057 \quad (74)$$

Rok 2018

$$\frac{\text{cash flow}}{\text{cizí kapitál}} = \frac{47\,688}{1\,779\,817} = 0,027 \quad (75)$$

Rok 2017

$$\frac{\text{cash flow}}{\text{cizí kapitál}} = \frac{102\,955}{1\,998\,932} = 0,052 \quad (76)$$

U tohoto ukazatele platí, že čím vyšší hodnota, tím větší prosperita. Výsledná hodnota ukazatele nad tři značí, že je podnik prosperující. Hodnota nad 1,81 ukazuje, že se podnik vyskytuje v tzv. šedé zóně a je nutné si tohoto problému již všimnout. U hodnoty pod 1,81 se jedná o pásmo bankrotu. Ukazatel v případě sledovaného podniku vychází v blízkosti nuly, což značí neprosperitu a podnik se nachází na prahu bankrotu.

Dalším používaným ukazatelem je poměr čistého pracovního kapitálu a aktiv:

Rok 2020

$$\frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{221\,318}{1\,799\,800} = \mathbf{0,123} \quad (77)$$

Tento vzorec využívá ukazatele čistého pracovního kapitálu, který označuje oběžná aktiva po odečtení krátkodobých závazků. Čistý pracovní kapitál vyjadřuje, kolik provozních prostředků zůstane podniku k dispozici v případě uhrazení všech krátkodobých závazků. Pracovní kapitál představuje rezervu, neboli tzv. finanční polštář podniku. Pokud je nulový nebo hodně nízký, může to indikovat, že podnik nemá, jakým způsobem platit za nakoupené zboží nebo služby. Taky je zřejmé, že nedostává od zákazníků dostatek finančních prostředků na účet.

Vypočítá se jako:

$$\begin{aligned} \text{Čistý pracovní kapitál} &= \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \\ &= 650\,253 - 428\,935 = 221\,318 \end{aligned} \quad (78)$$

V předešlých letech:

Rok 2019

$$\frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{175\,259}{2\,084\,203} = \mathbf{0,008} \quad (79)$$

$$\begin{aligned} \text{Čistý pracovní kapitál} &= \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \\ &= 561\,722 - 386\,463 = 175\,259 \end{aligned} \quad (80)$$

Rok 2018

$$\frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{-33\,289}{2\,227\,571} = -0,015 \quad (81)$$

$$\begin{aligned} \text{Čistý pracovní kapitál} &= \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \\ &= 362\,352 - 395\,641 = -33\,289 \end{aligned} \quad (82)$$

Rok 2017

$$\frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{-1\,321\,456}{2\,306\,211} = -0,573 \quad (83)$$

$$\begin{aligned} \text{Čistý pracovní kapitál} &= \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \\ &= 374\,339 - 1\,695\,795 = -1\,321\,456 \end{aligned} \quad (84)$$

Čím vyšší je výsledná hodnota daného ukazatele, tím vyšší by měla být i prosperita a celková finanční stabilita podniku. V případě sledovaného podniku byly zjištěny nulové až záporné hodnoty, což potvrzuje závěry předchozích analýz a vyvolává dojem blížícího se bankrotu podniku.

Posledním z vybraných ukazatelů je poměr krátkodobého bankovního úvěru k cizím zdrojům:

Rok 2020

$$\frac{\text{krátkodobý bankovní úvěr}}{\text{cizí zdroje}} = \frac{428\,935}{1\,265\,837} = 0,339 \quad (85)$$

V předešlých letech:Rok 2019

$$\frac{\text{krátkodobý bankovní úvěr}}{\text{cizí zdroje}} = \frac{386\,463}{1\,806\,179} = 0,214 \quad (86)$$

Rok 2018

$$\frac{\text{krátkodobý bankovní úvěr}}{\text{cizí zdroje}} = \frac{395\,641}{1\,779\,817} = 0,222 \quad (87)$$

Rok 2017

$$\frac{\text{krátkodobý bankovní úvěr}}{\text{cizí zdroje}} = \frac{1\,695\,795}{1\,998\,932} = 0,848 \quad (88)$$

Z výsledku ukazatele vyplývá, že od roku 2018 jsou cizí zdroje zkoumané společnosti převážně ve formě dlouhodobých půjček, resp. úvěrů. Lze se tedy domnívat, že pokud by

společnost nevyžívala dlouhodobých cizích zdrojů, pravděpodobně by financování jejího podnikání bylo v dnešní době ohroženo.

5.3 Zhodnocení výsledků analýzy

Provedená analýza svědčí o velmi závažných problémech v hospodaření podniku, které mohou být překážkou v jeho další činnosti. Z vypočítaných ukazatelů se jeví jako velmi alarmující výsledky ukazatelů rentability a především zadluženosti. Úroveň zadluženosti firmy se stala podmínkou k prozkoumání, zda firma není předlužena. Předlužení firmy je totiž podle právních předpisů důvodem k vyhlášení úpadku firmy. Jak ale ukázal indikátor celkové zadluženosti, hodnota závazků nepřekročila hodnotu majetku.

Problém lze vnímat v dlouhodobé udržitelnosti podnikání, protože firma má nadměrné množství dlouhodobých úvěrů. Krátkodobé cizí zdroje momentálně tvoří jen nízké procento z celkových pasiv a firma má dostatek likvidity k jejich splácení. Problém může nastat v delším časovém horizontu, neboť firma není dostatečně výnosná, aby úvěry splácela. Tyto dílčí závěry z výpočtu standardních ukazatelů finanční analýzy potvrdily i indikátory finanční tísně.

Tab. 3: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> – Rozsáhlá a známá síť periodik. – Inzertní systém¹. – Zkušenosti a znalosti redaktorů. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dlouhodobě neefektivní dluhový management. – Neefektivní správa pohledávek (tj. vysoké procento pohledávek). – Zaostalost portfolia produktů. – Neefektivní mzdová politika (podhodnocení kreativních pracovníků)². – Uživatelsky nepřívětivé prostředí webových stránek³. – Nízké až nulové zisky (důsledek předešlých špatných manažerských rozhodnutí).

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> – Internetová reklama. – Postupný přechod tradičních médií do virtuálního prostoru. – Propojení zpravodajství se čtenáři⁴. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nižší prodejnost tištěných periodik⁵. – Nekompatibilita mileniálů a čtenářů mladé generace se způsobem sdělování informací na stránkách deníku. – Nárůst konkurence internetových „influencerů“. – Neochota čtenářů platit za kvalitní zpravodajský obsah.

V následujících odstavcích jsou upřesněny některé body ze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Mnoho bodů u slabých stránek bylo vyplněno na základě předešlé analýzy finančních ukazatelů.

¹ Inzertní systém – podnik zveřejňuje již po několik desítek let obrazové či textové sdělení odkazující na podnikatelské a komerční inzeráty, které slouží pro propagaci výrobků, zboží či nabídku volných pracovních míst. Čtenáři, především starší ročníky a lidé středního věku, si na tuto část novin již mohli zvyknout, a proto ji v novinách vyhledávají. Proto je atraktivní pro celou řadu velkých korporací, které zde inzerují zejména pracovní inzeráty.

² Neefektivní mzdová politika – průměrná hrubá mzda na pracovní pozici novinář, resp. žurnalista se pohybuje v rozmezí od 24 do 51 tisíc Kč. Pozice PR manažera dostává plat ve výši od 28 do 66 tisíc Kč. Například pracovní pozice šéfredaktora dostává plat v rozmezí od 27 do 70 tisíc. V ekonomicky méně silných krajích se však mzdy pracovníků zkoumané firmy pohybují spíše blízko nižší hranice intervalu (Platy.cz, ©2022).

³ Uživatelsky nepřívětivé prostředí webových stránek – čtenáře může na webových stránkách deníků, které spadají pod Podnik XY, a.s., odradit chaotické uspořádání článků s vyskakujícími reklamními bannery a zbytečnými krajními lištami s nepotřebným obsahem pro uživatele.

⁴ Propojení zpravodajství se čtenáři – jedná se o propojení zpravodajství se sociálními sítěmi a možnost zapojení čtenářů do zpravodajství (například rubrika „foto čtenáře“, „i-reportér deníku“ apod.).

⁵ Nižší prodejnost periodik – i díky pandemii Covid-19 mnoho čtenářů přešlo na online platformy. Společnost XY se snaží tomuto trendu znova přizpůsobit, avšak návštěvnost webových stránek není tak vysoká, jak by si společnost představovala.

Tab. 4: SWOT analýzy s vyhodnocením rizik

SILNÉ STRÁNKY	Hodnocení	Váha	Výsledek	SLABÉ STRÁNKY	Hodnocení	Váha	Výsledek
Rozsáhlá a známá síť periodik.	3	0,5	1,5	Dlouhodobě neefektivní dluhový management.	-5	0,2	-1
Inzertní systém.	2	0,2	0,4	Neefektivní správa pohledávek.	-4	0,15	-0,6
Zkušenosti a znalosti redaktorů	4	0,3	1,2	Zaostalost portfolia produktů.	-4	0,1	-0,4
				Neefektivní mzdová politika (podhodnocení pracovníků).	-3	0,2	-0,6
				Uživatelsky nepříznivé prostředí webových stránek.	-3	0,1	-0,3
				Nízké až nulové zisky (důsledek předešlých špatných manažerských rozhodnutí).	-5	0,25	-1,25
		1	3,1			1	-4,15
PŘÍLEŽITOSTI	Hodnocení	Váha	Výsledek	HROZBY	Hodnocení	Váha	Výsledek
Internetová reklama.	3	0,5	1,5	Nižší prodejnost tištěných periodik.	-4	0,15	-0,6

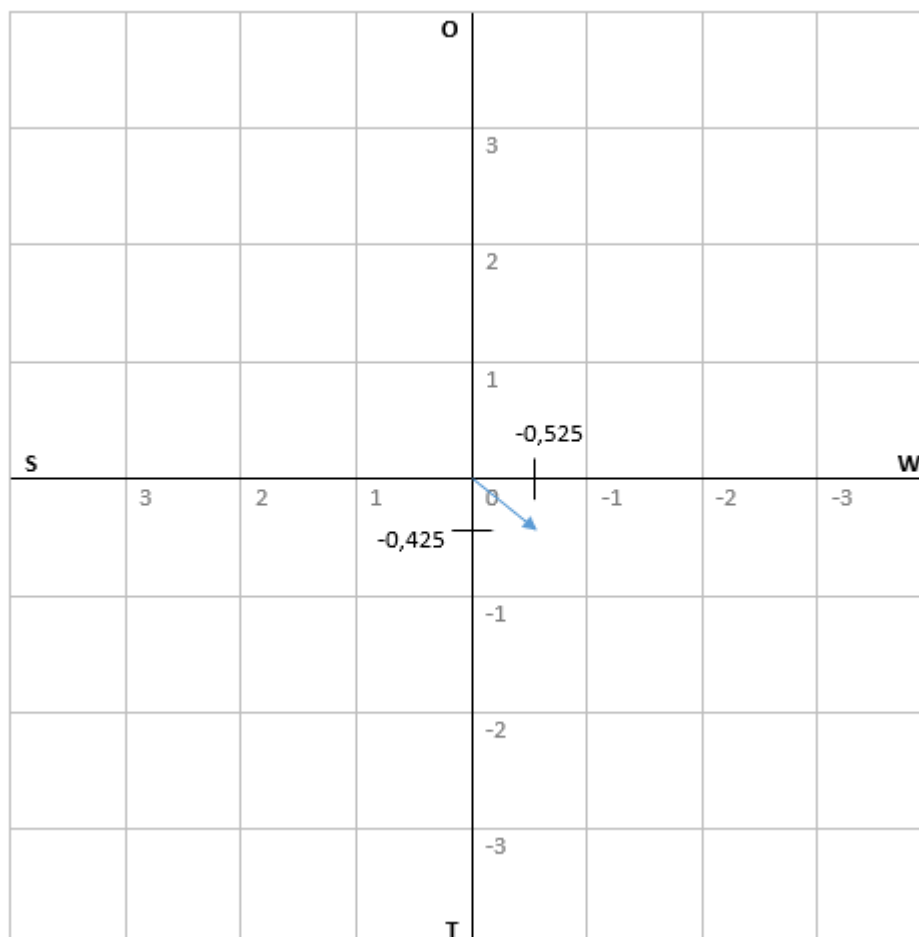
Postupný přechod tradičních médií do virtuálního prostoru.	3	0,4	0,9	Nekompatibilita mileniálů a čtenářů mladé generace se způsobem sdělování informací na stránkách deníku.	-3	0,15	-0,45
Propojení zpravodajství se čtenáři.	2	0,2	0,4	Nárůst konkurence internetových „influencerů“.	-4	0,5	-2
				Neochota čtenářů platit za kvalitní zpravodajský obsah.	-3	0,2	-0,6
		1	2,8			1	-3,65

Tab. 5: Zjednodušený výpočet SWOT analýzy

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
3,1	-4,15
O – příležitosti	T – hrozby
2,8	-3,65

Tab. 6: Výpočet pro doplnění do grafu

prostředí	celkem	polovina	v grafu
IP	7,25	3,625	-0,525
EP	6,45	3,225	-0,425



Obr. 9: Graf výsledku SWOT analýzy

6 PLÁN ŘEŠENÍ KRIZOVÉHO VÝVOJE HOSPODAŘENÍ PODNIKU

Zatímco předešlá kapitola praktické části spadala do oblasti analyticko-empirické, šestá kapitola představuje část návrhovou. Poznatky z provedené analýzy jsou v této kapitole zúročeny k vytvoření koncepčního řešení negativního vývoje hospodaření zkoumaného subjektu.

6.1 Výběr variant řešení

Současný vývoj hospodaření sledované společnosti nabízí dva potencionální scénáře řešení. Jednak je možné se soustředit na využití nových příležitostí (viz analýza odvětví a SWOT analýza), které se v mediálním odvětví objevují, a prostřednictvím zlepšení svého tržního postavení postupně splácet kumulované ztráty z předchozích let. Pokud by však management společnosti vyhodnotil současnou situaci na trhu jako nedostatečně zajímavou pro zlepšení ekonomických výsledků firmy, nabízí se i černý scénář v podobě utlumení činnosti a vyhlášení úpadku.

Volba první možnosti by znamenala růstovou strategii. Lze se ale domnívat, že pokud by bylo v silách společnosti příležitosti na trhu využít, společnost by se již dříve přinejmenším nenacházela v tak hluboké ztrátě jako nyní. Vzhledem k nadměrné zadluženosti a dlouhodobé neschopnosti generovat zisk se naděje na nápravu jeví jako velmi nereálné.

Ekonomické problémy společnosti navíc ještě umocnil příchod pandemie Covid-19, která výrazně omezila prodej a produkci tiskovin, stála za snížením zakázek, a tedy výrazným způsobem omezila příjmy společnosti. V této souvislosti došlo navíc k podstatnému zvýšení nákladů. V reakci na snížení počtu zakázek logicky následovaly také problémy s cash flow.

Po uvážení všech dostupných informací se lze domnívat, že společnost dříve nebo později bude nucena vyhlásit úpadek. V rámci plánu řešení současné situace tedy byla zvolena varianta dvě, která obnáší přípravné práce pro postupný útlum činnosti a vyhlášení úpadku. Tomuto procesu se věnují následující podkapitoly.

6.2 Příprava podniku na vyhlášení úpadku

Insolvenční řízení začíná podáním insolvenčního návrhu, ať už na návrh dlužníka či věřitele. Společnost by si tento návrh měla nechat sepsat u advokáta. Advokát bude potřebovat pro zpracování insolvenčního návrhu následující podklady:

- seznam všech závazků s názvem, či jménem věřitele, jeho IČO a sídlo provozovny. Dále k tomuto věřiteli znát alespoň přibližnou hodnotu jistiny závazku (tedy původní částku bez úroků z prodlení; pokud jsou známy úroky z prodlení, tak tyto uvést samostatně). Advokát k tomuto věřiteli potřebuje popis právního titulu závazku, kterou dlužník doloží smlouvou, jako například smlouva o úvěru, nezaplacená elektřina za určité období, a splatnost těchto závazku. Dále listiny vážící se k závazku, tedy smlouvy, faktury, výzvy, případně rozhodnutí soudu nebo exekutora;
- seznam majetku včetně přesného popisu, co společnost vlastní. Může se jednat o nemovité i movité věci, jako je například hala, kancelářské prostory, automobil, ale i cennější movité věci. Tyto věci je nutné i blíže specifikovat a dále je ocenit aktuální a pořizovací cenou.

Na základě uvedených informací od dlužníka by byl advokát schopen návrh zpracovat řádně a rychle. S jednatelem společnosti si poté domluví telefonicky osobní schůzku, kde by všechny tyto údaje byly dle potřeby doplněny o podrobnější informace a vysvětlení.

Pan jednatel zašle advokátovi všechny potřebné informace, kde bude sděleno, že má závazky k těmto právnickým a fyzickým osobám:

- Ing. ██████████, sídlem ██████████, IČ: ██████████, kdy datum splatnosti bylo do 12. 6. 2018, náhradu nákladů exekuce na základě pověření soudního exekutora vydaného č.j. 52 EXE ██████████ ze dne 30. 3. 2020 činí 30.000 Kč,
- Innogy Energie, s.r.o., IČ: ██████████, sídlem ██████████, datum splatnosti dne 22. 11. 2020, závazek ve výši 29.899,58 Kč,

- Česká průmyslová zdravotní pojišťovna, IČ: [REDACTED], sídlem [REDACTED], datum splatnosti dne 2. 2. 2021, ze smlouvy č. [REDACTED] ve výši 13.766 Kč,
- MONETA Money Bank, a.s., IČ: [REDACTED], se sídlem [REDACTED], datum splatnosti dne 24. 4. 2021, jako kontokorentní úvěr, závazek ve výši 217.581 Kč,
- Finanční úřad pro Jihomoravský kraj, IČ: [REDACTED], se sídlem [REDACTED], datum splatnosti dne 30. 4. 2021, jako neuhrazený platební výměr, ve výši 848.923,89 Kč,
- JUDr. [REDACTED], IČ: [REDACTED], se sídlem [REDACTED], datum splatnosti dne 1. 10. 2019, jako náklady exekučního řízení, závazek ve výši 2.356 Kč,
- ŠkoFIN s.r.o. IČ: [REDACTED], se sídlem [REDACTED], datum splatnosti dne 24. 4. 2021, neuhrazenou částku dle Smlouvy o operativním leasingu, závazek ve výši 466.344,23 Kč,
- pí [REDACTED], nar. [REDACTED], bytem [REDACTED], s datem splatnosti dne 15.5.2021 jako nevyplacenou čistou mzdu za provedenou práci a náhradu mzdy v rámci zaměstnaneckého poměru v celkové výši 104.855 Kč (věřitel ukončil pracovní poměr z důvodu dle § 56 odst. 1 písm. b) zákoníku práce),
- pan [REDACTED], nar. [REDACTED], bytem [REDACTED], s datem splatnosti dne 15.5.2021 jako nevyplacenou čistou mzdu za provedenou práci a náhradu mzdy v rámci zaměstnaneckého poměru v celkové výši 54.078 Kč (věřitel ukončil pracovní poměr z důvodu dle § 56 odst. 1 písm. b) zákoníku práce),
- Úřad práce České republiky – Krajská pobočka pro město Brno, IČ: [REDACTED], sídlem [REDACTED], datum splatnosti 18.5.2021 ve výši 22.000 Kč. Pohledávka přihlášena jako Vyrozumění o uplatnění pohledávky postavené na roveň pohledávkám za majetkovou podstatou.

Společnost tedy má v současné době více než jednoho věřitele, splatné závazky, které jsou po splatnosti déle než tři měsíce a tyto závazky není schopna plnit. V současné

době má tedy dlužník sedm věřitelů v celkové hodnotě 1.608.870,70 Kč a tři pohledávky postavené na roveň pohledávkám za majetkovou podstatou ve výši 165.793 Kč. Dlužník si není vědom, že by měl zahraniční věřitele s jiným místem pobytu či sídlem než v České republice.

Skutečnost, že dlužník není schopen plnit své peněžité závazky a splňuje podmínky platební neschopnosti, vyplývá dle navrhovatele z toho, že neplní své závazky po dobu delší než tři měsíců po lhůtě splatnosti, současně je zjevné, že dlužník zastavil podstatnou část plateb svých závazků, a to jak vůči státu, tak i zaměstnanci z titulu nevyplacených mezd.

Dlužník uvádí, že k platební neschopnosti došlo z důvodu vzniku více jeho závazků, jejichž celková výše přesáhla jeho platební možnosti.

Tento insolvenční návrh lze vyplňovat elektronicky prostřednictvím formuláře na internetových stránkách justice, který je veřejně dostupný ke stažení, a to i včetně návodu na vyplnění. V případě, že formulář zasílaný prostřednictvím datové schránky není úředně ověřen, tento návrh se bere jako neplatný.

Následující text vychází z platného insolvenčního zákona č. 182/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů a je inspirován vypracovaným insolvenčním návrhem jiných společností v konkursu, který byl přizpůsoben výchozím podmínkám uvedené firmy (Insolvenční rejstřík, ©2022).

Insolvenční návrh:

Krajský soud v Brně

Rooseveltova 16

601 95 Brno

V Brně dne 30.11.2021

Navrhovatel: **Podnik XY, a.s.**

obchodní společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Brně v oddíle ■■■, vložka ■■■■■■

IČ: ■■■■■■

sídlem ■■■■■■

zastoupena: ■■■■■■, jednatel

Insolvenční návrh podaný dlužníkem

I.

Úvod

1. Navrhovatel je obchodní společností zapsanou v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Brně v oddíle ■■■, vložka ■■■■■, IČ: ■■■■■, se sídlem ■■■■■.
2. Navrhovatel je společností zabývající se v rámci svého podnikání novinářskou, reklamní a marketingovou činností.
3. S ohledem na skutečnosti uvedené výše je soudem věcně a místně příslušným k projednání insolvenčního návrhu navrhovatele, společnosti Podnik XY, a.s., je Krajský soud v Brně.

II.

Důvody podání insolvenčního návrhu

4. Navrhovatel v souvislosti s výkonem své podnikatelské činnosti dospěl po vyhodnocení své ekonomické situace a svých možností ekonomické reprodukce k závěru, že ve smyslu ustanovení § 3 odst. 1, 2 a 3 zákona č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenčního zákona), ve znění pozdějších předpisů, je v úpadku, jelikož má více věřitelů, peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a tyto závazky není schopen plnit.
5. Ekonomické problémy navrhovatele jsou spojeny především s příchodem pandemie Covid-19, která výrazným způsobem omezila příjem zakázek navrhovatele, a tedy výrazným způsobem omezila i příjmy navrhovatele. Navrhovatel začal mít problémy s cash flow, jakož i postupně přicházel o příjmy ze zakázek, kterých neustále ubývalo. I přesto, že se navrhovatel snažil situaci ustát a svou ekonomickou situaci konsolidovat, postupně došlo k nakumulování těchto závazků navrhovatele do takové míry, že tyto již není navrhovatel schopen uspokojit v plném rozsahu.

III.

Majetková situace navrhovatele

6. Navrhovatel eviduje závazky vůči svým věřitelům v celkové výši 1.774.663,70 Kč. Navrhovatel uvádí, že tyto závazky není schopen plnit, když velká část z těchto závazků je více než 3 měsíce po lhůtě splatnosti a navrhovatel byl současně nucen zastavit platby podstatné části svých věřitelů.
7. Za účelem osvědčení úpadku navrhovatel uvádí následující závazky, které navrhovatel není schopen plnit, a které jsou po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti:
- Ing. [REDACTED], sídlem [REDACTED], IČ: [REDACTED], kdy datum splatnosti bylo do 12. 6. 2018, náhradu nákladů exekuce na základě pověření soudního exekutora vydaného č.j. 52 EXE [REDACTED] ze dne 30. 3. 2021 činí 30.000 Kč,
 - Innogy Energie, s.r.o., IČ: [REDACTED], sídlem [REDACTED], datum splatnosti dne 22. 11. 2020, závazek ve výši 29.899,58 Kč,
 - Česká průmyslová zdravotní pojišťovna, IČ: [REDACTED], sídlem [REDACTED], datum splatnosti dne 2. 2. 2021, ze smlouvy č. [REDACTED] ve výši 13.766 Kč,
 - MONETA Money Bank, a.s., IČ: [REDACTED], se sídlem [REDACTED], datum splatnosti dne 24. 4. 2021, jako kontokorentní úvěr, závazek ve výši 217.581 Kč,
 - Finanční úřad pro Jihomoravský kraj, IČ: [REDACTED], se sídlem [REDACTED], datum splatnosti dne 30. 4. 2021, jako neuhrazený platební výměr, ve výši 848.923,89 Kč,
 - JUDr. [REDACTED], IČ: [REDACTED], se sídlem [REDACTED], datum splatnosti dne 1. 10. 2019, jako náklady exekučního řízení, závazek ve výši 2.356 Kč,

- ŠkoFIN s.r.o. IČ: [REDACTED], se sídlem [REDACTED], datum splatnosti dne 24. 4. 2021, neuhrazenou částku dle Smlouvy o operativním leasingu, závazek ve výši 466.344,23 Kč,
 - pí [REDACTED], nar. [REDACTED], bytem [REDACTED], s datem splatnosti dne 15.5.2021 jako nevyplacenou čistou mzdu za provedenou práci a náhradu mzdy v rámci zaměstnaneckého poměru v celkové výši 104.855 Kč (věřitel ukončil pracovní poměr z důvodu dle § 56 odst. 1 písm. b) zákoníku práce),
 - pan [REDACTED], nar. [REDACTED], bytem [REDACTED], s datem splatnosti dne 15.5.2021 jako nevyplacenou čistou mzdu za provedenou práci a náhradu mzdy v rámci zaměstnaneckého poměru v celkové výši 54.078 Kč (věřitel ukončil pracovní poměr z důvodu dle § 56 odst. 1 písm. b) zákoníku práce),
 - Úřad práce České republiky – Krajská pobočka pro město Brno, IČ: [REDACTED], sídlem [REDACTED], datum splatnosti 18.5.2021 ve výši 22.000 Kč. Pohledávka přihlášena jako Vyrozumění o uplatnění pohledávky postavené na roveň pohledávkám za majetkovou podstatou.
8. Seznam majetku navrhovatele, včetně pohledávek, činí oceňovací částku ve výši 598.538 Kč.
9. Navrhovatel prohlašuje, že nyní nemá již žádné zaměstnance v pracovním poměru.

IV.

Úpadek navrhovatele

10. Navrhovatel má za to, že na základě výše uvedeného je dostatečným způsobem doložen jeho úpadek, a to ve formě insolvence dle ustanovení § 3 odst. 1 a 2 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). Lze tak shrnout, že ve vztahu k navrhovateli je naplněna první podmínka stanovená insolvenčním zákonem v § 3 odst. 1 písm. a) insolvenčního zákona, tj. podmínka mnohosti věřitelů; naplnění došla rovněž druhá stanovená podmínka dle § 3 odst. 1 písm. b) insolvenčního zákona, tj. existence peněžitých závazků po dobu delší

30 dnů po lhůtě splatnosti. Navrhovatel naplnil rovněž třetí předpoklad stavu úpadku dle § 3 odst. 1 písm. c) insolvenčního zákona, neboť se bezprostředně nachází v platební neschopnosti zejména s ohledem na skutečnost, že zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků dle § 3 odst. 2 písm. a) insolvenčního zákona, a navíc neplní své závazky po dobu delší 3 měsíců po lhůtě splatnosti i dle ustanovení § 3 odst. 2 písm. b) insolvenčního zákona.

11. Vzhledem ke skutečnosti, že u navrhovatele nejsou splněny zákonem stanovené podmínky pro povolení oddlužení nebo reorganizace, jako jediný způsob řešení jeho úpadku se jeví, po jeho zjištění nadepsaným insolvenčním soudem, prohlášení konkursu na majetek navrhovatele – dlužníka.

12. S ohledem na výše uvedené skutečnosti navrhovatel tedy konstatuje, že lze mít za prokázané, že navrhovatel coby podnikatelský subjekt jednak

- a) má více věřitelů, jednak
- b) má peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti, a jednak
- c) tyto závazky není schopen plnit,

a nachází se tedy dle ustanovení § 3 zákona insolvenčního zákona v úpadku.

13. S ohledem na výše uvedené skutečnosti, které dle názoru navrhovatele prokazují jeho úpadek dle ustanovení § 3 odst. 1 nebo § 3 odst. 3 insolvenčního zákona, žádá navrhovatel nadepsaný soud, aby usnesením rozhodl o úpadku navrhovatele – dlužníka a dále, aby zároveň s tímto rozhodnutím spojil rozhodnutí o prohlášení konkursu na majetek navrhovatele – obchodní společnosti Podnik XY, a.s.

V.

Navrhovatel tedy s ohledem na výše uvedené a s odvoláním na předložené listiny a přílohy navrhuje, aby insolvenční soud vydal následující:

usnesení:

- I. Zjišťuje se úpadek navrhovatele – obchodní společnosti Podnik XY, a.s., IČ: [REDACTED], sídlem [REDACTED].**

II. Na majetek navrhovatele – obchodní společnosti Podnik XY, a.s., IČ: [REDACTED], sídlem [REDACTED], se prohlašuje konkurs.

Podnik XY, a.s.

[REDACTED]
jednatel

6.3 Průběh insolvenčního řízení

Insolvenční návrh zašle advokát společnosti prostřednictvím datové schránky ke Krajskému soudu v Brně. Krajský soud ihned vydá Vyhlášku o návrhu insolvenčního dlužníka, čím se zahajuje insolvenční řízení zveřejněním v insolvenčním rejstříku. Zároveň jsou věřitelé dlužníka vyzváni k podání svých přihlášek k pohledávkám za společnost ve lhůtě dvou měsíců.

Soud dále vydá Oznámení, kde pověří osobu k samostatnému provádění veškerých úkonů soudu svým jménem, k vyznačování právní moci na rozhodnutích soudu. Poté bude vydáno Usnesení o uložení dlužníku k zaplacení zálohy na náklady insolvenčního řízení ve výši 50.000 Kč na určený bankovní účet Krajského soudu. Tuto částku hradí jednatel společnosti. V případě návrhu věřitele tuto částku hradí věřitel, který na dlužníka podal insolvenční návrh. Tato částka je určena pokrytí počátečních nákladů insolvenčního správce a může si o tuto zálohu požádat písemně u soudu.

Soud zašle „Vyhlášku o zahájení insolvenčního řízení“ jednateli v obálce k vyzvednutí do vlastních rukou. Dále soud zašle vyrozumění o zahájení insolvenčního řízení včetně vyhlášky o zahájení insolvenčního řízení úřadům jako jsou finanční úřad, celní úřad, úřad práce, okresní správa sociálního zabezpečení, obecný soud, popřípadě další instituce v místě bydliště dlužníka a soudním exekutorům.

Soud může dlužníka vyzvat k doplnění návrhu o dokumenty, smlouvy, daňová přiznání apod., která jsou dána zákonem nebo nemají požadované náležitosti. K doplnění těchto dokumentů dá soud dlužníkovi lhůtu nejdéle 7 dní pro doručení potřebného.

6.3.1 Vyhodnocení žádosti o vyhlášení úpadku

Soud vydá Usnesení o insolvenčním návrhu, kterým se:

- zjišťuje úpadek dlužníka: Podnik XY, a.s., IČ: [REDACTED], se sídlem [REDACTED],
- insolvenčním správcem se ustanovuje: JUDr. [REDACTED], IČ: [REDACTED], se sídlem [REDACTED],
- prohlašuje se konkurs na majetek dlužníka,
- účinky rozhodnutí o úpadku a účinky prohlášení konkursu nastávají dnem zveřejnění v insolvenčním rejstříku,
- nařizuje se přezkumné jednání k přezkoumání přihlášených pohledávek na určitý den a čas v budově Krajského soudu v Brně,
- svolává se schůze věřitelů, která se bude konat bezprostředně po skončení přezkumného jednání na stejném místě s programem:
 - o rozhodnutí o hlasovacích právech věřitelů,
 - o volba věřitelského orgánu,
 - o zpráva insolvenčního správce o jeho dosavadní činnosti a hospodářské situaci dlužníka ke dni prohlášení konkursu,
 - o rozhodnutí o možném návrhu věřitelů o odvolání soudem ustanoveného insolvenčního správce z funkce a ustanovení nového insolvenčního správce,
- věřitelé, kteří si dosud nepřihlásili své pohledávky, se vyzývají, aby tak učinili ve lhůtě dvou měsíců ode dne rozhodnutí o úpadku u Krajského soudu v Brně. Přihlašují se i pohledávky, které již byly uplatněny u soudu, jakož i pohledávky vykonatelné včetně těch, které jsou vymáhány výkonem rozhodnutí nebo exekucí. Přihlásit lze i pohledávku nesplatnou nebo pohledávku vázanou na podmínku. Pohledávka, kterou lze po zahájení insolvenčního řízení vůči dlužníku uplatnit přihláškou, nemůže být uplatněna žalobou. Lhůta k podání přihlášky je zachována, je-li nejpozději posledního dne lhůty přihláška podána u insolvenčního soudu nebo je-li nejpozději posledního dne lhůty přihláška

odevzdána orgánu, který má povinnost ji insolvenčnímu soudu doručit. K přihláškám podaným později insolvenční soud nepřihlíží a takto uplatněné pohledávky se v insolvenčním řízení neuspokojují. Přihláška pohledávky musí být podána na formuláři, který je zveřejněn Ministerstvem spravedlnosti na internetových stránkách www.justice.cz včetně pokynů pro jejich vyplnění. K přihlášce pohledávky je nutné připojit listiny, kterých se přihláška dovolává, vykonatelnost pohledávky se prokazuje veřejnou listinou. Přihláška včetně příloh se podává dvojmo. Pohledávky za majetkovou podstatou a pohledávky jim postavené na roveň se uplatňují písemně vůči osobě s dispozičním oprávněním; o uplatnění takové pohledávky věřitel současně vždy vyrozumí insolvenčního správce (§ 203 IZ),

- věřitelé se vyzývají, aby insolvenčnímu správci neprodleně sdělili, jaká zajišťovací práva uplatní na dlužníkových věcech, právech, pohledávkách nebo jiných majetkových hodnotách, jinak mohou odpovídat za škodu nebo jinou újmu vzniklou tím, že do majetkové podstaty nebude včas sepsán majetek dlužníka sloužící k zajištění, nebo tím, že nebudou včas zjištěna zajišťovací práva; to neplatí, jsou-li tato zajišťovací práva zřejmá z veřejného seznamu,
- dlužníku se ukládá, aby do 5 dnů od rozhodnutí o úpadku sestavil a odevzdal insolvenčnímu správci seznam majetku a seznam závazků a poskytl veškeré podklady k výkonu jeho činnosti,
- insolvenčnímu správci se ukládá, aby do 5 dnů sdělil kontaktní údaje na svoji osobu a 20 dnů před přezkumným jednáním předložil soudu seznam přihlášených pohledávek a zprávu o své činnosti a zprávu o hospodářské situaci dlužníka ke dni prohlášení konkursu,
- rozhodnutí insolvenčního soudu budou zveřejňována v Insolvenčním rejstříku.

Vygenerování a odeslání žádosti o součinnost institucím

Insolvenčním správcem je poté vytvořeno prostřednictvím insolvenčního programu Insolvence 2008 podklad k odeslání žádostí o součinnosti bankám, kde vyzývá banky jako je Air Bank, a.s.; Commerzbank AG, a.s.; Česká exportní banka, a.s.; Česká národní banka; Česká spořitelna, a.s.; Českomoravská stavební spořitelna, a.s.; Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.; Československá obchodní banka, a.s.; Equa bank a.s.;

Expobank CZ a.s.; Fio banka, a.s.; HSBC Bank plc; Hypoteční banka, a.s.; ING Bank; J & T Banka, a.s.; Komerční banka, a.s.; mBank S.A., organizační složka; MONETA Money bank, a.s.; Oberbank AG; PPF banka a.s., Raiffeisenbank a.s.; Sberbank CZ, a.s.; UniCredit Bank Czech Republic, a.s.; Všeobecná úvěrová banka a.s.; Wüstenrot hypoteční banka a.s. k součinnostem.

Zašle žádost o poskytnutí informace, zda měl nebo má dlužník evidované automobily, nebo jiné dopravní prostředky, kdy rozhodným obdobím pro zjištění těchto údajů je období tří let zpětně ode dne rozhodnutí o úpadku.

Dále se zašle žádost o poskytnutí informací týkajících se majetku dlužníka, a to zejména o poskytnutí informace z Rejstříku zástav vedeného Notářskou komorou České republiky, zda neexistuje zástavní právo k movitým věcem dlužníka či zda není zřízeno zástavní právo k movité věci ve prospěch dlužníka.

Insolvenční správce provede lustraci soudních sporů u krajského a okresního soudu, popřípadě městského soudu, v kraji a okrese svého trvalého bydliště. Konkrétně u zkoumané společnosti tomu bude Krajský soud v Brně a Městský soud v Brně.

Povinnost poskytnout součinnost insolvenčnímu správci vyplývá z ust. § 43 a § 44 insolvenčního zákona, přičemž součinnost insolvenčnímu správci je poskytována bezplatně.

Odeslání doložení osvědčení o registraci plátce DPH a výzva dlužníkovi

Dle příslušného usnesení musí insolvenční správce informovat soud o tom, zda je plátcem DPH, což dokládá certifikátem pojištění profesní odpovědnosti a osvědčením o registraci plátce daně z přidané hodnoty. Dále správce sdělí soudu a tím i vyzve dlužníka, aby bezodkladně kontaktoval insolvenčního správce, předložil seznam majetku a závazků a dle § 211 a s náležitostmi dle § 104 zákona č. 182/2006 Sb., v platném znění, a předání majetku dlužníka, a k předání účetnictví dlužníka. A v neposlední řadě s ohledem na prohlášení konkursu na majetek dlužníka tímto insolvenční správce sděluje v souladu s § 249 odst. 2 zákona č. 182/2006 Sb., v platném znění, osobám, které případně mají peněžité závazky vůči dlužníkovi, aby tyto závazky neplnily dlužníkovi, ale na uvedený bankovní účet pro správu majetkové podstaty, zřízený insolvenčním správcem.

Odeslání výzvy dlužníkovi

Insolvenční správce společnosti neprodleně zašle oznámení o účincích rozhodnutí o úpadku společnosti s ustanovením insolvenčního správce. S odvoláním na ustanovení § 210 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), společnost tímto insolvenční správce vyzve k poskytnutí všestranné součinnosti, a to zejména při zjišťování majetkové podstaty. V souladu s výše uvedeným ustanovením je dlužník povinen bezodkladně předat požadovanou dokumentaci za dobu před a po zjištění úpadku a dále podat veškeré informace, které jsou potřebné pro další postup v předmětném insolvenčním řízení, k čemuž insolvenční správce tímto vyzývá.

U těch požadavků, které společnost nevede či jinak statisticky nesleduje, se požaduje písemné sdělení statutárního zástupce, že společnost agendu nevede či jinak statisticky nesleduje. Pokud tyto údaje již byly správci sděleny, uvede je společnost i nyní. Požadovanými dokumenty jsou:

1. Jméno statutárního zástupce, se kterým bude správce za dlužníka jednat.
2. Kontaktní adresa dlužníka pro korespondenci.
3. Kontaktní telefonní a faxová čísla dlužníka.
4. IČ, DIČ dlužníka.
5. Kontakt na osobu, která dlužníkovi vedla účetnictví a podávala daňová přiznání.
6. Účetní závěrka ke dni předcházejícímu dni prohlášení konkursu.
7. Účetní závěrka za poslední kalendářní období před prohlášením konkursu.
8. Výkaz zisků a ztrát za poslední kalendářní období před prohlášením konkursu.
9. Soupisy a inventury:
 - dlouhodobý hmotný majetek,
 - drobný dlouhodobý hmotný majetek,
 - dlouhodobý nehmotný majetek,
 - inventární karty najatého majetku.
10. Výpisy z katastru nemovitostí.
11. Soupisy a inventury materiálu:

- na skladě,
 - rozpracovanost,
 - polotovary,
 - hotové výrobky.
12. Soupis závazků dlužníka s upřesněním adres věřitelů, výší pohledávek a splatnosti.
13. Soupis dlužníků dlužníka s upřesněním adres dlužníků, výší pohledávek a splatnosti.
14. Finanční prostředky:
- hotovost v pokladně,
 - šekové knížky,
 - soupis peněžních ústavů, čísla účtu s výší kont,
 - směnky, šeky, akcie a jiné ceniny.
15. Aktuální seznam zaměstnanců dlužníka v členění na hlavní a vedlejší pracovní poměr, dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti a s uvedením:
- místa působení, pracovního zařazení a výše platu,
 - seznam pojišťoven, u kterých jsou zaměstnanci pojištěni,
 - včetně aktuálního stavu pohledávek zdravotních pojišťoven,
 - ostatní (půjčky, doplatky apod.).
16. Seznam a stav vedených soudních řízení:
- aktivních,
 - pasivních.
17. Seznam smluv:
- úvěrové smlouvy,
 - s dodavateli médií,
 - s energetickými závody,
 - s dodavatelem telekomunikačních služeb,

- s podnikem vodovody, kanalizace,
- s plynárnami,
- ostatní TS, ostraha,
- nájemní v členění kde je dlužník nájemcem a kde je pronajímatelem,
- leasingové smlouvy, apod.

18. Zástavy, zástavní práva, zadržovací práva, další zajišťovací instrumenty.

19. Seznam převedeného (úplatné i bezúplatně) majetku za poslední tři roky před podáním návrhu na prohlášení konkursu s příloženými smlouvami.

20. Majetkové účasti v obchodních společnostech či družstev, či na podnikání jiné osoby s uvedením data nabytí.

21. Právní aktivity v jiných společnostech, sdruženích, nadacích, apod.

22. Písemné vyjádření dlužníka o aktuálním stavu pohledávek FÚ a daňových hlášení.

23. Písemné vyjádření dlužníka o aktuálním stavu pohledávek správy sociálního zabezpečení.

24. Písemné vyjádření dlužníka o aktuálním stavu odpadového hospodářství a zabezpečení nebezpečných odpadů.

25. Práva, patenty, vynálezy, ochranné známky.

26. Archivace, způsob uložení písemností a skartace.

27. Ostatní informace, které nejen zásadně, ale i okrajově mají možnost ovlivnit průběh konkursního řízení.

Dále insolvenční správce sdělí, že dlužník je dle ustanovení § 111 insolvenčního zákona povinen zdržet se od okamžiku, kdy nastaly účinky spojené se zahájením insolvenčního řízení, nakládání s majetkovou podstatou a s majetkem, který do ní může náležet, pokud by mělo jít o podstatné změny ve skladbě, využití nebo určení tohoto majetku nebo o jeho nikoli zanedbatelné zmenšení.

Insolvenční správce také upozorňuje, že dle ustanovení § 244 zák. č. 280/2009 Sb., daňový řád je daňový subjekt povinen za část zdaňovacího období, která uplynula do dne předcházejícího účinnosti rozhodnutí o úpadku sestavit za toto období řádné daňové tvrzení

(tj. sestavit za toto období účetní závěrky, daňové priznání, hlášení, popř. vyúčtování) a toto podat nejpozději do 30 dnů ode dne účinnosti rozhodnutí o úpadku k příslušnému finančnímu úřadu. Podané daňové tvrzení správci následně společnost předloží a v případě, že ho společnost nepodává, sdělí správci tuto společnost.

Oproti oddlužení dlužník není povinen zasílat insolvenčnímu správci zálohy na odměnu a náklady hotových výdajů ve výši 1.089 Kč u jednotlivce či 1.633,50 Kč (pokud je insolvenční správce plátcem DPH). Společnosti taktéž není sdělován termín přezkumného jednání, jelikož termín byl sdělen již v rozhodnutí soudu.

Dokument s výzvou ke sdělení potřebných náležitostí a informací o společnosti pro správce je zasílán vždy do vlastních rukou jak společnosti na jeho sídlo, tak i jednotlivým jednatelům společnosti. Pokud má společnost nebo jednatelé otevřenou datovou schránku pro přijímání zpráv, tak je vždy veškerá korespondence vedená prostřednictvím datových zpráv.

Kontaktování insolvenčního správce

Na základě doručené výzvy jednatel společnosti pan [REDACTED] bude insolvenčního správce telefonicky kontaktovat, aby mu tak správce sdělil další informace k insolvenčnímu řízení a povinnosti, které musí od té doby dodržovat. Jednatel taktéž zašle správci veškeré dokumenty, které měla předložit společnost na základě zasláné výzvy insolvenčního správce. Informace si jednatel zajistí především od bývalé účetní společnosti či od bývalých spolupracovníků.

Přihlášení věřitelů do insolvenčního řízení

Věřitelé mají, stejně jakož tomu je u oddlužení fyzické osoby, dva měsíce na zaslání přihlášek do řízení. Touto přihláškou projevují vůči dlužníkovi nezaplacenou pohledávku. Za společnosti, popřípadě i jednotlivce, může podává vyplněnou přihlášku buď advokát nebo právní zástupce, nebo konkrétní osoba, která si pohledávku vůči společnosti v insolvenci nárokuje. Správně podaná přihláška obsahuje název a kontaktní údaje společnosti nebo fyzické či právnické osoby, výši pohledávky čili jistiny, typ pohledávky (tedy zda se jedná o pohledávku zajištěnou nebo nezajištěnou; za zajištěnou pohledávku se považuje pohledávka zajištěná například majetkem, tj. nemovitostí, automobilem; za nezajištěnou pohledávku se považuje například půjčka od bankovních institucí), detailní popis okolností vedoucí k pohledávce vůči dlužníkovi (tzn. jakým způsobem vznikl dluh

i s doložením například smlouvy), úrok, celková výše pohledávky, vykonatelnost pohledávky, vlastnosti pohledávky (například splatnost) a další informace. K takto vyplněné přihlášce musí být přiloženy přílohy, které prokazatelně prokazují nárok pohledávky vůči společnosti v insolvenční řízení.

Přihlášené pohledávky jsou věřiteli prostřednictvím Krajského soudu postupně zveřejňovány v řízení na webových stránkách justice. Věřitelé mají lhůtu dvou měsíců, aby si přihlásili pohledávky, a to ode dne usnesení o úpadku společnosti. Pokud dlužník zaznamená, že si věřitel přihlásil do řízení částku, která neodpovídá výši závazku a uzavřené smlouvě, přihláška je považována za neoprávněnou. Do data odeslání seznamu přihlášených pohledávek, soupisu majetkové podstaty a zprávy o hospodářské situaci dlužníka, je nutné výrok o neoprávněné přihlášce podložit argumenty.

Přihlášky jsou zveřejněny, stejně jako i ostatní usnesení, rozhodnutí a dalších informací o řízení, na justici. Konkrétně přihlášené pohledávky věřitelů jsou zveřejněny u jména společnosti v oddíle P – přihlášky. K pozdějšímu popření soud už nepřihlíží. Proto je vhodné se seznámit důkladně se všemi přihláškami. Za důvod popření pohledávky insolvenčním správcem se jedná například o mylné přihlášení věřitele, anebo pokud byla pohledávka již uhrazena. Popírány mohou být jak pohledávky vykonatelné, to jsou takové, o kterých před insolvenčním řízením probíhalo již jiné řízení ukončené vydáním pravomocného rozhodnutí jako je například platební rozkaz, rozsudek, rozhodčí nálet, notářský či exekuční zápis se svolením k vykonatelnosti, rozhodnutí a výkaz nedoplatků správního orgánu apod.); anebo nevykonatelné pohledávky, tzn. pohledávky, u kterých prozatím nebylo rozhodnuto – tj. smlouva, místní poplatky, FÚ. Přílohy k přihláškám pohledávek nejsou zveřejněny veřejně v insolvenčním rejstříku, jsou zasílány pouze insolvenčnímu správci a uloženy u soudu, avšak věřitelé i dlužník má právo si na tyto přihlášky prohlédnout.

JUSTICE.CZ

Příhláška pohledávky

I. Označení soudu a spisová značka

Soudu:

Spls. značka: /

II. Identifikace dlužníka

Fyzická osoba Právníková osoba

Právníková osoba: Název/obchodní firma: IČO: Jiné registrační číslo: Právní řád založení:

Sídlo: Ulice: Č. p./Č. e.: / Č. o.: PSČ: Obec: Stát:

Adresa pro doručování (korespondenční adresa):

Jiné kont. údaje: E-mail: Datová schránka: Telefon:

III. Identifikace věřitele

Věřitel č.: 1 Fyzická osoba Právníková osoba + -

Osobní údaje: Titul před: Jméno: Příjmení: Titul za: Státní příslušnost:

Datum narození: Rodné číslo: IČO:

Bydliště/sídlo: Ulice: Č. p./Č. e.: / Č. o.: PSČ: Obec: Stát:


Adresa pro doručování (korespondenční adresa):

Jiné kont. údaje: E-mail: Datová schránka: Telefon:


Druh zástupce:

Číslo účtu: Identifikátor platby:


2D kód přihlášky



2D kód dlužníka



2D kód věřitele č. 1



Verze 1.4.0 1 / 3

JUSTICE.CZ

IV. Přihláška pohledávky

Pohledávka č: 1 + -

Typ pohledávky: ▼

Jistina: Původní výše jistiny:

Důvod vzniku pohledávky:

Příslušenství

Příslušenství Ano Ne

Vykonatelnost

Vykonatelnost Ano Ne

Celková výše pohledávky:

Celková výše pohledávky:

Vlastnosti pohledávky

Podřízená Ano Ne

Peněžitá Ano Ne

Podmíněná Ano Ne

Splatná Ano Ne Splatnost nejstarší části závazku od: V částce:

Pohledávka v Kč v cizí měně

Další okolnosti:

V. Pohledávky celkem

Celková výše přihlášených pohledávek:

Celková výše nezajištěných pohledávek: Z toho nepodřízeno:

Celková výše zajištěných pohledávek: Z toho nepodřízeno:

Počet pohledávek: Počet vložených stran:

Věřitel prohlašuje, že údaje uvedené v přihlášce jsou pravdivé.

VI. Seznam příloh

Povinné přílohy:

- Je-li věřitel právnická osoba - výpis ze zahraničního obchodního rejstříku nebo obdobného registru, pokud nelze tuto skutečnost ověřit podle zákona o základních registrech v příslušném registru.
- Kopie smluv, soudních nebo jiných rozhodnutí a dalších listin dokládajících údaje uvedené v přihlášce pohledávky.
- Je-li věřitel zastoupen na základě plné moci a plná moc není založena ve spise - plná moc.
- Nabyl-li věřitel pohledávku postoupením nebo obdobným způsobem po zahájení insolvenčního řízení anebo v posledních 6 měsících před zahájením insolvenčního řízení - čestné prohlášení o tom, kdo je jeho skutečným majitelem podle jiného právního předpisu, včetně uvedeného důvodu, pro který se podle jiného právního předpisu považuje za skutečného majitele.

Přílohy:

Č.:	Název přílohy:	Jméno souboru:	Velikost:	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	+

Zde uveďte další přílohy:

Č.:	Název přílohy:	
	<input type="text"/>	+

Verze 1.4.0 2 / 3

JUSTICE.CZ

VII. Podpis

Podpisem stvrzuje:

Věřitel Zástupce Odeslat přihlášku pohledávky přes ePodatelnu

V Dne Podpis:

Titul před: Jméno: Příjmení: Titul za:

Upozornění: Navrhovatel je vždy povinen uvést jméno a příjmení konkrétní osoby, která přihlášku za věřitele podává/podepisuje.

Verze 1.4.0 3 / 3

Obr. 10: Příklad vyplněné přihlášky věřitele č. 1 (formulář dostupný z justice.cz)

Přezkoumání přihlášek věřitelů

Pro téma této práce není zásadní popisovat, jak se přihlášky přezkoumávají, jelikož přezkum přihlášek věřitelů zasahuje do právní problematiky.

Přezkoumané přihlášky musejí být nicméně nejpozději sedm dní před schůzí věřitelů doručeny k příslušnému soudu insolvenčním správcem a daném formuláři tak, aby je soud mohl vyvěsit na úřední desce v insolvenčním rejstříku. Dále je potřeba soudu zaslat zprávu o činnosti insolvenčního správce, ve které správce detailně popíše majetek dlužníka, který vlastní, počet přezkoumaných přihlášek, včetně těch nepřezkoumatelných s odůvodněním, proč se tak stalo. Celkovou částku přihlášek v řízení, informace o sporech či hospodářskou situaci vzhledem k účetnictví společnosti. To znamená, jaká je pokladní hotovost a částky, které jsou vedeny na účtech společnosti, počet zaměstnanců, informace o placení DPH nebo silniční daně v případě vozidel vlastněných společnostmi atd. Součástí zprávy správce je i formulář Soupis majetkové podstaty, kde je majetek detailně rozčleněn do jednotlivých kolonek podle typu majetku na nemovitý majetek, movitý majetek, finanční prostředky, pohledávky a ostatní majetek.

Přezkumné jednání

Přezkumné jednání bylo soudem nařízeno na určitý den daný rozhodnutím soudu u Krajského soudu v Brně. Soudce si ověří totožnost jednatele společnosti i insolvenčního správce občanským průkazem. Dlužník k jednání nepotřebuje žádné další dokumenty, jelikož insolvenční správce i soudce má informace dostupné z internetových stránek justice, kde je zveřejněn insolvenční návrh včetně příloh.

Soud dlužníka postupně seznámí se všemi podrobnostmi řízení, aby měl přehled o svých povinnostech. Seznámí ho s počtem přihlášených pohledávek věřitelů. Předmětem přezkumného jednání je také vytvoření či potvrzení soupisu majetku. V případě úpravy seznamu přihlášených pohledávek je insolvenční správce vyzván k úpravě do daného termínu soudcem. Soud dále poučuje, že věřitel, kterého nevykonatelná pohledávka zůstala sporná, může podat incidenční žalobu proti insolvenčnímu správci do 30 dnů ode dne přezkumného jednání. Nepodáním incidenční žaloby soud přihlášku pohledávky v rozsahu popření odmítne.

Společnost má celkem závazky ve výši 1.774.663,70 Kč. Z toho je částka ve výši 1.608.870,70 Kč jako nezajištěné pohledávky a částka ve výši 165.793 Kč jako pohledávky

postavené na roveň pohledávkám za majetkovou podstatou. Tyto částky se mohou lišit od částek vyjmenovaných jednatelem společnosti o další sankce a pokuty, které se za dobu od sepsání insolvenčního návrhu mohly navýšit.

Tab. 7: Zjednodušený přehled celkové dlužné částky a výpočtu odměny insolvenčního správce

Celková částka zjištěných pohledávek	1.774.663,70 Kč
Celková částka zjištěných nezajištěných pohledávek	1.608.870,70 Kč
Celková částka zjištěných pohledávek postavených na roveň pohledávkám za majetkovou podstatou	165.793,00 Kč
Minimální odměna IS z výtěžku zpeněžení určeného k rozdělení mezi nezajištěné věřitele	45.000 Kč
Odměna IS za přezkoumané přihlášky (7 x 1.000 Kč) – <i>dle § 2a vyhlášky 313/2007 Sb. náleží insolvenčnímu správci dále odměna z počtu přezkoumaných přihlášek pohledávek 7 věřitelů, a to za každou přezkoumanou přihlášku částku 1.000 Kč. V případě, že je správce plátcem DPH, celková odměna je zvýšena o DPH.</i>	7.000 Kč

Zprávy o stavu řízení

Soud ukládá insolvenčnímu správci, aby podával pravidelnou zprávu o průběhu řízení. Ve zprávě by měl být zohledněn průběh zpeněžení majetku a jednotlivé spory v řízení. Tuto zprávu má insolvenční správce dle usnesení o schválení oddlužení podávat jednou ročně. V případě okolností předvídaných § 418 odst. 1 InZ musí insolvenční správce soud informovat neprodleně.

U prodeje majetku se jedná opět o právní problematiku, která není hlavním tématem této práce. Jedná se o činnost zpeněžení majetku dlužníka. Majetek je insolvenčním správcem navrhnout k odkupu a vystaven na alespoň třech internetových stránkách, kde je daný termín a kontakt, kam se mají zájemci hlásit a zasílat své cenové nabídky. Pokud není stanoveno jinak, nejvyšší nabídka je schválena a kupci je majetek odprodán. Před tím je však nutno provést následující kroky. Pokud je majetek nabízen samostatně prostřednictvím správce, je potřeba soud požádat o prodej majetku mimo dražbu. Správce podá žádost o souhlas soudu se zpeněžením konkrétního majetku, tedy movitý, nemovitý, finanční majetek, nebo pohledávky. Správce poté učiní konkrétní kroky k prodeji majetku včetně

uzavření smlouvy a následně tuto kupní smlouvu zveřejní v insolvenčním rejstříku, aby ji viděli všichni věřitelé přihlášení do řízení a mohli se k výši ceny či podmínkám smlouvy odvolat. Pokud o nabízený majetek není zájem, správce požádá soud o vynětí neprodejného majetku z majetkové podstaty z důvodů uvedených insolvenčního správce. V případě prodeje pozemku je nutné učinit konkrétní kroky k přepisu majitele v katastru nemovitostí i s odstraněním zástavních věřitelů.

Změny v osobě věřitele a zpětvzetí částky v průběhu řízení

Jestliže dojde během insolvenčního řízení k obchodování či prodeji pohledávek společnosti, která je v insolvenci, z původního věřitele na nového, je nutné tuto změnu sdělit příslušnému soudu, u kterého je insolvenční řízení vedeno. Jedná se o takzvané „postoupení pohledávky“. Toto je možná na základě Smlouvy o postoupení pohledávek, prostřednictvím kterého soudu rozhodne a schválí změnu věřitele v řízení.

Na rozdíl od oddlužení fyzických osob se v případě změny věřitele insolvenční správce nepodává tzv. „Oznámení o změně v distribuční tabulce oddlužení splátkového kalendáře“ (neboli také ODITA nebo DITA). Tato skutečnost o změně věřitele se promítá až do konečné zprávy, která se podává na konci řízení i s částkami, které má konkrétní věřitel obdržet, či v průběžných zprávách správce o stavu řízení.

6.3.2 Scénáře možného vývoje

Další fáze konkursu nelze předjímat s ohledem na výši přihlášených pohledávek vůči Podniku XY, a.s., a s ohledem na případné neuznání přihlášených pohledávek insolvenčním správcem. A proto bude další část namodelována dle možných scénářů. V následujících částech budeme předpokládat, že se nepovedlo zpeněžit veškerý majetek.

Ukončení konkursu

Insolvenční řízení se v případě prohlášení konkursu ukončuje prodejem veškerého majetku společnosti a vypořádáním veškerých právních kroků, resp. podáním konečné zprávy. Insolvenční správce v konečné zprávě popíše především úkony, které činil v řízení – například, že byly přezkoumány přihlášky pohledávek, popřípadě zaměstnanců, které byly zařazeny mezi pohledávky postavené na roveň pohledávkám za podstatou. Informace o průběhu zpeněžení majetku, popřípadě vyloučení majetku. Je zde uveden popis majetku s oceňovací cenou a částkou, za kterou byl majetek prodán včetně údajů o kupci. Do konečné

zprávy jsou zahrnuty výdaje správce uplatňované s jednotlivými odprodeji majetku, tak i s činnostmi správce během řízení. Je zde tabulka s vyúčtováním odměny a hotových výdajů insolvenčního správce. Je nutné zde taktéž uvést tzv. Pohledávky postavené na roveň pohledávkám za majetkovou podstatou. Jednalo by se o pohledávky vůči společnosti, která je v insolvenci, které si přihlásili bývalí zaměstnanci jako neuhrazené pracovněprávní nároky. Dle § 169 InZ se jedná o pohledávky postavené na roveň pohledávkám za majetkovou podstatou. Tyto částky činí výši 143.793 Kč. Úřad práce dále zašle soudu vyrozumění o uplatnění pohledávky za majetkovou podstatou ve výši 22.000 Kč za úhradu mzdových nákladů zaměstnanců, dle § 169 InZ se rovněž jedná o pohledávky postavené na roveň pohledávkám za majetkovou podstatou.

Tab. 8: Pohledávky postavené na roveň pohledávkám za majetkovou podstatou

pořadí	Specifikace pohledávky	Výše pohledávky (v Kč)	Neuspokojeno (v Kč)	Uspokojit zbývá (v Kč)
1	pí [redacted], datum narození: [redacted], bytem: [redacted]	97.285,00	97.285,00	97.285,00
2	pan [redacted], datum narození: [redacted], bytem: [redacted]	46.508,00	46.508,00	46.508,00
3	Česká republika – Úřad práce České republiky, IČ: [redacted], sídlem [redacted]	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Celkem		165.793,00	165.793,00	165.793,00

V tomto případě by insolvenční správce do konečné zprávy napsal, že zaměstnanec dlužníka paní [redacted] si do řízení přihlásila pohledávku ve výši 104.855 Kč. Část této pohledávky ve výši 7.570 Kč (čistého) jí byla uhrazena Úřadem práce, který si toto plnění vč. odvodů přihlásil jako pohledávku postavenou na roveň pohledávkám za podstatou. Zaměstnanec dlužníka pan [redacted] si do řízení přihlásil pohledávku ve výši 54.078 Kč. Část této pohledávky ve výši 7.570 Kč (čistého) mu byla uhrazena Úřadem práce, který si toto plnění vč. odvodů přihlásil jako pohledávku postavenou na roveň pohledávkám za podstatou. Oběma těmito zaměstnancům bylo správcem oznámeno, že v této výši jejich

pohledávku neuznává a byly vyzvány k podání žaloby, v případě, že s tímto nesouhlasí. Žaloby podány nebyly.

V neposlední řadě se do konečné zprávy předloží předpokládané uspokojení v rozvrhu mezi konkrétní věřitele v částkách, které doposud nebyly rozděleny. Správce poté musí soudu podat detailnější návrh na rozvrh, kde jsou uvedeny částky, které si jednak do řízení přihlásil jednotlivý věřitel, pak dále, jaká částka doposud nebyla uspokojena, a v neposlední řadě částka, která je určena k uspokojení z vymoženého peněžního plnění zpeněžením majetku po odpočtu nákladů řízení a odměnou insolvenčního správce.

Tab. 9: Návrh na rozvrh

č. věř.	Věřitel	Uznaná částka (v Kč)	Neuspokojeno (v Kč)	Věřitel obdrží (v Kč)
1	Ing. [redacted], IČ: [redacted], sídlem [redacted]	30 000,00	30 000,00	470,72
2	Innogy Energie, s.r.o., IČ: [redacted], sídlem [redacted]	29 899,58	29 899,58	469,15
3	Česká průmyslová zdravotní pojišťovna, IČ: [redacted], sídlem [redacted]	13 766,00	13 766,00	216,00
4	ČSOB a.s., IČ: [redacted], sídlem [redacted]	217 581,00	217 581,00	3 414,02
5	Finanční úřad pro Jihomoravský kraj, IČ: [redacted], sídlem [redacted]	848 923,89	827 630,81	12 986,19
6	JUDr. [redacted], IČ: [redacted], sídlem [redacted]	2 356,00	2 356,00	36,97
7	ŠkoFIN s.r.o., IČ: [redacted], sídlem [redacted]	466 344,23	466 344,23	7 317,31
Celkem		1 608 870,70	1 587 577,62	24 910,36

Ukončení insolvenčního řízení

Insolvenční soud vydá rozhodnutí o ukončení insolvenčního řízení společnosti a zrušení konkursu. Tímto rozhodnutím se ruší konkurs na majetek společnosti. Schvaluje se konečná odměna insolvenčního správce, insolvenční správce je povinen ke dni zrušení konkursu uzavřít účetní knihy společnosti, sestavit účetní uzávěrku, splnit povinnosti uložené daňovými předpisy a předat potřebné účetní záznamy dlužníkovi a zbývající majetek, případně provést další činnosti související se zrušením konkursu. Nevede-li dlužník účetnictví, týkají se tyto povinnosti přiměřeně jeho daňové evidenci. O splněním povinností správce je povinen informovat soud. Tímto splněním povinností správce se insolvenční správce soudem zprošťuje. Zápis společnosti je v rejstříku ukončen.

Jak již bylo uvedeno výše, částky jsou pouze orientační, není možné nyní znát, jak podnik bude se svými finančními prostředky nadále nakládat. Dále je nutné brát v potaz předběžné propouštění zaměstnanců a částky za odstupné, pokud by se s postupným utlumováním podniku začalo již nyní.

Částky v tabulkách jsou pro přehlednost uvedeny o tři desetinná místa méně. Společnost ani sama nemůže vědět, jací věřitelé se do insolvenčního řízení přihlásí a s jakými částkami.

Pokud totiž společnosti pravidelně nenahlížejí do seznamu dlužníků, mohou lhůtu pro podání přihlášek opomenout a po lhůtě dvou měsíců od vydání rozhodnutí o zahájení konkursu se již do insolvenčního řízení jako věřitelé nemohou dodatečně přihlásit (pouze ve výjimečných případech stanovených zákonem).

V našem případě bylo počítáno při oceňování a zpeněžování majetku s tím, že se jedná o mediální společnost. Tudíž majetek, který podnik vlastní, je převážně ve formě tiskovin, které se neprodaly při volném prodeji v trafikách, tudíž lze počítat, že mají zanedbatelnou hodnotu. Proto byly tyto časopisy a noviny vyjmuty správcem z majtkové podstaty a nebylo s nimi při prodeji počítáno.

6.3.3 Zpracování check-listu pro proces úpadku

Na závěr návrhové části byl pro společnost vytvořen kontrolní seznam, na základě kterého mohou vedoucí pracovníci kontrolovat, zda si právní aparát počíná dle právních norem a plní veškeré zákonné povinnosti. V Check listu jsou sestaveny podle časového

harmonogramu jednotlivé fáze řízení s tím, že stěžejní a nejdůležitější body v insolvenčním řízení řešeny konkursem jsou zvýrazněny.

Tab. 10: Prevence rizik v insolvenčním řízení – Check list

CHECK LIST

Činnosti	Odpovědnost	Splněno?
Podání insolvenčního návrhu dlužníka.	dlužník	
Rozhodnutí soudu o úpadku dlužníka, rozhodnutí o prohlášení konkursu.	soud	
Zavedení nové věci a fyzického šanonu.	správce	
Zavedení nové věci do insolvenčního programu.	správce	
Lustrace řízením (centrální depozitář cenných papírů, Český úřad zeměměřický a katastrální; veřejný rejstřík; úřad průmyslového vlastnictví).	správce	
Vygenerování součinností bank a dalších institucí (notář; město, kde má dlužník sídlo; soudy).	správce	
Odeslání součinností bankám a dalším institucím.	správce	
Založení nového bankovního účtu dlužníka.	správce	
Odeslání doložení osvědčení o registraci plátce DPH + oznámení adresy provozovny správce.	správce	
Výzvy společnosti a jednateli společnosti o zahájení insolvenčního řízení.	správce	
Nahrání přihlášek věřitelů, které přijdou od soudu do datové schránky do systému.	správce	
Zavedení přihlášek do systému (zápis přihlášek věřitelů + právního titulu vzniku pohledávky).	správce	
Komunikace s jednatelem společnosti o majetku podniku, zaměstnancích a dalších účetních dokumentech.	správce	
Zaslání přezkumných listů a zprávě o majetku dlužníka.	správce	
Přezkum přihlášek + výzvy k doplnění přihlášek.	správce	
Zaznamenání popěrných úkonů nebo uznání přihlášek věřitelů.	správce	
Přezkumné jednání s dlužníkem u soudu.	soud, správce, dlužník	
Zaslání žalob o popřených pohledávkách, pokud je nutné.	správce	
Zaslání výzev věřitelům, kterým byly popřeny přihlášené pohledávky.	správce	
Odeslání dokumentů o odeslání výzev popřeným věřitelům.	správce	

Zadání inzerátů o prodeji movitých/nemovitých věcí.	správce	
Prodeje majetku.	správce	
Zavedení do systému všech úkonů v řízení (náklady, částka za přihlášky – tj. odměna za přezkoumané přihlášky; zpracovatel návrhu, insolvenční správce).	správce	
Kontrola příchozích plateb.	správce	
Vyhotovení žádosti o souhlas s vyplacením zajištěného věřitele.	správce	
Vydání usnesení o souhlasu s vydáním výtěžku zpeněžení soudem.	soud	
Ad hoc úpravy – zpětvzetí, změna věřitele.	správce	
Zaslání soudu zprávy o průběžné činnosti insolvenčního správce (dle časové potřeby, kterou určí soud).	správce	
Řešení věci, které se vyskytnou v průběhu řízení.	správce	
Zpracování konečné zprávy a odeslání k soudu.	správce	
Schválení konečné zprávy soudem.	soud	
Zpracování návrhu na rozvrh.	správce	
Vyhotovení rozvrhového usnesení soudem.	soud	
Odeslání výzev k zaslání čísel věřitelů, kteří se přihlásili do řízení.	správce	
Odeslání plateb částek věřitelů dle rozvrhového usnesení.	správce	
Odeslání zprávy o splnění rozvrhu, uzavření knih a dalších účetních předpisů.	správce	
Rozhodnutí soudu o zrušení konkursu a zproštění funkce insolvenčního správce.	soud	

Z kontrolního seznamu je zřejmé, že většinu činností provádí insolvenční správce. Jednatelé společnosti jsou přítomni pouze u soudních jednání či jsou v kontaktu při řešení problematických pasáží na začátku s insolvenčním správcem.

Insolvenční řízení řešené formou konkursu je poměrně zdlouhavý a náročný proces, který může trvat od ukončení po jednom roce až po průběh řízení na deset a více let. Délka je zpravidla závislá na pružnosti odpovědných osob, rychlosti prodeje majetku a pohledávek společnosti, době trvání soudních sporů a s tím spojené veškeré administrativní činnosti.

ZÁVĚR

Předložená diplomová práce si kladla za cíl provedení analýzy hospodářského vývoje zvoleného subjektu, zhodnocení jeho finančního zdraví a na základě výsledků provedené analýzy vytvoření plánu řešení vzniklé situace. Za účelem naplnění tohoto cíle byly aplikovány metody finanční analýzy, resp. SWOT analýza jako metoda identifikace a hodnocení rizik. Dále byl využit Check list jako přehled o úkolech, které má insolvenční správce v rámci průběhu konkursu společnosti.

V práci bylo použito několik desítek odborných zdrojů. Důraz byl kladen na aktuální zdroje publikované v posledních pěti až deseti letech. Zpracovaná teoretická část se stala důležitým předpokladem pro posouzení aktuálního stavu zkoumání dané problematiky.

V rámci navazující analýzy hospodaření byly hledány vazby mezi jednotlivými skupinami ukazatelů s cílem identifikovat příčinu nepříznivého ekonomického vývoje. Na základě vypočtených výpočtů bylo konstatováno, že klíčovými slabinami podniku jsou nadměrná zadluženost, rentabilita a negativně se vyvíjející ukazatele aktivity.

Celou diplomovou práci by bylo možné doplnit o další právní pojmy s formulacemi, zákony a podrobnostmi, které lze v průběhu insolvenčního řízení sledovat. Avšak vzhledem k omezenému rozsahu práce byla pozornost zaměřována především na hospodaření podniku a na tvorbu plánu, jak podnik dovést k nejvhodnějšímu řešení. Pokud by se již podnik přihlásil do insolvenčního řízení, lze pak dále predikovat a odhadovat podle počtu přihlášených věřitelů a jejich pohledávek, jaká částka by byla vyplacena mezi všechny přihlášené věřitele.

Na základě provedené analýzy se lze domnívat, že výběr firmy z daného odvětví byl vhodný, neboť analýza hospodaření identifikovala řadu negativních jevů, které je zapotřebí v činnosti podniku řešit. Nemluvě o tom, že podnikatelský model vybrané firmy se nijak zásadně neliší od řady jiných subjektů v oblasti zpravodajství, tudíž je možné, že konkurenční subjekty řeší velmi podobné těžkosti. Rozpracovaný scénář proto může být aplikovatelný na větší množství podobných firem.

Na základě výše uvedených skutečností si dovoluji konstatovat, že prezentované výstupy jsou odpovídající k naplnění stanoveného cíle práce, i k naplnění jejího zadání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK, 2016. Inovace a jejich financování v malé a střední firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní, Eupress. ISBN 978-80-7408-137-8.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jana BILÍKOVÁ a Pavel TARABA, 2013. Databáze manažerských metod a technik. Ostrava: Pro Fakultu logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně vydal Repronis. ISBN 978-80-7329-380-2.
- CRANDALL, William, John A. PARNELL, John E. SPILLAN, 2020. Crisis management: leading in the new strategy landscape. Third edition. USA: CPSIA. ISBN: 9781658747578.
- CSIKÓSOVÁ, Adriana, Katarína ČULKOVÁ a Mária JANOŠKOVÁ, 2018. Financial health of the company and bankruptcy avoiding. Ostrava: VŠB – Technical University of Ostrava. ISBN 978-80-248-4244-8.
- FIALOVÁ, Helena a Jan FIALA, 2018. National economic performance in the business cycle. Prague: A plus. ISBN 978-80-87956-87-8.
- FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FRANKE, R. George, 1997. Das Management in der Unternehmenskrise. Darmstadt: REFA. ISBN 3-932160-03-7.
- HÁSOVÁ, Jiřina a Tomáš MORAVEC, 2018. Insolvenční řízení. 2. vydání. V Praze: C.H. Beck. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-715-6.
- HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J., FISHER, J., 2007. Statistika pro ekonomy. 8. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-43-6.
- HRVOĚOVÁ, Božena, Anna POLEDNÁKOVÁ a Ladislav NAGY, 2019. Financie v praxi a sociálne siete. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú. ISBN 978-80-7556-047-6.
- HULL, John, 2015. Risk management and financial institutions. Fourth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley finance series. ISBN 978-1-118-95594-9.
- CHOUINARD, Yvon a Vincent STANLEY, 2012. Responsible Company. BAKER & TAYLOR. ISBN 0980122783.

JOHN, Vladimír, 2019. Krotitel rizik podnikání zasahuje: 10 příběhů podnikatelů, které se skutečně staly. Praha: Meriglobe Advisory House. Odhalená pravda o rizicích podnikání. ISBN 978-80-906944-1-5.

KALOUDA, František, 2017. Finanční analýza a řízení podniku. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.

KALOUDA, František, 2019. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-756-6.

KARÁSEK, Petr, 2017. Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0681-3.

KLEIN, Štěpán, 2020. Firma v krizi: jak zvládnout krizi bez úhony a uspět tam, kde jiní selhávají. Velký Třebešov: Panfico. ISBN 978-80-270-7778-6.

KLIMEŠ, Lumír, 2010. Slovník cizích slov. 8. vyd., V SPN vyd. 3. - rozš. a dopl. Praha: SPN – pedagogické nakladatelství. ISBN 978-80-7235-446-7.

KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH, 2014. Ekonomika pro obchodní akademie a ostatní střední školy. 6. upr. vyd. Praha: Eduko. ISBN 9788087204672.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOLEKTIV AUTORŮ, 2017. ÚZ č.1188 Insolvence 2017. Ostrava: Sagit. ISBN 978-80-4788-220-3.

KOLEKTIV AUTORŮ, 2019. ÚZ Insolvence, Exekuční řád, Veřejné dražby. Ostrava: Sagit. ISBN 978-80-7488-335-4.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

MATUSIKOVÁ, Lucja, Martin ČERNEK, Terezie KRESTOVÁ, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina STANOVSKÁ, 2017. Strategický management. 2. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava,

Ekonomická fakulta. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4038-3.

MARINIČ, Pavel, 2014. Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-405-7.

MARINIČ, Pavel, 2016. Kompendium finančního managementu. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-12-4.

MIKUŠOVÁ, Marie, 2017. Crisis management. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. Series of economics textbooks. ISBN 978-80-248-4101-4.

PEVNÁ, Jana, 2017. Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2225-8.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

SMOLÍK, Petr, 2016. Oddlužení v právním řádu ČR. Praha: C.H. Beck. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-617-3.

SMRČKA, Luboš, Jan PLAČEK, Jaroslav SCHÖNFELD a Lee LOUDA, 2016. Insolvenční řízení: (očekávání, realita a budoucnost insolvenčního zákona). Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-151-2.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠKAPA, Stanislav, 2020. Vliv behaviorálních faktorů na rozhodování v podmínkách rizika. Brno: CERM. ISBN 978-80-7623-024-8.

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

VALIŠ, David, Alena BREZNICKÁ a Jiří STODOLA, 2021. Management rizik: vysokoškolská skripta. Brno: Univerzita obrany v Brně. ISBN 978-80-7582-349-6.

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ, 2009. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8.

ZUZÁK, Roman, 2015. Krizový management. Vydání druhé. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-52-2.

Internetové zdroje

Česká televize: pořad Bilance – (Ne)mocná média [online]. 2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/14021364946-bilance/222452801250001/>

Financial Stability Board [online]. Financial Stability Board, 2022 [cit. 2022-01-17]. Dostupné z: https://www.fsb.org/2014/07/r_140722/

Halek.info [online]. Halek, 2021 [cit. 2022-01-17]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/habilitace1/hbl1-print.php?projection&l=01>

Insolvenční rejstřík [online]. 2022 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: https://isir.justice.cz/isir/ueu/evidence_upadcu_detail.do?id=D8386F475D7F15E4E05333F21FAC9AB4

Insolvenční řízení [online]. Česká republika: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2021 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://insolvence.justice.cz/>

IUS WIKI [online]. 2021 [cit. 2022-01-17]. Dostupné z: <http://www.ius-wiki.eu/tnh/pfuk/tnh/zkouska/otazka-49>

Pešková Radka: VŠEM [online]. 2022 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_fin_ana_Peskova.pdf

Platy.cz [online]. 2022 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/zurnalistika-polygrafie-media/novinar>

Podnik XY[online]. 2022 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://www.vlmedia.cz/o-nas>

Reflex [online]. 2021 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.reflex.cz/clanek/rozhovory/109645/lukas-sedlacek-firmy-ktere-nebudou-premyslet-o-tom-co-bude-za-5-let-nas-opusti.html>

Zapletalová Šárka, Ing., Ph.D.: Slezská univerzita [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://is.slu.cz/el/opf/zima2020/PEMNPkRI/2209991/KM_PS_20-21_2_prednaska.pdf

Zákony

Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). In: Sbíрка zákonů ČR. Ročník 2000. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). In: Sbíрка zákonů ČR. Ročník 2006. ISSN 1211-1244.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

č. věř. Číslo věřitele

InZ Insolvenční zákon

IS Insolvenční správce

IŘ Insolvenční řízení

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Životní cyklus podniku (Synek a kol., 2015)	9
Obr. 2: Kauzální vztahy jednotlivých elementů konkurenční výhody (vlastní zpracování na základě Marinič, 2014)	18
Obr. 3: Struktura sanace (vlastní zpracování na základě Halek.info, ©2021).....	28
Obr. 4: Průběh řízení (vlastní zpracování na základě Insolvenčního zákona).....	36
Obr. 5: Počet předplatitelů z celkového počtu obyvatel zpravodajských médií (Digital News Report).	52
Obr. 6: Důvěra v média (Digital News Report, 2021).....	53
Obr. 7: Vývoj konzumace zpravodajského obsahu podle typu média (Digital News Report, 2021)	54
Obr. 8: Vývoj celkové zadluženost společnosti (vlastní zpracování).	57
Obr. 9: Graf výsledku SWOT analýzy.....	74
Obr. 10: Příklad vyplněné přihlášky věřitele č. 1 (formulář dostupný z justice.cz)	94

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Základní údaje společnosti k roku 2020	49
Tab. 2: Finanční bilance největších mediálních domů v ČR (data z jednotlivých firem za rok 2020).	51
Tab. 3: SWOT analýza.....	69
Tab. 4: SWOT analýzy s vyhodnocením rizik.....	72
Tab. 5: Zjednodušený výpočet SWOT analýzy	74
Tab. 6: Výpočet pro doplnění do grafu.....	74
Tab. 7: Zjednodušený přehled celkové dlužné částky a výpočtu odměny insolvenčního správce	96
Tab. 8: Pohledávky postavené na roveň pohledávkám za majetkovou podstatou.....	98
Tab. 9: Návrh na rozvrh.....	99
Tab. 10: Prevence rizik v insolvenčním řízení – Check list	101

