

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko - správní**

**Možnosti řešení akutní fáze krize podniku**

**Ondřej Kolomý**

**Bakalářská práce**

**2011**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej KOLOMÝ**  
Osobní číslo: **E08649**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Možnosti řešení akutní fáze krize podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

Bakalářská práce bude zaměřena na krizové řízení podniků, které se nacházejí v akutní fázi krize. Cílem práce bude analyzovat přístupy řešení krizí v jednotlivých podnicích, které mohou vést buď k vyvedení z krize, nebo naopak k nezvladatelné krizi.

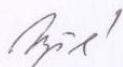
Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- 1) PROCHÁZKOVÁ, Dana; ŘÍHA, Josef. Krizové řízení. Vyd. 1. [s.l.] : MV-generální ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky, 2004. 226 s. ISBN 80-86640-30-2.
- 2) HERMANN, Simon. Beat the Crisis: 33 Quick solutions for Your Company. 1st edition. Germany : Springer, 2010. 159 s. ISBN 978-1-4419-0822-3.
- 3) ZUZÁK, Roman. Krizové řízení podniku : dokud ještě není v krizi. Vyd. 1. Praha : Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.
- 4) KOŽENÁ, Marcela. Manažerská ekonomika I. díl. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 71 s. ISBN 80-7194-642-7.
- 5) ROUDNÝ, Radim; LINHART, Petr. Krizový management III. - Teorie a praxe rizika. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 174 s. ISBN 80-7194-924-8.
- 6) SYNEK, Miloslav. a kol. Nauka o podniku : učební texty pro bakalářské studium. Vyd. 2. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 383 s. ISBN 80-7079-892-0.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Josef Janošec, CSc.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 26. října 2010  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2011



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 5. listopadu 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2008 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60. odst. 1. autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2011

Ondřej Kolomý

## **Poděkování:**

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mojí práce doc. Ing. Josefu Janošecovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady, pomoc a připomínky při zpracovávání bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce je zaměřena na krizové řízení podniků, které se nacházejí v akutní fázi krize. Cílem práce je analyzovat přístupy řešení krizí v jednotlivých podnicích, které mohou vést buď k vyvedení z krize, nebo naopak k nezvladatelné krizi.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

riziko, krize podniku, akutní krize, insolvenční řízení

## **TITLE**

Ways of dealing with the acute phase of crisis in the company

## **ANOTATION**

This bachelor's thesis focuses on the acute phases of corporate crisis. It will analyze approaches taken by companies would safely steer a company away from bankruptcy when face with a crisis, or the opposite, in which a given company finds itself in an intractable situation.

## **KEYWORDS**

risk, corporate crisis, acute crisis, insolvency proceeding

## Obsah

Úvod.....	- 9 -
<b>1 Vymezení základních pojmů .....</b>	<b>- 10 -</b>
1.1 Riziko.....	- 10 -
1.2 Krize .....	- 11 -
1.2.1 Krize v podniku .....	- 12 -
<b>2 Krizové řízení .....</b>	<b>- 14 -</b>
2.1 Indikátory krize – systém včasného varování.....	- 15 -
2.1.1 Interní audit .....	- 16 -
2.1.2 Controlling .....	- 17 -
2.1.3 Vnitřní kontrola .....	- 17 -
2.2 Fáze krize.....	- 17 -
2.2.1 Fáze potencionální krize.....	- 18 -
2.2.2 Fáze latentní krize .....	- 19 -
2.2.3 Akutní fáze krize .....	- 19 -
2.2.4 Nezvladatelná krize .....	- 22 -
2.3 Nástroj identifikace krize v podniku .....	- 22 -
2.3.1 Rozvaha.....	- 23 -
2.3.2 Výkaz zisků a ztrát .....	- 23 -
2.3.3 Výkaz cash flow .....	- 24 -
2.3.4 Příloha k účetní závěrce .....	- 24 -
2.4 Možnosti řešení akutní krize podniku .....	- 24 -
2.4.1 Konkurz.....	- 27 -
2.4.2 Reorganizace .....	- 27 -
2.4.3 Oddlužení .....	- 27 -
2.5 Síťová analýza .....	- 27 -
2.5.1 Metoda CPM .....	- 27 -
<b>3 Akutní fáze krize podniku Alfa .....</b>	<b>- 29 -</b>
3.1 Podnik Alfa.....	- 29 -
3.2 Počátek krizového vývoje.....	- 30 -
3.3 Společnost Beta .....	- 31 -
3.4 Řešení akutní fáze krize.....	- 33 -
<b>4 Vyvedení z akutní fáze krize podniku .....</b>	<b>- 36 -</b>

4.1	Insolvenční řízení společnosti Beta .....	- 36 -
4.2	Průběh insolvenčního řízení pomocí metody CPM.....	- 37 -
<b>Závěr</b>	.....	<b>- 40 -</b>
<b>Použitá literatura</b>	.....	<b>- 42 -</b>
<b>Seznamy obrázků, tabulek a grafů</b>	.....	<b>- 43 -</b>



## Úvod

V dnešním turbulentním období plném dramatických změn vnějšího globálního prostředí podniků je každodenním tématem managementu krizové řízení podniků. V současné době, kdy se podniky stále vzpamatovávají ze světové ekonomické krize, se jedná o aktuální téma. Tím nemáme na mysli jen překonávání již vzniklých krizových situací, ale také nastavení takových systémů, aby docházelo k předcházení krizových situací.

Ne vždy se tyto systémy prokážou jako zcela efektivní a podnik se může rázem ocitnout ve finanční krizi. V této fázi musí podniky pomocí nástrojů analyzovat současný stav a odhalit příčinu a rozsah krize.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na krizové řízení podniků, které se nacházejí v akutní fázi krize, kdy podnik postrádá finanční zdroje a s určitým zpožděním se z účetních výkazů dozvídá o platební neschopnosti podniku.

Hlavním cílem práce je analyzovat přístupy řešení krizí v jednotlivých podnicích, které mohou vést buď k vyvedení z krize, nebo naopak k nezvladatelné krizi.

Pro naplnění hlavního cíle podniku je potřeba si nejprve definovat klíčové pojmy z oblasti krizového a risk managementu.

Dalším podstatným bodem naší práce bude krizové řízení podniku. Zde se budeme zabývat celým průběhem krizového řízení. Uvedeme si systémy upozorňující na počáteční varovné signály krize, dále si popíšeme jednotlivé fáze krize rozdělených podle stádia a hloubky krizové vývoje, rozebereme jednotlivé účetní výkazy jako nástroje identifikace krize v podniku a závěrem této části zhodnotíme jednotlivé možnosti řešení akutní fáze krize podniku, jejichž délka řešení lze vypočítat pomocí metody CPM.

Jako modelový příklad si uvedeme podnik, který si prošel akutní fází krize. Popíšeme si přesný vývoj krize, jeho příčiny, možnosti řešení této krize, zvolený způsob řešení krize managementem společnosti, a také si detailně rozebereme jednotlivé kroky společnosti pro vyvedení podniku z akutní fáze krize.

# 1 Vymezení základních pojmů

## 1.1 Riziko

Budeme-li hledat pojem riziko, pocházející z italského výrazu „risico“, ve starších encyklopediích, dostane se nám vysvětlení, že se *jedná ve smyslu odvahy či nebezpečí, případně že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho.*<sup>1</sup>

Postupem času nabyl pojem rizika společenským vývojem a dostal významu hrozící ztráty. Dnes již víme, že *nebezpečí představuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou.*<sup>2</sup>

Ve skutečnosti se vyskytuje více obecně uznávaných definic rizika. Nelze říci, která je přesnější, neboť rizika mají různý význam pro rozdílné činnosti, avšak dva pojmy jsou úzce spjaty s rizikem a tj. **nejistota a neurčitost**. Dalším znakem definic rizik je, že všechny mají společné tři prvky – *časový rámec, v němž se o riziku uvažuje, pravděpodobnost výskytu události nebo událostí a míru závažnosti důsledků.*<sup>3</sup>

My si jednu obecnou definici rizika, podle finanční teorie, uvedeme. Tady se riziko chápe jako *volatilitu (kolísavost) finanční veličiny (hodnoty portfolia, zisku atd.) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů.*<sup>4</sup> Obecně řečeno, rizikem je tu myšlena situace, kdy existuje pravděpodobnost odchylky od žádoucího stavu.

Existují různé druhy rizik, od ekonomických přes technická a technologická až po politická atd. My se však v této práci zaměříme na **ekonomická** rizika, protože ty úzce souvisí s finanční krizí podniku, která je předmětem naší práce.

Mezi nejvýznamnější ekonomická rizika řadíme:<sup>5</sup>

- vývoj nákladů a nákladovosti;
- přístup k finančním zdrojům a jejich cena;
- platební podmínky a platební morálka;
- solventnost obchodních partnerů;

---

<sup>1</sup> Ottův obchodní slovník, Praha 1924

<sup>2</sup> Masarykův slovník naučný, Praha 1932

<sup>3</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 39 s.

<sup>4</sup> SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3.*, rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 91 s.

<sup>5</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 40 s.

- daňová politika;
- makroekonomická stabilita – globální krize, recese, pád akciových trhů vede k dominovému efektu do dalších zemí a ke snížení ekonomického růstu;
- vývoj směnných kurzů/inflace – jejich zvýšení vede ke zvýšení ceny vstupů/ceny peněz;
- skutečné náklady na investice a jejich efektivnost – vyšší náklady na investice než plánované, nižší efektivnost investic, zbytečné investice;
- nižší výnosnost finančních investic;
- vývoj marketingových nákladů a efektivnost jejich využití;
- míra konkurence a její vliv na výši poptávky a ceny;
- aj.

Toto byl výčet pouze těch nejčastějších ekonomických rizik, která jsou ovlivněna mnoha dalšími faktory z různých oblastí. Cílem podniku je tyto rizika předvídat a do budoucna se před jejich působením ochránit, protože sám podnik nemůže míru rizika výrazně ovlivnit.

## 1.2 Krize

Pojem krize má původ ve starořeckém slově *krino*, které znamená v češtině *vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch-neúspěch, právo-bezprávi, život-smrt*.<sup>6</sup> Později z něho vzniklo slovo *krisis*, z kterého se stalo české **krize**.

Předmětem naší práce je krize podniku, tudíž si uvedeme definici vztahující se ke krizi v podnikovém prostředí. Podle V. Hálek si krizi podniku můžeme vyložit jako *narušení rovnováhy v některém z jeho subsystémů, které může ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence*.<sup>7</sup>

### Druhy krize:

- a) sociální a společenská krize – tato krize ohrožuje sociální a společenské formy na území daného státu a díky globálně propojenému světu rozšiřuje svoje působení do dalších zemí. Typickým příkladem je současná situace v Libyi, kde dochází k vnitřnímu boji mezi povstalci z řad obyčejných lidí a vojenskou složkou ohroženou

<sup>6</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 18 s.

<sup>7</sup> HÁLEK, V. *Krizový management : aplikace při řízení podniku* 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006, s. 102

diktátorem Muammarem Kaddáfim o moc, jehož výsledkem je zapojení okolního světa (USA, V. Británie, Francie..);

- b) krize v důsledku živelných pohrom a havárií – z hlediska české legislativy se mluví o mimořádných událostech a haváriích, jako je *škodlivé působení sil a jevů, které je vyvoláno činností člověka, přírodními vlivy a haváriemi, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují zásah ve formě záchranných a likvidačních prací*.<sup>8</sup> Do této skupiny nesmíme zapomenout také zahrnout epidemie, které znamenají hrozbu pro člověka, zvířata a rostliny. Jasným příkladem této definice je současná situace v Japonsku, kdy ničivé zemětřesení a následná vlna tsunami způsobily zkázu ve formě tisíce mrtvých, zničená města a kolabující jaderné elektrárny;
- c) krize ekonomického charakteru – zde se rozlišuje, zda je krize charakteru makroekonomického, či mikroekonomického. Makroekonomie se věnuje ekonomické realitě, a to z pohledu celého společenství/národa jako celku, kdežto mikroekonomie se zabývá dílčími subjekty v rámci ekonomických celků jako jsou domácnosti, podniky, apod.

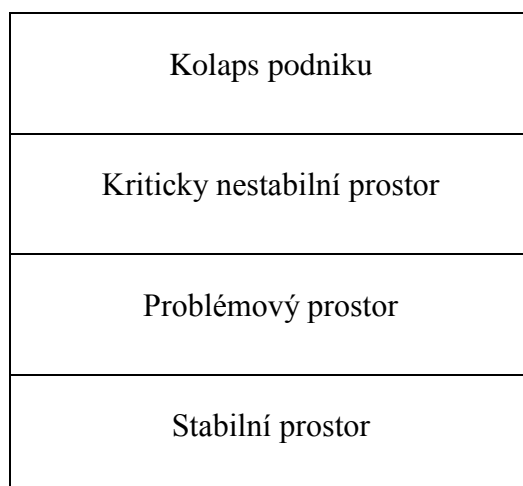
### **1.2.1 Krize v podniku**

Prvotní příčinou objevení se krize v podniku je porušení nerovnováhy, která se trvale nebo po určitou dobu negativně odchyloje od normálního stavu. Ne vždy však toto tvrzení vede ke krizi. Nerovnováha se objevuje v různých úrovních na základě míry odchylky, jak obrázek níže ilustruje.

---

<sup>8</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 23 s.

**Obr. č. 1:** Schéma úrovní nerovnováhy



Zdroj: ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 49 s.

Ve stabilním prostoru nezpůsobuje krize podniku žádný problém, neboť krize nemusí být ani zaznamenána. Podnik často funguje i několik let, aniž by zaznamenal jakýkoliv varovný signál. Důvodem je, že krize obvykle vzniká nenápadně, skrytě a podnik si rovnováhu drží běžnými rutinními procesy.

Přejde-li krize do problémového prostoru, vyžaduje si již rozhodnutí a postupy, jak daný problém eliminovat, aby nebylo ohroženo dosahování podnikových cílů či jeho další existence a navrátit podnik do situace, v které se nacházel před vznikem krize. Ne vždy je toto rozhodnutí podniku správné a vede k úspěchu, neboť krize má *subjektivní a objektivní charakter. Krize vzniká objektivně prohloubením nerovnováhy do kriticky nestabilního prostoru, ale na druhé straně je subjektivně jinak vyhodnocena a interpretována.*<sup>9</sup> V případě neadekvátního rozhodnutí se nerovnováha přelévá do dalšího patra – kriticky nestabilního prostoru, kde nastává krizová situace podniku a je zde velké riziko ukončení činnosti podniku.

V tomto případě se obecně nabízejí 3 možnosti řešení krize:

- odstranit problém, který je jeho strůjcem;
- „odloučit“ tu část, která nerovnováhu způsobuje (prodej divize);
- připojení další „soustavy“, která navrátí stabilitu (fúze).

---

<sup>9</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 49 s.

## 2 Krizové řízení

Dojde-li ke krizi v podniku, obecnou zásadou řešení krize v podniku je *identifikace skutečných příčin krize, jmenování krizového managementu, krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou a realizace komplexu ozdravných opatření*.<sup>10</sup> Jinými slovy řečeno, po identifikaci krize v podniku přechází management z běžného řízení do krizového.

Krizové řízení *v nejširším slova smyslu, zahrnuje činnosti, které mají být realizovány v době, kdy se podnik nachází v období potenciální krize. Jedná se o prevenci, jejímž cílem je umožnit rychlou a adekvátní reakci na vzniklou krizi, které ovšem musí předcházet její identifikace*.<sup>11</sup>

V době krize v podniku je rozhodujícím faktorem čas, proto je cílem krizového managementu minimalizovat dobu trvání krize a zastavit negativní vývoj v podniku.

K implementaci řízení dochází v pěti krocích:

- identifikace nebezpečí (zdrojů), např. změny v legislativě, konkurence;
- určení výše rizika (např. závažnost důsledku pro podnik);
- vyhodnocení a realizace rozhodnutí;
- zavedení kontrolního systému nad rizikem, jehož cílem je identifikace změn rizika;
- sledování vývoje rizika, vyhodnocení změn a realizace opatření.

Existují 3 odlišné přístupy ke krizovému řízení. Prvním přístupem se rozumí řízení v užším smyslu. Toto řízení má reaktivní charakter, vyznačuje se u krizového řízení, kdy se krize objevila a byla již identifikována. Druhým přístupem je řízení v nejširším smyslu, kdy krizové řízení má formu permanentního procesu, neboť začíná ještě dříve, než krize nastane. Posledním přístupem je řízení v nejužším pojetí, kdy je cílem zhodnocení aktiv, které v neživotaschopném podniku zůstala.

---

<sup>10</sup> HÁLEK, V. Krizový management : aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006, s. 102

<sup>11</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 82 s.

## 2.1 Indikátory krize – systém včasného varování

Podstatnou součástí krizového řízení je brzké nalezení a odstranění příčiny krize. Aby podnik včas identifikoval počínající symptomy nerovnováhy v podniku, vytváří si určitý komplexní systém – systém včasného varování.

Jde o systém, který na základě symptomů včas identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí.<sup>12</sup> Tento systém bychom mohli přirovnat k blikajícímu oranžovému světlu semaforu, které se vždy s vědomím hrozby pro management podniku rozsvítí v okamžiku, když se v podniku něco děje a zároveň vyzývá k odezvě.

Cílem systému je:

- stálé sledování ohnisek potenciální krize a jejich příznaků;
- dynamický transfer informací od místa vzniku změny k danému místu v podniku, které je zodpovědné za jeho řešení;
- identifikace, analýza a výběr řešení do budoucna;
- přijmout rozhodnutí, zda se konkrétním symptomem zabývat či ne.

Po vyhodnocení požadavku systémem včasného varování by měl podnik přijmout rozhodnutí. To může mít různou podobu, někdy není potřeba se vzniklým problémem hlouběji zabývat, někdy je zase třeba situaci nadále sledovat a následně přijmout opatření, a někdy je pro změnu potřeba přijmout okamžité řešení.

Ne vždy je snadné odkrýt symptomy identifikace změn, neboť rozlišujeme dvě hlavní skupiny symptomů, chcete-li indikátorů změn. Těmi jsou indikátory kvantifikovatelné a indikátory nekvantifikovatelné, nebo-li „slabé“.

Kvantifikovatelné indikátory se dají považovat za argumenty, neboť je lze kvantifikovat. Obvykle se odrážejí ve finančních ukazatelích a není problém je jednoznačně prokázat. Ale i přesto nemusejí vždy znamenat riziko, i když vykazují negativní jev. Zřetelným příkladem může být zvyšující se fluktuace zaměstnanců.

Na druhé straně nekvantifikovatelné indikátory, nebo-li „slabé“, se nedají měřit. Jde o takové signály, které člověk musí vycítit, jde o subjektivní intuitivní vyhodnocování. Lidé pouze tuší,

---

<sup>12</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 144 s.

že se děje něco, co není obvyklé. Toto chování je typické pro manažery na úrovni středního a operativního managementu, kteří působí již několik let v podniku a pomocí intuice jsou schopni indikovat blížící se problém.

Příklad slabých signálů v podniku může být např. klesající tendence k inovacím, nárůst stereotypního jednání, špatná vnitropodniková komunikace, tvorba subkultur nepodporující cíle podniku, centralizace rozhodování, apod.

Skladba systému včasného varování podniku se odvíjí od identifikace kvantifikovatelných a nekvantifikovatelných indikátorů, a to jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí firmy. *Identifikace prvků v okolí a uvnitř systému, tj. podniku, a vazeb mezi nimi a vytvoření jejich seznamu je podkladem pro jejich zapojení do systému včasného varování. Právě změny v nich, jejich dynamický vývoj a jeho identifikace systémem včasného varování sdělují, že se něco děje, co by mohlo mít na podnik vliv. Problémem je velké množství prvků a vazeb mezi nimi, z kterého vyplývá nemožnost jejich úplné identifikace, což neumožňuje vytvoření absolutního systému včasného varování.*<sup>13</sup>

Nejběžnějšími podnikovými systémy pro identifikaci a monitorování rizik řadíme interní audit, controlling a vnitřní kontrolu. Zároveň jsou součástí systému včasného varování a analýzy rizik. Podmínkou těchto systémů je, aby upozorňovaly na změny dříve, než se projeví ve finančních výkazech, ale aby spolupracovaly i se slabými signály a nahlížely i do budoucnosti.

### **2.1.1 Interní audit**

*Interní audit je poradním orgánem vedení podniku, které hledá způsob, jak dosáhnout vyšší efektivity prostřednictvím neustálého zdokonalování uplatňování strategie, používaných metod a postupů v podniku.*<sup>14</sup> I když se uvádí, že jde o nezávislou a objektivní činnost, není to zcela pravda, neboť žádný pracovník interního auditu nemůže jednat nezávisle a objektivně, vždy je ovlivňován vztahy a jeho okolím. Jde o službu zaměřenou *nejenom na oblast finanční, ale i na oblast podnikového řízení, kvality, ekologie, personálního rozvoje, obchodní činnosti, souladu podniku s legislativou atd.*<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 146 s.

<sup>14</sup> HÁLEK, V. *Krizový management : aplikace při řízení podniku* 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006. 105 s.

<sup>15</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 158 s.



Interní audit provádí:

- permanentní analýzu podniku, zaměřenou na její řízení a informování managementu o jejich výsledcích;
- kontrolu plnění vnitropodnikových norem a rozhodnutí;
- informování managementu o změnách v podniku a navrhuje řešení;
- prověřuje efektivnost využití disponibilních zdrojů při dosahování podnikových cílů.

### 2.1.2 Controlling

Úzce souvisí s manažerským účetnictvím v kombinaci s finančním účetnictvím, avšak působnost controllingu je daleko rozsáhlejší. Neorientuje se pouze na oblast cash flow, zisku či nákladů, ale i na oblasti vnitropodnikového poradenství pro řízení podniku, oblast nefinanční a naturální stránku podnikových procesů. Je to *system pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje nečekaným negativním jevům a včas varuje, objeví-li se nebezpečí vyžadující určitá příslušná opatření*.<sup>16</sup>

Dělíme ho na strategický a operativní. Operativní controlling zjišťuje nerovnováhu, když porovnává skutečný stav s plánovaným. Strategický controlling upravuje strategii podniku na základě rozpoznaných změn.

### 2.1.3 Vnitřní kontrola

Klíčovou funkcí vnitřní kontroly je funkce preventivní. Cílem je *zabezpečení dodržování obecně závazných předpisů a interních norem pracovníky podniku, dále pak využívání podnikových zdrojů, ochrana podnikového majetku a dosahování podnikových cílů*.<sup>17</sup> Jedná se o soubor *metod a postupů, které jsou aplikovány v rámci kontroly řízení podniků*.<sup>18</sup>

## 2.2 Fáze krize

Procesní, lépe řečeno finanční, krize v podniku prochází svým vývojem od samého počátku až po ukončení existence podniku. Tento vývoj probíhá čtyřmi fázemi, které se liší nejen specifickým charakterem, ale hlavně časovým průběhem. Čím déle krize trvá, tím více se

---

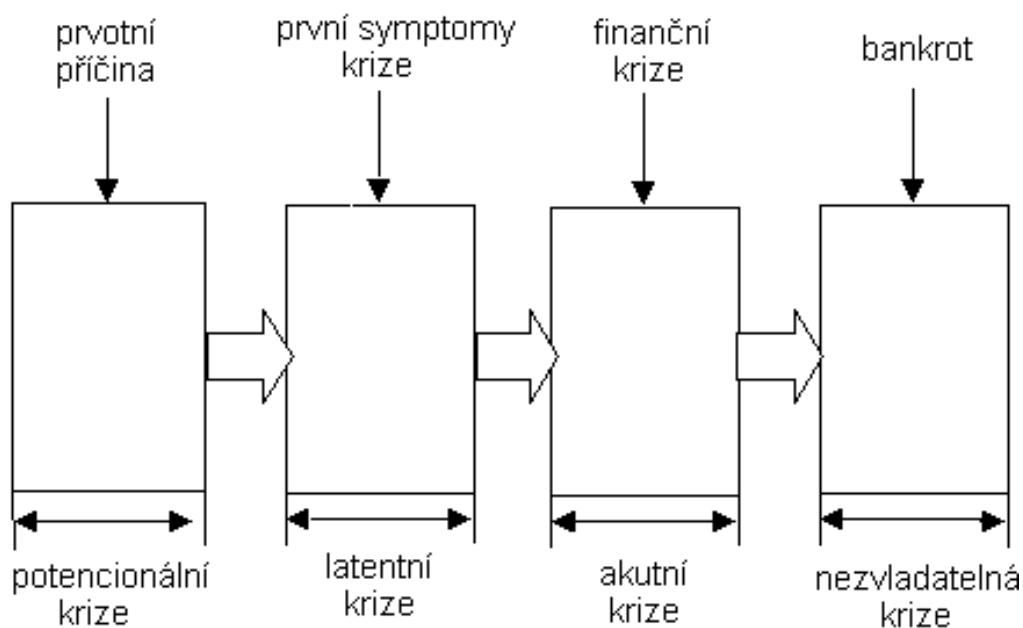
<sup>16</sup> HÁLEK, V. Krizový management : aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006. 106 s.

<sup>17</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 159 s.

<sup>18</sup> HÁLEK, V. Krizový management : aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006, 106 s.

postupně snižují a vyčerpávají podnikové zdroje a schopnost řešit krizovou situaci se omezuje. V některých případech bývá průběh krize tak rychlý, že počáteční fáze nelze ani rozlišit. V extrémních případech může v krátkém okamžiku rovnou nastat třetí, nebo dokonce poslední z nich.<sup>19</sup>

**Obr. č. 2:** Fáze krizového vývoje



Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.2.1 Fáze potencionální krize

Každá nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím a/nebo mezi jednotlivými systémy uvnitř podniku je potencionální krizí. *Nerovnováha je permanentním jevem a při jejím zvětšování nastává „skutečná“ krize.*<sup>20</sup> Můžeme říci, že potencionální krize, je krizí permanentní, která existuje v každém podniku. Kolikrát ji nelze ani identifikovat jako krizi, neboť se s danou nerovnováhou podnik denně potýká.

<sup>19</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 70 s.

<sup>20</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 71 s.

### 2.2.2 Fáze latentní krize

Zvětšuje-li se nerovnováha v procesní fázi, přeroste krize do další fáze – latentní fáze vývoje. V této fázi se nerovnováha začíná rozšiřovat, napadat ostatní podnikové oblasti a nabírá na síle. *Lze již identifikovat některé krizové symptomy, ale protože se ještě neprojevují ve finanční oblasti, tak se jim zpravidla nevěnuje větší pozornost nebo jí zcela unikají.*<sup>21</sup> Toto tvrzení bychom mohli vyvrátit, jelikož již v této fázi krize může docházet k poklesu zisku a cash flow.

Svým charakterem vytváří dojem, že je v podniku vše v pořádku, a že vzniklé problémy jsou problémy běžnými, kterým není třeba věnovat pozornost. Proto také se tato fáze vývoje někdy přezdívá „skrytá“ fáze krize.

Latentní fáze krize může v podniku probíhat i několik měsíců nebo dokonce let, a pokud *dochází k umlčování poslušých zpráv, k přehlížení negativních trendů a k odkládání řešení problémů, zvětšování nerovnováhy dále pokračuje*<sup>22</sup> a nerovnováha se může zvýšit natolik, že krize přeroste do třetí vývojové, akutní fáze krize.

Odhalení krize a její následná identifikace v latentní fázi dává spolu s nastartováním krizového řízení naději na úspěch.

### 2.2.3 Akutní fáze krize

Akutní fáze krize je situace, kdy je podnik výrazně ekonomicky oslaben a navíc je pod časovým tlakem, který hraje výraznou roli při odkládání řešení. Je to situace, kdy je podnik na křižovatce. Buď se podnik z krize dostane, nebo se dostane do bankrotu. Ne vždy musíme na akutní fázi krize pohlížet jako na předzvěst bankrotu, je-li krize identifikována v jejím raném počátku.

Až s určitým zpožděním se lze na základě údajů z účetnictví a finančních ukazatelů dozvědět, že nerovnováha proniká i do finanční oblasti, kdy podnik postrádá finanční zdroje potřebné pro obrát situace. *V této době se již podnik dostává do potíží s platební schopností a tyto potíže se stále zvětšují. Začínají se projevovat destruktivní účinky krize, chybí finanční*

---

<sup>21</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 72 s.

<sup>22</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 72 s.

*prostředky na splátky úvěrů, na uhrazení faktur dodavatelům, zpožďují se, nebo se dokonce neplatí odvody pojišťovnám, zkracuje se pracovní doba apod.*<sup>23</sup>

Mohou zde nastat dvě různé situace zaznamenání akutní krize. První situace v podniku nastane, když je krize náhodně zjištěna, znamená to, že *v podniku není něco v pořádku, že v jeho řízení jsou vážné nedostatky. Především jde o selhání jeho vrcholového vedení.*<sup>24</sup> Tento jev, kdy dojde k selhání vrcholového vedení je v České Republice poněkud častým jevem, a to ze dvou důvodů. Za prvé, žádný management nerad přizná, že za jeho „vedení“ se podnik dostal do krize. Za druhé, odkládání řešení, kdy se věci řeší „za minutu dvanáct“ je pro Čechy častým jevem, to platí i v případě nastartování krizového řešení.

Druhou možností zaznamenání je vědomě, a to konkrétně ze selhání hodnocení pravidelných výsledků finanční analýzy.

Při současném krytí nedostatku hotovosti pomocí úvěru nebo prodlužováním splácení závazků se podnik dostává do dalších potíží. Podnik se náhle ocitá ve stavu, kdy přestává být likvidní.

### ***Identifikace akutní krize***

Identifikovat hlavní příčinu krize a ohnisko nerovnováhy není jednoduché, neboť podnik *je složitým systémem, do jehož jednání se promítají různé a odlišné zájmy, ve kterém se záměrně nebo nevědomky ledacos skrývá a utajuje, a kde existuje velké množství vazeb*<sup>25</sup>. Jedná se o dlouhý kauzální řetězec a jeho rozplétání. Čím dříve se rozplete, tím lépe. I když se to podaří relativně brzy, není zaručeno, že k „ozdravení“ podniku dojde během okamžiku.

Cílem krizového řízení v této fázi krize je zabránit bankrotu. Považujeme za elementární, co nejrychleji a nejefektivněji přijmout taková opatření, aby nedocházelo k dalšímu zhoršování stavu a eliminaci působení faktorů na finanční situaci podniku. Proto je důležité identifikovat, jak hluboká je krize, v čem je její příčina, stanovit základní diagnózu stavu, stabilizovat situaci a obnovit primární funkci činnosti podniku.

---

<sup>23</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 72 s.

<sup>24</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 114 s.

<sup>25</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 114 s.

Podle V. Hála k obecným zásadám řešení krize v podniku patří *identifikace skutečných příčin krize, jmenování krizového managementu, krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou a realizace komplexu ozdravných opatření.*<sup>26</sup>

Mimořádně důležité je srovnání ukazatelů finanční analýzy v časové řadě, z důvodu, že ukazují jejich trendy v minulosti a posuzujeme je ve vztahu k doporučeným hodnotám. Musíme si zde však dát pozor na to, že finanční analýza slouží pouze k rychlé orientaci a hodnoty ukazatelů jsou ovlivněny faktory krátkodobého a dlouhodobého časového období. Proto se v jejich výsledku mohou projevit i vlivy cyklické nebo náhodné.

Podle intenzity a charakteru krize a vzniklých problémů volíme i prioritu jejího odstranění. Z tohoto důvodu můžeme provést i jiný analytický postup, než jen finanční analýzu. Jde např. o analýzu nákladů a jejich struktury, marketingových operací, strategie podniku, řízení podniku a jeho struktury, analýzu okolí podniku apod. Také je možnost zpracovat SWOT analýzu, kdy zjistíme silné a slabé stránky, které má podnik v době krize, která aktiva má k dispozici při oslabených zdrojích a zároveň na druhé straně jaké příležitosti se mu nabízí v okolí podniku.

Podstatně větším problémem je, pokud příčina krize leží v okolí podniku. Máme na mysli např. politická opatření, úprava legislativy, inovační výrobek konkurenta atd. Co se týče elementární příčiny, tu nemůže podnik sám odstranit. Jenže prvotní příčina vznikla v okamžiku, kdy podnik nebyl na tuto situaci včas připraven, či jeho reakce nebyla dostatečná. To byl ten milník, kdy vznikla nerovnováha vedoucí ke krizi.

Poslední krokem akutní fáze krize podniku by mělo být rozhodnutí, jakou formu postupu krizového řešení zvolit.

---

<sup>26</sup> HÁLEK, V. Krizový management : aplikace při řízení podniku 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006, s. 102

## 2.2.4 Nezvadatelná krize

Nezvadatelná krize je posledním stádiem a nastává v okamžiku, kdy se podnik nedokáže s krizí vyrovnat již v předchozí fázi. Tato fáze má pro podnik destruktivní účinek a směřuje podnik ke katastrofě - bankrotu. Největším nepřítelem v této fázi je čas, protože ve většině případů je pro podnik nejlepším řešením ukončení podnikatelské činnosti a *další setrvání v dosavadní činnosti je na úkor majetku, který by mohl být použit pro částečnou úhradu závazků.*<sup>27</sup>

## 2.3 Nástroj identifikace krize v podniku

Pro identifikaci a predikci rizikových faktorů v podniku se využívá analytický nástroj – finanční analýza.

Finanční analýza *představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech.*<sup>28</sup> Jedná se o základní finanční účetní výkazy, které jsou zároveň výkazy externími, *neboť poskytují informace zejména externím uživatelům. Dávají přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledku hospodaření a také o peněžních tocích.*<sup>29</sup>

. Mezi základní finanční účetní výkazy patří:

- rozvaha;
- výkaz zisků a ztrát;
- příloha k účetní závěrce;
- přehled o peněžních tocích (cash flow).

Podstata finanční analýzy má dvě základní funkce. První funkcí je myšleno identifikovat finanční zdraví podniku a zformulovat podstatu pro finanční plán. Dále zjišťujeme, jaká je finanční situace společnosti, a to k určitému datu - jde především o odhad vývoje v nejbližší budoucnosti. Druhá vychází z výsledků finanční analýzy, které jsou měřítkem pro plánování hlavních finančních hodnot.

---

<sup>27</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 73 s.

<sup>28</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 9 s.

<sup>29</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 21 s.

### 2.3.1 Rozvaha

Analýzou rozvahy zjišťujeme mj.:

- 1) není-li podnik v úpadku – např. v případě, že má více věřitelů a není schopen plnit svoje peněžité závazky trvající déle než 30 dnů po době splatnosti (= platebně neschopný);
- 2) není-li podnik v úpadku v případě, že je předlužen = má více věřitelů a souhrn splatných závazků převyšuje jeho majetek;
- 3) stav vlastního kapitálu (VK) jako obraz hospodaření podniku – hospodaří-li podnik se ztrátou i v dalších účetních obdobích, může se dostat do situace, kdy závazky nejsou kryty majetkem, tudíž má záporný vlastní kapitál;
- 4) odpovídá-li účetní hodnota majetku tržní hodnotě podniku – firma může být opticky v úpadku, ale ve skutečnosti tomu tak není;
- 5) jak jsou financovány stálá aktiva;
- 6) rozdíl mezi účetní a tržní hodnotou dlouhodobého finančního majetku;
- 7) strukturu kapitálu podniku – poměr vlastního kapitálu a cizího kapitálu, jaký by měl být jeho optimální poměr;
- 8) je-li podnik pře/podkapitalizován – v případě překapitalizování není schopen efektivně využít kapitál a v opačném případě naopak má nedostatek kapitálu, kdy čelí problému platební neschopnosti;
- 9) jak je financován a za jakých podmínek získáván cizí kapitál – zda není potřeba cizí zdroje restrukturalizovat.

### 2.3.2 Výkaz zisků a ztrát

Jeho analýzou sledujeme mj.:

- 1) tvorbu provozního, finančního a mimořádného hospodářského výsledku (VH) – provozní VH vyjadřuje, co podnik skutečně vyprodukoval. Finanční VH zase vyjadřuje hospodaření s dluhy/věřiteli a mimořádný VH zachycuje hospodaření se všemi mimořádnými okolnostmi;
- 2) zda si podnik vytváří rezervy či hospodaří na „doraz“ – posuzujeme jeho finanční zdraví.

### **2.3.3 Výkaz cash flow**

Zobrazuje tok peněžních prostředků, jinými slovy, vznik peněžních prostředků a jejich využití podnikem. Účelem výkazu cash flow je *poskytnout informace o finančních a investičních procesech v příslušném účetním období v jejich vzájemných souvislostech, o finanční situaci podniku a o jejich změnách se zaměřením na likviditu a solventnost, o finančních zdrojích z vlastní činnosti, o cizích zdrojích a formách jejich použití, o změně stavu finančních prostředků, o potřebě dodatečných peněz pro zajištění prostého fungování nebo hospodářského růstu společnosti atd.*<sup>30</sup>

### **2.3.4 Příloha k účetní závěrce**

Uvádí informace, které nenajdeme v rozvaze, např. probíhající soudní spory, vytvářené rezervy apod.

## **2.4 Možnosti řešení akutní krize podniku**

Pro řešení akutní krize se nabízí několik variant řešení. Výběr těchto řešení se odvíjí od charakteru krize a jejího rozsahu, ale samozřejmě také od záměrů stakeholderů společnosti.

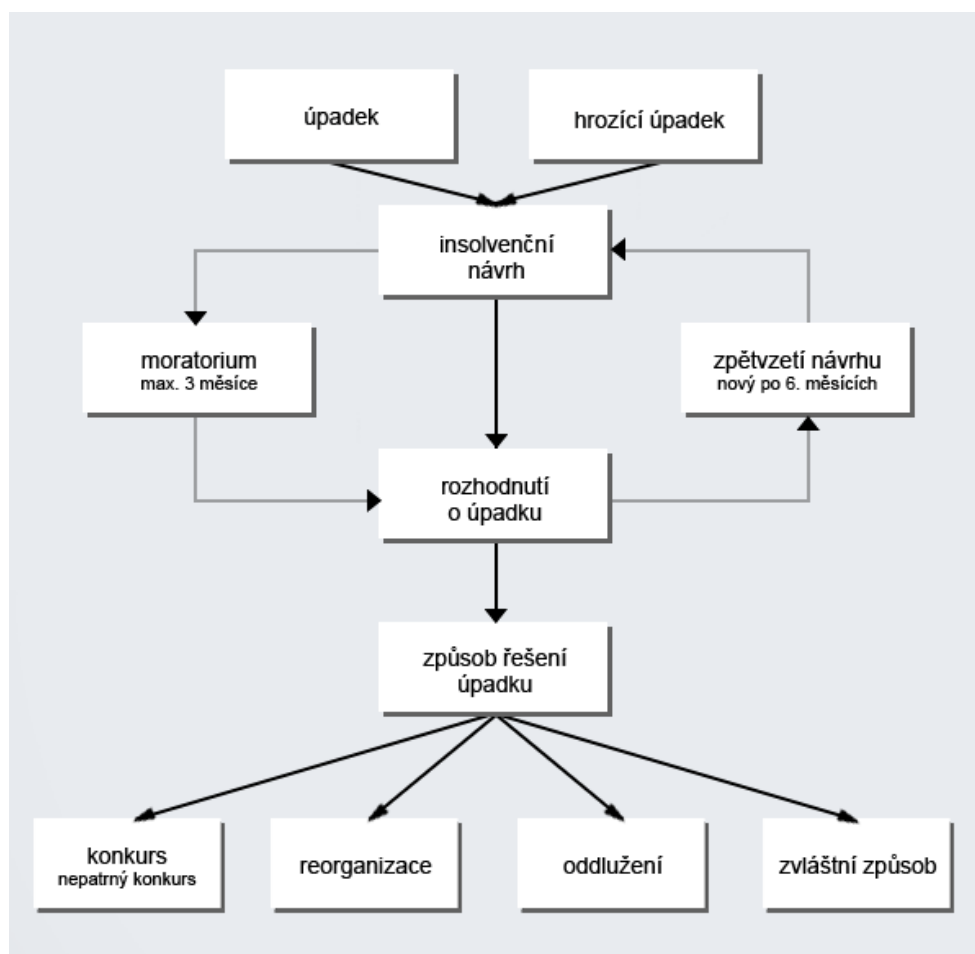
Není-li podnik schopen plnit svoje závazky, hrozí mu úpadek (insolvence). V praxi se tato situace řeší na základě Zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (dále jen insolvenční zákon).

---

<sup>30</sup> SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 252 s.



**Obr. č. 3:** Schéma insolvenčního řízení



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/insolvence-upadek.opu/1000818/47945/>

Nejdříve musíme rozlišit, v jaké situaci se podnik nachází – zda je již v úpadku nebo mu úpadek prozatím jen hrozí.

Dlužník je v úpadku, jestliže má: *více věřitelů a peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a tyto závazky není schopen plnit (dále jen "platební neschopnost").*<sup>31</sup>

Dle výše uvedeného zákona se má za to, že *dlužník není schopen plnit své peněžité závazky, jestliže zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků, nebo je neplní po dobu delší 3 měsíců po lhůtě splatnosti, nebo není možné dosáhnout uspokojení některé ze splatných*

<sup>31</sup> § 3 odst. 1 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

*peněžitých pohledávek vůči dlužníku výkonem rozhodnutí nebo exekucí, nebo nesplnil povinnost předložit seznam, kterou mu uložil insolvenční soud.*<sup>32</sup>

Dlužník je v úpadku i v případě, je-li předlužen. Předlužením rozumíme, *má-li dlužník více věřitelů a souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu jeho majetku.*<sup>33</sup>

Hrozící úpadek nastává v okamžiku, kdy lze *se zřetelem ke všem okolnostem důvodně předpokládat, že dlužník nebude schopen řádně a včas splnit podstatnou část svých peněžitých závazků.*<sup>34</sup>

Zahájit insolvenční řízení lze jen na návrh, a to dlužníka nebo věřitele. Jde-li o hrozící úpadek, insolvenční návrh může podat pouze dlužník. Insolvenční řízení se zahajuje dnem, kdy je insolvenční návrh (podepsán úředně ověřeným podpisem nebo zaručeným elektronickým podpisem) doručen věcně příslušnému soudu.

Insolvenční návrh je povinen podat *dlužník, který je právnickou nebo fyzickou osobou – podnikatelem, a to bez zbytečného odkladu poté, co se dozvěděl nebo při náležitě pečlivosti měl dozvědět o svém úpadku nebo byl-li pravomocně zastaven výkon rozhodnutí prodejem jeho podniku nebo exekuce proto, že cena majetku náležejícího k podniku nepřevyšuje výši závazků náležejících k podniku; to neplatí, má-li dlužník ještě jiný podnik.*<sup>35</sup> Dále jsou povinni podat návrh *zákonní zástupci dlužníka a jeho statutární orgán a likvidátor dlužníka, který je právnickou osobou v likvidaci.*<sup>36</sup>

Pro dlužníka existuje jedna možnost, jak se vyrovnat s věřiteli ještě před zahájením insolvenčního řízení, a to moratorium. Je to proces, se kterým musí souhlasit většina věřitelů a nabízí dlužníkovi, aby si své závazky vyrovnal s věřiteli ještě před proběhnutím insolvenčního řízení. Během trvání moratoria není možné vydat rozhodnutí o úpadku.

Průběh insolvenčního řízení má dvě fáze. V první fázi rozhodne soud o úpadku, zda podmínky pro řešení majetkových problémů dlužníka jsou splněny a v druhé fázi soud rozhodne o způsobu řešení úpadku. Způsob řešení úpadku nebo hrozícího úpadku dlužníka se podle insolvenčního zákona rozumí:

- *konkurz;*

---

<sup>32</sup> § 3 odst. 2 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

<sup>33</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 117 s.

<sup>34</sup> § 3 odst. 2 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

<sup>35</sup> ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 117 s.

<sup>36</sup> § 98 odst. 2 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

- *reorganizace;*
- *oddlužení;*
- *zvláštní způsoby řešení úpadku, které tento zákon stanoví pro určité subjekty nebo pro určité druhy případů.*<sup>37</sup>

#### **2.4.1 Konkurz**

Podstatou řešení úpadku pomocí konkurzu spočívá v tom, že se zpeněžením majetku společnosti uspokojí pohledávky věřitelů a neuspokojené pohledávky včetně jejich částí nezanikají, pokud není zákonem určeno jinak.

#### **2.4.2 Reorganizace**

Zde dochází také k uspokojování pohledávek věřitelů, ale je zachován provoz podniku. Soud schválí reorganizační plán, včetně průběžné kontroly ze strany soudu a věřitelů, který má ozdravit hospodaření podniku.

#### **2.4.3 Oddlužení**

Týká se fyzických a právnických osob v případě, že se nejedná o podnikatele. Z toho důvodu se tímto způsobem nebudeme zabývat, neboť není předmětem naší práce.

### **2.5 Síťová analýza**

Síťová analýza se v praxi využívá ke stanovení doby trvání činností v řízení projektu, plánování nákladů a potřebných zdrojů u projektů.

V naší práci se zaměříme na metodu síťové analýzy CPM, kterou využijeme i v praktické části ke stanovení doby trvání insolvenčního řízení.

#### **2.5.1 Metoda CPM**

Metoda CPM se používá při plánování a řízení projektu a patří mezi nejrozšířenější modely a metody síťové analýzy.

Cílem této časové analýzy je stanovení a rozbor číselných charakteristik projektů. Tyto charakteristiky jej popisují z hlediska jeho časového průběhu a jsou to obvykle nejdříve

---

<sup>37</sup> § 4 odst. 1 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

možné a nejpozději přípustné termíny zahájení a ukončení činností, nejdříve možné a nejpozději přípustné termíny realizace jevů, nejkratší možné trvání celého projektu a časové rezervy.

U metody CPM je zadán hranově definovaný síťový graf  $G_S(U, H)$  s množinou uzlů  $U = \{1, 2, \dots, n\}$ , množinou hran  $H = \{(i, j) : i \in U, j \in U, i < j\}$ ,  $H$  je  $\subset U \times U$ . Každé hraně  $(i, j) \in H$  je přiřazena nenáhodná veličina  $t_{ij} \geq 0$  ( $i, j \in U$ ) – trvání příslušné činnosti. Okamžik zahájení projektu  $t_{ZP} = 0$  je umístěn do počátku časové osy. Přiřaďme každému uzlu (jevu)  $i \in U$  veličiny:

- $t_i$ ... nejdříve možný termín jeho realizace;
- $t'_i$ ...nejpozději přípustný termín jeho realizace.

Výpočet metodou CPM probíhá ve 2 fázích. V první fázi se stanoví nejdříve možné termíny realizace uzlů počínaje od počátečního uzlu. Ve druhé fázi se určí nejpozději přípustné termíny realizace uzlů počínaje od uzlu koncového.

a) 1. fáze

V prvním kroku položíme v počátečním uzlu nejdříve možný termín zahájení projektu roven termínu zahájení projektu, tj.  $t_1 = t_{ZP} = 0$ .

V druhém a dalších krocích vypočteme nejdříve možné termíny realizace jevů.

$$t_j = \max_{(i,j) \text{ náleží } H_j^-} (t_i + t_{ij}) \quad j= 2, 3, \dots, n.$$

$t_n$  = nejdříve možný termín realizace celého projektu a vzhledem k  $t_1 = 0$  i trvání projektu.

b) 2. fáze

V prvním kroku druhé fáze určíme nejpozději přípustný termín realizace koncového uzlu a položíme roven nejdříve možnému termínu realizace, tj.

$$t'_n = t_n$$

V druhém a dalších krocích vypočteme nejpozději přípustné termíny realizace uzlů  $n-1, n-2, \dots, 2, 1$ , tj.

$$t'_i = \min_{(i,j) \text{ náleží } H_i^+} (t'_j - t_{ij}) \quad i = n-1, n-2, \dots, 1.$$

Z takto vypočtených termínů realizace uzlů je možno stanovit příslušné termíny započetí a ukončení činností.<sup>38</sup>

### 3 Akutní fáze krize podniku Alfa

Cílem této části práce bude popsání průběhu krize skutečného podniku Alfa. Nejdříve si představíme společnost Alfa a její dceřiné společnosti, poté se podíváme, jaké indikátory stály za vznikem krize v podniku, uvedeme si jednotlivé kroky krizového řízení managementu a posledním bodem bude detailní rozbor zvoleného postupu řešení managementu vedoucí z akutní fáze krize podniku.

#### 3.1 Podnik Alfa

Společnost vznikla v roce 1991 po úpravě ekonomických poměrů v České republice. Cílem společnosti **Alfa** bylo nastartovat mezinárodní obchod podle nových hospodářských pravidel vznikajících v České republice, včetně celních zákonů. Tato společnost je založena třemi subjekty, které vykonávají činnost v oblasti pronájmu nemovitostí, celních služeb, logistiky a dopravy.

V letech 1991 – 2000 se orientuje na posílení logistického centra a v roce 2000 dochází k nabídce zahraničního subjektu k první výstavbě výrobního objektu. Představenstvo společnosti rozhodlo, aby nedošlo k ohrožení celé společnosti, o vytvoření dceřiné společnosti **Beta**, která bude nést podnikatelská rizika z úvěrových celků. Veškerá podnikatelská rizika u společnosti Beta jsou plněna, až v roce 2005 dochází k vytvoření další dceřiné společnosti **Gama**, kde Alfa jako „matka“ má 51 % podíl. Toto rozhodnutí je zapříčiněno objektivními poměry, kdy Česká republika vstupuje v roce 2005 do Evropské unie a dochází k omezení služeb v oblasti mezinárodního obchodu (tj. volný pohyb zboží).

---

<sup>38</sup> DUDORKIN, Jiří. *Operační výzkum*. Praha : ČVUT, 1997. 243 – 244 s.

**Tabulka č. 1:** Charakteristika jednotlivých společností

<b>Chakteristika</b>	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>	<b>Gama</b>
Nositel úvěrového krytí	✘	✓	✓
Dceřiná společnost	✘	✓	✓
Personál	✓	✘	✘
Aktiva	✓	✓	✓
Platební neschopnost	✘	✓	✓

Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.2 Počátek krizového vývoje**

Aby nedošlo ke stagnaci v podnikání, vedení společnosti připravuje další projekt, který vzniká výstavbou celého areálu společnosti Gama. Tento projekt je spolufinancován z evropských fondů a fondů České republiky.

V této době dochází ke zlomovému okamžiku, který má negativní vliv jak na společnost Alfa, tak i na společnost Beta. V celosvětovém měřítku se hovoří o ekonomické krizi. Společnost Gama je v okamžiku dokončení výstavby obsazena na úrovni 10 %, protože subjekty, v důsledku krize, vypovídají smlouvy o smlouvách budoucích. Tento trend se snaží překonat s pomocí společnosti Alfa a Beta, které dotují veškeré její služby. Postupně dochází k naplňování prostor, ale další společníci společnosti Gama nejsou ochotni finančně podpořit tuto společnost, a to především z důvodu politické nesourodosti dohromady s podnikatelským prostředím.

Na základě uvedených skutečností, vedení podniku rozhoduje o možnostech udržení všech společností a možnostech vystoupení z krize.

Společnost Alfa („matka“) je ohrožena nejméně. Není nositelem žádných úvěrových nákladů a její ohrožení vzniká jen v případě neadekvátní finanční pomoci svým dvěma dceřiným společnostem. Společnost Beta, která je nositelem úvěrového zatížení na výstavbu ve výši cca. 42 mil. Kč, musela zainvestovat některé objekty, a tím pomoci společnosti Gama. Společnost Gama, z důvodů malé obsazenosti, nebyla schopna splácet úvěrové prostředky a neměla ani finanční prostředky na zabezpečení svojí provozní činnosti. Uvedené prostředky na zabezpečení provozní činnosti jí byly zapůjčeny společností Alfa.

V roce 2010 dochází již k 60 % obsazenosti nově vybudovaných prostor ve společnosti Gama, ale tyto příjmy jsou vůči předchozímu zadlužení stále nízké. Proto dochází k vypovězení úvěrové smlouvy bankou, a tím následně k okamžitému splacení úvěru ve výši 150 mil. Kč.

Společnost Gama je již schopna platit svoje provozní náklady včetně úroků, ale není schopna splácet splátky úvěru. Proto dochází k rozhodnutí vedení společnosti najít pro tuto společnost dalšího finančně silného partnera. V případě, že se uvedený stav nepodaří vyřešit, vyhlásí na tuto společnost do dvou let insolvenční řízení. U této společnosti je vysoký předpoklad, že se jí podaří vyvést z krizového vývoje.

Z celého řetězce propojení majetkových vztahů, největší zátěž nese společnost Beta, která je nositelem úvěrového rámce, na kterou podali věřitelé insolvenční návrh.

### **3.3 Společnost Beta**

Dceřiná společnost Beta nemá žádné zaměstnance, její majetek jsou nemovitosti a pozemky, kterými ručí bankám v případě otevření úvěru.

Jak jsme již poukázali dříve, společnost Beta je nositelem úvěrových rámců, tzn. v praxi, že veškeré zadlužení nese tato společnost a společností Alfa a Gama svoje vybudované prostory pronajímá. Uvedená situace vznikala na základě požadavků zahraniční společnosti, která neměla zájem stavět objekt, ale měla požadavek „vy postavte objekt podle naší technické specifikace a my podepíšeme smluvní vztah na dobu deseti let s nevypověditelnou smlouvou“. Management společnosti provedl ekonomickou kalkulaci včetně bankovních úroků a založilo tuto společnost, aby nevystavila riziku společnost Alfa („matku“). Tento úvěrový rámec byl navíc jistěn matčinou zahraniční společností pronajímatele.

V letech 2008 dochází k ukončení podnikatelské činnosti zahraniční společnosti a stěhuje se na jiné levnější zahraniční trhy. Je ale nucena k dodržení smlouvy, tj. do poloviny roku 2010. Zde má společnost dostatek času najít do prostorů nového nájemce, ale dochází ke krizovému období roku 2008, kdy se nedaří obsadit výrobní prostory.

V tomto krizovém období jsou kontaktovány realitní kanceláře, osloveny obchodní atašé zastupitelských úřadů a využita agentura Czech Invest zřízena na pomoc podnikatelským subjektům pod hlavičkou ministerstva průmyslu a obchodu České republiky.

Na základě této realitní kampaně obsazuje tyto prostory zase zahraniční společnost, která má však vysoké nároky na spotřebu energií a její výroba musí být posuzována podle Zákona o životním prostředí, což nese další 8měsíční prodlevu, kdy se společnost Beta začíná potýkat s malým objemem finančních prostředků. To je také způsobeno požadavky bank, kdy bankovní ústavy požadují mandátní *smlouvy na správu nemovitostí* (= aby cena nemovitosti neklesala, musí být spravována majitelem nemovitosti. Správa musí být provedena za úplatu podle odhadu soudně znaleckého posudku, z důvodu propojených majetkových vztahů).

Z důvodu neobsazení vybudovaných prostor se Beta dostává do ztráty cca. 5 mil. Kč. Mandátní smlouva musí být zachována i v případě neobsazenosti výrobních prostorů, aby nedocházelo ke snížení hodnoty majetku (např. v důsledku nevytápění, střežení objektu, apod.).

Jediným možným východiskem z dané situace bylo pro management podniku najít nového nájemce. To se managementu společnosti podařilo, avšak se zpožděním. S novým nájemcem dochází k dalšímu problému, a tím je získání oprávnění k výrobě od odboru životního prostředí a připojení požadovaného výkonu od společnosti ČEZ (cca. 8 měsíců) – to prakticky znamená 8měsíční platební skluz z důvodu české legislativy.

Během těchto 8 měsíců uvedenou ztrátu nese společnost Alfa jako pohledávku za společností Beta.

Po obsazení výrobních prostorů novým nájemcem je společnost Beta nucena na základě legislativních podmínek České republiky vybudovat parkovací plochy (cca. 20 mil. Kč) ve prospěch společnosti Gama, neboť ta již není počet parkovacích míst podle zákona splnit, z důvodu nedostatku finančních prostředků.

Beta je také nucena postavit budovu, do které ústí veškeré sítě (informační, energie, apod.) od společnosti Gama. Zároveň tato budova musí sloužit jako sídlo všech tří společností včetně sídla pro management a obslužné místnosti, která řídí provoz v celém areálu společnosti. Celý tento komplex obsluhuje společnost Alfa, taktéž na základě mandátní smlouvy.

Tímto krokem se společnost Beta dostává do vysoké ztráty a to cca. 22 mil. Kč, a tím se její dluh navyšuje na cca. 42 mil. Kč. To je důvod, proč bankovní ústavy posuzují žádosti o zaúvěrování společnosti Beta dohromady se společností Alfa a Gama, na základě jejich sepětí, kdy jedna společnost provádí služby té druhé na základě mandátních smluv.



**Tabulka č. 2:** Přehled pohledávek a závazků společnosti Beta za rok 2010

Společnost Beta			
Seznam pohledávek	Částka (v tis. Kč)	Seznam závazků	Částka (v tis. Kč)
Ostatní 311	2 129	Ostatní 321	39 758
Alfa 311	2 019	Alfa 321	1 248
Gama 311	2 076	Alfa - postoupená	1 165
		Gama 321	0
<b>Celkem</b>	<b>6 225</b>	<b>Celkem</b>	<b>42 171</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů předložených společností Beta

Nyní je otázkou, proč společnost přistoupila k tomuto kroku (výstavby), který vede k dalšímu, enormnímu zadlužení.

Na to zní jednoduchá odpověď. Společnost Gama již neměla svoje finanční prostředky na tento projekt, a tak byla tato potřeba převedena na společnost Beta.

Příčina zadlužení u společnosti Gama, jak jsme již výše uváděli, spočívá v neschopnosti platit své splátky úvěrů, a tím nebyla schopna plnit závazky ani vůči společnosti Beta.

Toto je moment, kdy se společnost Beta dostala do **akutní fáze krize**, tzn. je v platební neschopnosti, ale není předlužena - pasiva nepřesahují aktiva.

### **3.4 Řešení akutní fáze krize**

Za této situace, společnost zahájila jednání s věřiteli, kteří se podíleli na výstavbě (budovy a parkoviště), o možnosti řešení splácení dle desetiletého splátkového kalendáře nebo o možnosti zafinancování cizím kapitálem.

Posledním řešením bylo nabídka věřitelům možnosti kapitalizace společnosti, tzn. v praxi, podílet se na majetkové účasti společnosti Beta, a to i s možností odprodeje akcií.

Možnost zafinancování cizím kapitálem byla managementem společnosti zamítnuta, neboť požadavky osob, které by byly schopny vložit cizí kapitál, byly neúměrné rizikům. Navíc všechny požadovaly podíl v Beta společnosti, kde by jejich účast byla 51% většiny = ovládnutí společnosti.

Nabídka kapitalizace společnosti byla odsunuta na poslední místo řešení s tím, že by došlo ke sloučení všech tří společností.

Tato jednání byla vedena cca. po dobu jednoho roku včetně navýšení základního kapitálu společnosti Beta, ale opět došlo k situaci, kdy uvedené řešení neodsouhlasil veřejný sektor, který má v této společnosti majetkový podíl.

Další jednání bylo vedeno s bankovním sektorem, který však požadoval záruky od veřejného sektoru, a to zárukou majetku veřejného sektoru nebo ve formě směnky.

Zmíněná jednání dospěla v časové ose do podoby, kdy již věřitelé ztratili trpělivost a podali návrh na insolvenční řízení.

**Tabulka č. 3:** Přehled závazků a zisků společnosti Beta v jednotlivých letech

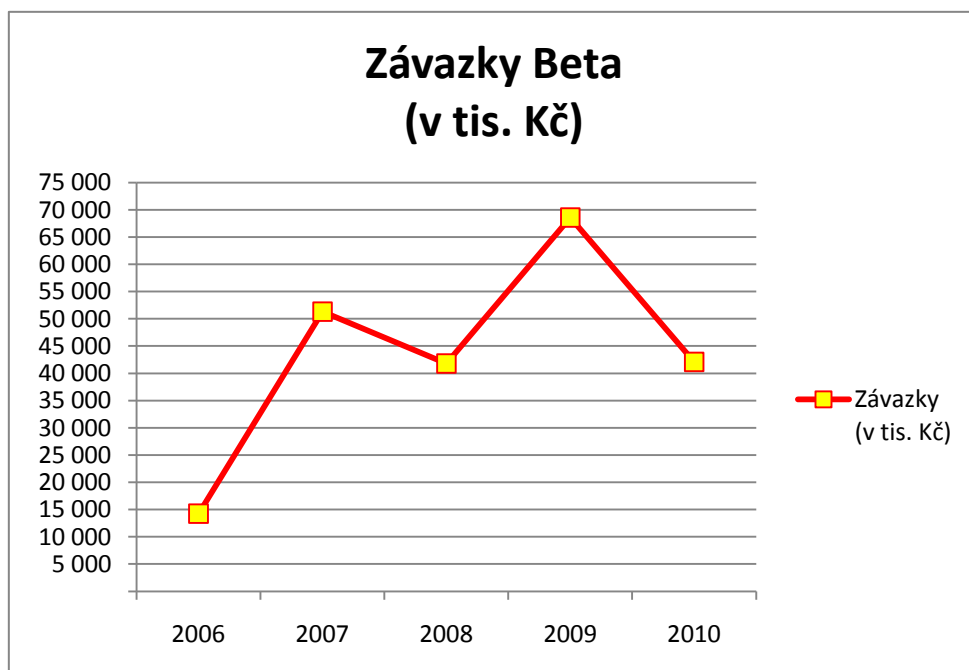
<b>Závazky Beta</b>		<b>Zisk Beta</b>	
<b>Rok</b>	<b>Částka (v tis. Kč)</b>	<b>Rok</b>	<b>Částka (v tis. Kč)</b>
2006	14 257	2006	1 834
2007	51 330	2007	2 631
2008	41 786	2008	1 073
2009	68 586	2009	-5 149
2010	42 103	2010	5 453

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů předložených společností Beta

Zde je patrné, že společnost Beta se ocitla za rok 2009 v akutní fázi krize, kdy závazky byly ve výši 68 586 tis. Kč a ztráta ve výši 5 149 tis. Kč. Hlavní příčina, jak jsme již zmiňovali dříve, byla v neobsazenosti vybudovaných prostor.

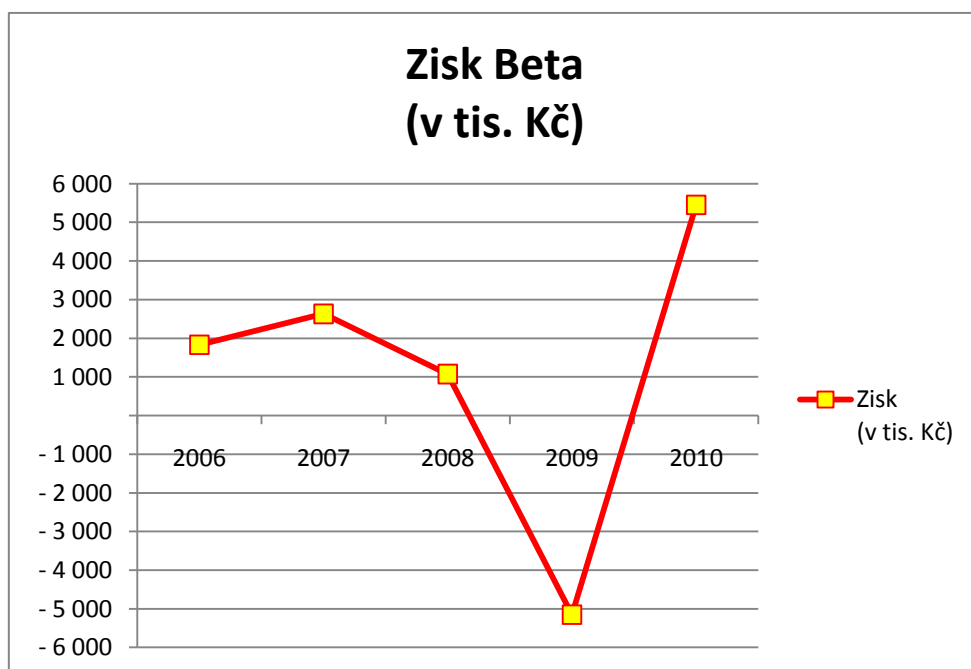
Pro lepší představivost daného vývoje závazků a zisků společnosti Beta za jednotlivé roky uvádíme i grafické zpracování.

**Graf č. 1:** Grafické znázornění výše závazků společnosti Beta v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování viz. tabulka č. 3

**Graf č. 2:** Grafické znázornění výše zisků společnosti Beta za jednotlivé roky



Zdroj: Vlastní zpracování viz. tabulka č. 3

## **4 Vyvedení z akutní fáze krize podniku**

Cílem této části je podrobný popis řešení pro vyvedení z akutní krize ve společnosti Beta. Tento způsob řešení je jediným možným za dané krizové situace, která v podniku probíhá.

Ke konci roku 2010 podává největší věřitel společnosti Beta insolvenční návrh dohromady na prohlášení konkurzu.

V této době tento návrh nesplňuje podmínky Zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (dále jen insolvenční zákon), a to z důvodu, že zde musí být nejméně dva věřitelé.

Na základě uvedeného podání vydává Krajský soud vyhlášku, kterou oznamuje zahájení insolvenčního řízení.

### **4.1 Insolvenční řízení společnosti Beta**

Dalším krokem je zveřejnění vyhlášky soudem v insolvenčním rejstříku a tento okamžik je rozhodný pro účinek spojený se zahájením insolvenčního řízení.

Soud vyzývá věřitele společnosti Beta, kteří chtějí své pohledávky uplatnit v insolvenčním řízení, aby podali u insolvenčního soudu přihlášku své pohledávky.

Na základě zmíněných kroků soud pověřuje vyššího soudního úředníka za účelem provádění dalších úkonů podle zvláštního pokynu soudce.

V této době následují již usnesení vyššího soudního úředníka, kdy je dlužník povinen se k uvedenému návrhu vyjádřit.

V první řadě v tomto vyjádření musí znít, zda uvedené návrhy věřitele uznává, zda souhlasí se zjištěním svého úpadku a zda navrhuje způsob řešení úpadku. Dále předkládá důkazy prokazující tvrzení těchto skutečností.

Společnost Beta:

- 1) s podáním návrhu označený jako dlužník souhlasí a neodporuje mu;
- 2) uvádí, že v době soupisu těchto vyjádření není uvedený jiný věřitel;
- 3) se svým úpadkem nesouhlasí, protože jeho aktiva včetně uváděných odpisových částek jsou vyšší než pasiva;

- 4) připouští, že nastávající ekonomickou situací se dostala do druhotné platební neschopnosti;
- 5) (dlužník) disponuje s majetkem v zůstatkových cenách a za stávající tržní cenu min. v hodnotě 90 mil. Kč, tím je schopna svým závazkům dostát.

V této době nový nájemce v hale projevil zájem o odkoupení uvedené nemovitosti do svého majetku. Tato nabídka byla předběžně akceptována za cenu v rozsahu cca. 60 mil. Kč, a tím je zřejmé, že z této částky lze všechny uznané pohledávky uhradit.

Beta soudu navrhuje, aby zhodnotil skutečnosti, že je svým závazkům schopen dostát prodejem jedné nemovitosti a navrhuje, aby řízení v této věci bylo zastaveno, vzhledem k aktivní bilanci svého majetku.

Soudu předkládá :

- seznam svých závazků se všemi věřiteli v hodnotě celkem cca. 42 mil. Kč, včetně svého majetku v účetní hodnotě cca. 90 mil. Kč;
- seznam pohledávek v současné hodnotě cca. 4 mil. Kč;
- že společnost nemá žádného zaměstnance.

Soud předvolává společnost Beta k informativnímu výslechu, kde doloží skutečnosti z vyjádření dlužníka.

Management společnosti v této době vede intenzivní jednání o prodeji části svého majetku, aby mohlo dojít k uspokojení věřitelů. Uvedená předvolání k informativnímu výslechu dokládá smlouvou o smlouvě budoucí kupní, kdy prodává část svého majetku za 60 mil. Kč a žádá soud o uspokojení věřitelů z finančních prostředků z prodeje.

Po informativním výslechu soud rozhodne ve smyslu:

- a) návrhu věřitele, tj konkurz;
- b) návrhu společnosti Beta (dlužníka), tj. reorganizace podniku.

## **4.2 Průběh insolvenčního řízení pomocí metody CPM**

Náplní metody CPM bude výpočet a grafické znázornění průběhu insolvenčního řízení a možností jeho výsledku.

Výpočet bude probíhat ve dvou fázích. V první fázi si stanovíme nejdříve možné termíny doby konání jednotlivých procesů, úkonu v insolvenčním řízení. Ve druhé fázi si určíme nejpozději přípustné termíny realizace procesů, počínaje od procesů posledních.

#### 1. fáze výpočtu

**Tabulka č. 4:** Popis a doby konání jednotlivých procesů insolvenčního řízení

Činnost	Popis	Trvání (dny)
1-2	Vyhláška o zahájení insolvenčního řízení	0,083
2-3	Pokyny insolvenčního soudu	1
3-4	Pověření vyššího soudního úředníka	1
4-5	Usnesení soudu o vyjádření dlužníka	14
5-6	Sdělení o přihlášení dalšího věřitele	10
6-7	Narízení soudního jednání	5
7-8	Doba do informativního výsledku	30
8-9	Jmenování správce konkurzní podstaty	15
8-10	Jmenování insolvenčního správce	15
9-11	Prodej celého majetku společnosti správcem konkurzní podstaty	90
10-11	Rozhodnutí o splácení splátkového kalendáře pod dozorem insolvenčního správce a nebo o prodeji majetku řízeným insolven. správcem	60

Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů poskytnutých společnostmi Beta

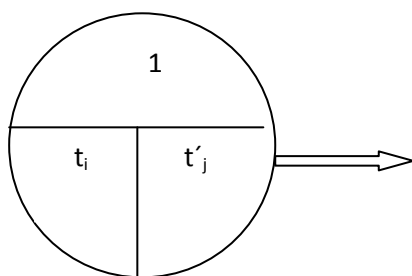
#### 2. fáze výpočtu

**Tabulka č. 5:** Nejpozději přípustné termíny realizace procesů

Činnosti	$t_i$	$t'_j$	$t_{ij}$	Celková rezerva ( $t'_j - t_i - t_{ij}$ )
1-2	0	0,083	0,083	0
2-3	0,083	1,083	1	0
3-4	1,083	2,083	1	0
4-5	2,083	16,083	14	0
5-6	16,083	26,083	10	0
6-7	26,083	31,083	5	0
7-8	31,083	61,083	30	0
8-9	61,083	76,083	15	0
8-10	61,083	106,083	15	30
9-11	76,083	166,083	90	0
10-11	76,083	166,083	60	30

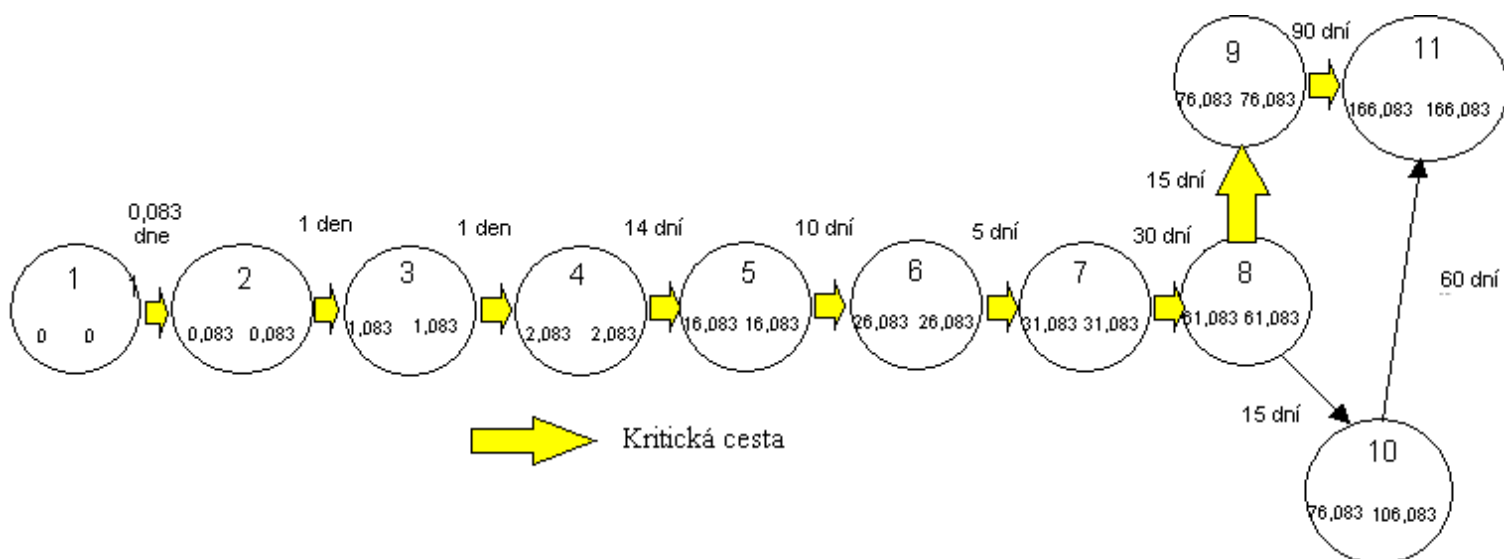
Zdroj: Vlastní zpracování na základě tabulky č. 4

**Obr. č. 4:** Uzel s termíny jeho realizace



Zdroj: DUDORKIN, Jiří. *Operační výzkum*. Praha : ČVUT, 1997. 243 – 244 s.

**Obr. č. 5:** Schéma kritické cesty insolvenčního řízení společnosti Beta



Zdroj: Vlastní zpracování na základě tabulky č. 5

**Délka insolvenčního řízení** =  $0,083 + 1 + 1 + 14 + 10 + 5 + 30 + 15 + 90 = 166,086$  dní

Délka insolvenčního řízení v tom nejlepším případě se odhaduje na 166 dní, ale samozřejmě zde existuje možnost, kdy insolvenční řízení může být ovlivněno, a to v činnosti pod číslem osm - rozhodnutí soudu o splácení splátkového kalendáře pod dozorem insolvenčního správce a nebo o prodeji majetku řízeným insolvenčním správcem. V praxi by takovéto ovlivnění mohlo být ve formě úplatku.

## Závěr

Hlavním cílem práce bylo analyzovat přístupy řešení krizí v jednotlivých podnicích, které mohou vést buď k vyvedení z krize, nebo naopak k nezvladatelné krizi. Požadovaný cíl byl splněn.

Abychom vůbec byli schopni náš cíl práce naplnit a porozumět problematice na dané téma, bylo v první řadě nezbytné se seznámit s definicemi a základními pojmy, které se následně v textu hojně vyskytují. Šlo o pojmy problematiky rizik a krizí. Pojem krize jsme si nejdříve definovali obecně a následně uvedli do podnikového prostředí. Zde jsme si řekli, že se krize v podniku objevuje na různých úrovních a podle dané úrovně si vyžaduje specifická řešení.

Ve druhé a zároveň nejobsáhlejší části naší práce jsme se zaměřili na krizové řízení podniku. Aby mohlo vůbec dojít ke krizovému řízení, musel být nejdříve jmenován krizový management a poté mohlo dojít k jeho implementaci, která se skládala z několika kroků. Nejdříve se musela krize identifikovat, což není vždy snadné, neboť příčina krize může pocházet z vnějšího prostředí. Poté se určila závažnost rizika, jehož výsledkem bylo vyhodnocení a realizování rozhodnutí. Dalším krokem bylo zavedení systému kontroly rizika a sledování jeho vývoje. Posledním krokem a pro nás, z titulu cíle práce nejpodstatnějším, bylo vybrat způsob řešení pro vyvedení z krize.

Na počátku kapitoly krizového řízení jsme se zabývali indikátory krize – systémem včasného varování krize. Jedná se o komplexní systémy typu interní audit, controlling, vnitřní kontrola, které včas na základě určitých signálů rozpoznávají změny uvnitř a vně podniku, a tím výrazně napomáhají k eliminaci krize, a nebo alespoň jejího zeslabení.

V této kapitole jsme se nadále zabývali čtyřmi fázemi krize, které se od sebe lišily jak charakterem, tak i časovým průběhem. Došli jsme k závěru, že v praxi bývá průběh krize tak rychlý, že počáteční fáze nelze ani identifikovat. Jako nástroje identifikace finanční krize jsme si uvedli základní účetní výkazy, které mají schopnost informovat o finanční situaci podniku. Tyto výkazy nám byly velkým pomocníkem pro představu krizového vývoje v našem praktickém příkladě.

V nejdůležitější části této kapitoly jsme se zabývali možnostmi řešení akutní krize podniku. Mezi možnostmi, kterými mohl management podniku volit, jsme zařadili konkurz, reorganizaci a oddlužení. Všechna tato řešení připadaly v úvahu, že se podnik ocitl v platební neschopnosti



a hrozil mu úpadek. Z tohoto důvodu jsme se řídili insolvenčním zákonem, který popisuje přesné podmínky úpadku, povinnosti a práva věřitelů a dlužníka, a v neposlední řadě definuje způsoby řešení úpadku.

Na závěr této části jsme použili metodu síťové analýzy CPM, podle které jsme byli schopni stanovit příslušné termíny započetí a ukončení činnosti, v našem praktickém příkladě procesu insolvenčního řízení.

Třetí část naší práce jsme věnovali praktickému příkladu společnosti Alfa, která se navíc skládala z dalších dvou dceřiných společností Beta a Gama.

Společnost Beta, která byla nositelem úvěrového krytí, provedla výstavbu správní budovy a komunikace pro společnost Gama, ale z nastalé ekonomické krize nebyly banky schopny tuto společnost zaúvěrovat, i když hodnota jejího majetku byla dostatečná.

V první fázi se společnost snažila splácet dluh pomocí splátkového kalendáře, na což největší dlužníci nepřistoupili, protože desetileté splátkové období pro ně nebylo přijatelné.

Vedení společnosti se snažilo toto vyřešit s bankovním ústavem, ale zde se již projevovala neschopnost společnosti Gama splácet úvěr, a také nezájem jejich společníků (= veřejný sektor) o řešení nastalé situace. Důvodem jejich nezájmu řešení bylo v politickém systému České republiky, kdy vždy po volebních cyklech dochází k obměně zastupitelstva, kde si navzájem dokazují politickou schopnost a neschopnost, a to bez ohledu na ekonomiku.

Podle výkazu zisků a ztrát, poskytnuté společností Beta, jednoznačně vyplývá, že se zde nacházely volné finanční zdroje na splácení finančního úvěru. Problémem bylo, že se bankovní ústavy v době světové ekonomické krize obávaly půjčit finanční prostředky podnikatelskému sektoru. Beta měla dostatek volných finančních prostředků na splácení úvěru, ale potřebné peníze na desetiletý úvěr banka neposkytla. Tím pádem se věřitelé domáhaly svých práv návrhem na insolvenční řízení.

V poslední čtvrté části jsme popsali průběh insolvenčního řízení společnosti Beta včetně spočítání délky insolvenčního řízení při nejlepším možném způsobu řešení.

## Použitá literatura

[1] Ottův obchodní slovník, Praha 1924

[2] Masarykův slovník naučný, Praha 1932

[3] ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009.

[4] SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010.

[5] HÁLEK, V. *Krizový management : aplikace při řízení podniku* 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006, s. 102

[6] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 9 s.

[7] § 3 odst. 1 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

[8] § 3 odst. 2 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

[9] § 98 odst. 2 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

[10] § 4 odst. 1 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

[11] DUDORKIN, Jiří. *Operační výzkum*. Praha : ČVUT, 1997.

## **Seznamy obrázků, tabulek a grafů**

### **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Schéma úrovní nerovnováhy

Obrázek č. 2: Fáze krizového vývoje

Obrázek č. 3: Schéma insolvenčního řízení

Obrázek č. 4: Uzel s termíny jeho realizace

Obrázek č. 5: Schéma kritické cesty insolvenčního řízení společnosti Beta

### **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Charakteristika jednotlivých společností

Tabulka č. 2: Přehled pohledávek a závazků společnosti Beta za rok 2010

Tabulka č. 3: Přehled závazků a zisků společnosti Beta v jednotlivých letech

Tabulka č. 4: Popis a doby konání jednotlivých procesů insolvenčního řízení

Tabulka č. 5: Nejpozději přípustné termíny realizace procesů

### **Seznam grafů**

Graf č. 1: Grafické znázornění výše závazků společnosti Beta v jednotlivých letech

Graf č. 2: Grafické znázornění výše zisků společnosti Beta za jednotlivé roky