

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107003/B/2022/36122163737472516

**KRÍZOVÝ MANAŽMENT V PODMIENKACH
VYBRANÉHO PODNIKU**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**KRÍZOVÝ MANAŽMENT V PODMIENKACH
VYBRANÉHO PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program:	ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra finančného riadenia podniku
Vedúci záverečnej práce:	Ing. Jozef Lukáč, PhD.

Košice 2022

Samuel Lapčák

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Samuel Lapčák

Pod'akovanie

Moje pod'akovanie patrí predovšetkým vedúcemu mojej bakalárskej práce, Ing. Jozefovi Lukáčovi, PhD. za vedenie práce, odborné rady a užitočné pripomienky počas celej doby spracovania záverečnej práce.

ABSTRAKT

LAPČÁK, Samuel: Krízový manažment v podmienkach vybraného podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra finančného riadenia podniku. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Jozef Lukáč, PhD. – Košice: PHF EU, 2022, počet strán 58.

Cieľom záverečnej práce je: Detailná analýza podniku z pohľadu vybranej krízovej situácie podľa zákona č. 7/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 1 graf, 10 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná: Teoretickej charakteristike podstatných pojmov, ktoré sú dôležitým faktorom k pochopeniu procesov ozdravenia spoločnosti prostredníctvom zvolených metód.

V ďalšej časti sa charakterizuje: Ciele záverečnej práce, metodiku práce a metódy skúmania, ktoré sme využívali. Detailne si charakterizujeme vybranú spoločnosť, jej príčiny úpadku, finančnú analýzu a porovnáme si, či je pre podnik lepšou metódou konkurz alebo reštrukturalizácia.

Záverečná kapitola sa zaoberá: Zhrnutím celkovej situácie v podniku pred začatím procesu reštrukturalizácie a návrhmi, aké prípustné metódy v dôsledku reštrukturalizácie môže spoločnosť použiť.

Výsledkom riešenia danej problematiky je: Aplikovanie zákona č. 7/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii pre danú spoločnosť.

Kľúčové slová:

konkurz, reštrukturalizácia, krízový manažment.

ABSTRACT

LAPČÁK, Samuel: Crisis management in the conditions of the selected company – University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Economy with seat in Košice; Department of Corporate Financial Management – Thesis Supervisor: Ing. Jozef Lukáč, PhD. – Košice: PHF EU, 2022, number of pages 58.

The aim of the work is a detailed analysis of the company from the point of view of the selected crisis situation according to Act no. 7/2005 Coll. on bankruptcy and restructuring. The work is divided into five basic chapters. It contains 1 graph, 10 tables. The first chapter is devoted to: Theoretical characterization of the essential concepts, that are an important factor to understand the processes of recovery of the company through the chosen methods.

The next section characterizes: Objectives of the thesis, the methodology of the thesis and the methods of research that we used. We characterize in detail the selected company, its causes of bankruptcy, financial analysis and we compare whether bankruptcy or restructuring is a better method for the company.

The final chapter deals with: A summary of the overall situation of the company before the restructuring process and suggestions, as to what permissible methods can be used by the company as a result of the restructuring.

As a result of addressing the issue: Application of Act no. 7/2005 Coll. on bankruptcy and restructuring for the given company.

Key words:

bankruptcy, restructuring, crisis management.

OBSAH

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 <i>Definícia krízy</i>	11
1.2 <i>Členenie kríz.....</i>	13
1.3 <i>Krízová situácia, jej vývoj a riešenie</i>	16
1.4 <i>Charakteristika podniku</i>	18
1.5 <i>Životný cyklus podniku</i>	18
1.5.1 <i>Založenie a vznik</i>	19
1.5.2 <i>Rast podniku</i>	20
1.5.3 <i>Stabilizácia.....</i>	20
1.5.4 <i>Kríza podniku.....</i>	21
1.5.5 <i>Zánik podniku</i>	22
1.6 <i>Krízový manažment</i>	23
1.6.1 <i>Ciele krízového manažmentu.....</i>	24
1.7 <i>Stratégie riešenia podnikových problémov.....</i>	24
1.7.1 <i>Konsolidácia</i>	25
1.7.2 <i>Sanácia</i>	25
1.7.3 <i>Reštrukturalizácia</i>	26
1.7.4 <i>Konkurz</i>	27
1.7.5 <i>Likvidácia</i>	28
2 Cieľ práce	29
3 Metodika práce a metódy skúmania	30
3.1 <i>Charakteristika objektu skúmania</i>	30
3.1.1 <i>Charakteristika predmetu podnikania</i>	30
3.1.2 <i>Obchodný model spoločnosti:.....</i>	31
3.1.3 <i>Organizačná štruktúra</i>	32
3.1.4 <i>Vozový park.....</i>	34
3.2 <i>Pracovný postup</i>	35
3.3 <i>Spôsob získavania údajov a ich zdroje</i>	35
3.4 <i>Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov</i>	35
4 Výsledky práce	37
4.1 <i>Príčiny úpadku.....</i>	37
4.2 <i>Finančná analýza</i>	38
4.2.1 <i>Cash-flow</i>	38

4.2.2	Finančné pomerové ukazovatele	39
4.3	Opatrenia dlžníka na predchádzanie úpadku	41
4.4	Charakterizovanie veriteľov dlžníka	41
4.5	Porovnanie v prípade konkurzu a reštrukturalizácie.....	43
4.5.1	Konkurzné konanie	43
4.5.2	Reštrukturalizačné konanie	47
4.6	Použitá metóda reštrukturalizácie v podniku	47
4.6.1	Zmena pohľadávok veriteľov.....	48
4.6.2	Metódy reštrukturalizácie vyžadujúce súhlas jediného vlastníka	48
5	Diskusia.....	50
5.1	Zhrnutie situácie v podniku	50
5.2	Odporúčania a návrhy.....	52
	Záver	55
	Bibliografické zdroje	57

Zoznam ilustrácií

Obr. 1 Typy kríz podľa ich príčin	14
Obr. 2 Etapy krízy.....	17
Obr. 3 Priebeh životného cyklu podniku	19

Zoznam tabuliek

Tab. 1 Geografické rozloženie tržieb skupiny ABC a. s.	32
Tab. 2 Počet zamestnancov skupiny ABC a. s.	33
Tab. 3 Vozový park spoločnosti XYZ s. r. o.	34
Tab. 4 Cash-flow spoločnosti XYZ s. r. o.	38
Tab. 5 Finančné pomerové ukazovatele spoločnosti XYZ s. r. o.	40
Tab. 6 Veritelia spoločnosti ku dňu 01. 07. 2009	41
Tab. 7 Aktíva spoločnosti XYZ k 01. 07. 2009	43
Tab. 8 Reálna cena aktív XYZ k 01. 07. 2009.....	44
Tab. 9 Rozdelenie veriteľov	46
Tab. 10 Uspokojenie veriteľov po odrátaní konkurzných nákladov.....	46

Zoznam grafov

Graf 1 Organizačná štruktúra skupiny ABC a. s.	33
---	----

Úvod

Pre mnoho podnikov je vykonávanie ich podnikateľskej činnosti v dnešnej dobe výzvou. Pre veľké percento podnikateľských subjektov je takmer nemožné sa vyhnúť kríze, ktorá sa môže objaviť tak povediac zo dňa na deň a podnik to nemusí vôbec očakávať. Preto je nesmierne dôležitým elementom, aby podnik krízu vedel včas, ak je to možné, odhaliť a popasovať sa s ňou. Krízami v podniku sa zaoberá krízový manažment, ktorý sa snaží krízu vyriešiť a čo najviac znížiť jej dopad na chod podniku pomocou na to určených vhodných nástrojov.

Cieľom tejto bakalárskej práce je opísanie problematiky riešenia krízovej situácie prostredníctvom Zákona o konkurze a reštrukturalizácii za pomoci využitia vhodných metód. Podstatným zistením bude, aká metóda bude pre podnik vhodnejšou, či forma konkurzu alebo reštrukturalizácie. Následne sa navrhne forma ozdravenie spoločnosti, ktorú si ustanovíme a popíšeme pomocou vybraných metód. Práca je členená do piatich kapitol a niekoľkých ďalších podkapitol.

Prvá kapitola je zameraná na súčasný stav riešenej problematiky, ktorá je rozčlenená do niekoľkých podkapitol. Tieto podkapitoly sa zameriavajú na definovanie pojmu kríza, jej členenie. Nasledujúcimi podkapitolami, kde je charakteristika krízovej situácie, jej vývoj a riešenia, si definujeme, čo si môžeme predstaviť pod pojmom podnik a jeho životný cyklus. Poslednými podkapitolami tejto časti sú charakteristika krízového manažmentu a stratégie riešenia podnikových kríz, ktoré krízový manažment využíva.

V druhej kapitole si ustanovíme hlavný cieľ práce. Netreba však zabudnúť ani na vedľajšie ciele, bez ktorých nebude možné naplnenie hlavného cieľa.

Tretia kapitola patrí metodike práce a metódam skúmania, ktoré sú v práci využívané. Taktiež si opíšeme predmet skúmania, čiže spoločnosť, ktorú sme pre našu prácu vybrali, predmet jej činnosti, obchodný model, spolu s organizačnou štruktúrou.

V štvrtej kapitole sa zameriame na výsledky práce, kde budeme zisťovať, prečo sa spoločnosť dostala do úpadku, hodnotiť jej finančnú situáciu. Podstatou tejto kapitoly je porovnanie konkurzu a reštrukturalizácie a určenie, ktorá metóda je pre spoločnosť lepšou voľbou.

V záverečnej, piatej kapitole zosumarizujeme výsledky nadobudnutých poznatkov z predošlej kapitoly, na základe ktorých budeme môcť poskytnúť návrhy a opatrenia.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Posledné roky žijeme vo svete poznačenom rôznymi druhmi kríz. Kde sa jedna kríza skončí, inde ďalšia začne. S určitým druhom krízy sa pravdepodobne stretol už každý z nás. Kríza predstavuje neľahkú situáciu, s ktorou sa človek musí vysporiadať. Rozhodujúcim faktorom, ako sa s krízou vysporiadať, nemá človek stále vo svojich rukách, poväčšine rozhodujú aj iné externé faktory.

Podstatne hlbokou krízou si prešiel svet v roku 2008. Vtedy vo svete zúrila globálna finančná kríza, ktorá znamenala pre mnoho podnikateľských subjektov ich koniec. Trvalo roky pokým sa svet z tejto krízy spamätal a nikto by nepredpokladal, že ďalšiu krízu máme tak povediac „za dverami“.

Za minulé roky vo svete vládla kríza v podobe pandémie COVID-19. Uzavretie hraníc, podnikov, obchodov a iných s ňou spojených náležitostí. Jednalo sa hlavne o opatrenia štátnych orgánov, ktoré sa aplikovali pre zastavenie šírenia pandémie a práve to dostalo do ťažkej finančnej situácie množstvo podnikateľských subjektov, či vo forme fyzických alebo právnických osôb. Aj keď sa štát snažil suplovať ekonomické škody prostredníctvom štátnych dotácií, v drvivej väčšine prípadov táto pomoc nebola vôbec adekvátnou náhradou výpadku príjmov, a preto množstvo podnikov skončilo v stave platobnej neschopnosti svojich záväzkov. Pre mnoho podnikov táto situácia znamenala aj koniec ich existencie a ukončenie podnikateľskej činnosti, v lepšom prípade sa vypracovali ozdravné opatrenia, ktoré museli podniky v čom najkratšom čase začať aplikovať v praxi, aby sa zabezpečila schopnosť ich budúceho chodu.

Krízami sa zaoberá krízový manažment. Krízový manažment vychádza z krízových plánov. V spoločnosti má krízový manažment k dispozícii rôzne druhy stratégií, ktorými sa môže riadiť, či už sa jedna o konsolidáciu, reštrukturalizáciu alebo konkurz. Druh aplikovanej stratégie však musí vychádzať z kontextu posúdenia finančného zdravia spoločnosti. Preto, aby podnik tieto metódy mohol aplikovať, musí mať k dispozícii svoje finančné ukazovatele, ktoré nám k tomu povedia viac.

1.1 Definícia krízy

Svet pozná pojem kríza už niekoľko tisícročí. Slovo kríza má pôvod v gréckom jazyku, kde sa mu hovorí, ako „krisis“ (κρίσις). Slovo „krisis“ bolo odvodené od slovesa

„krīnō“ (κρίνω), to znamená oddel'ovať, vyberať, rozhodovať, posudzovať. Z toho vyplýva, že pojem kríza v Starovekom Grécku zahŕňal všetky rozhodujúce okamihy v živote jednotlivca aj spoločnosti. Rozhodnutie a správny úsudok definoval vhodný čas, a preto sa pojem spájal s dimenziou času, prognózami nielen v medicíne, ale aj v oblasti súdnictva, práva, vojenstva a v teológii. (Gabašová, 2020)

V slovenčine pojem kríza definuje Krátky slovník Slovenského jazyka (Bratislava, 2003) ako:

- stav vrcholného napätia; rozhodujúci okamih, po ktorom nastáva obrat,
- ťažká, zlá, zhoršená situácia.

Slovník cudzích slov (Bratislava, 2005) zas definuje krízu ako:

- obdobie, keď vrcholia rozpory, rozhodný obrat,
- ťažká situácia, kritický stav, tieseň, zmätok.

V odbornej literatúre sa kríza vysvetľuje rôzne. V jednoduchosti by sa dalo povedať, že kríza je taký stav, kedy dochádza k narušeniu rovnováhy systému, ktorý reaguje na rôzne vonkajšie a vnútorné podnety.

„Číňania na napísanie slova „kríza“ používajú dva ťahy štetcom. Prvý ťah predstavuje nebezpečenstvo; druhý možnosť. Ak sa ocitnete v kríze, uvedomte si nebezpečenstvo - ale rozpoznajte aj príležitosť.“ (Kennedy, 1962)

V novodobom svete sa najčastejšie toto slovo využíva vo význame rozhodujúceho okamihu v ťažkej situácii. Mohli by sme ho zaradiť medzi pojmy, ktoré podliehajú mnohoznačnosti, rozmanitosti uhlov pohľadu a kontextov, ale aj redukcií a dezinterpretácii, a preto sa často vytráca ich presný význam. V spoločenských vedách má pojem kríza blízko k pojmom riziko, ohrozenie, nebezpečenstvo. Tieto 3 pojmy sa dajú definovať rôznymi smermi, hlavne v dôsledku prostredia ich využitia.

Riziko vyjadruje pravdepodobnosť vzniku mimoriadnej udalosti a jej dôsledkov. Podobne sa dá definovať ako ohrozenie, alebo predstavuje určitú mieru ohrozenia. Je to stav, kedy dochádza k zmenám v plánoch, narušeniam systémov a subjektov v ich vnútri. V konečnom prípade sa pri pojme riziko dá očakávať výskyt negatívnych javov (škody na majetku, živote, zdraví, zastavenie ekonomických tokov atď.), ktoré sú zavinené zmenou v konkrétnom čase na konkrétnom mieste. (Šimák, 2006)

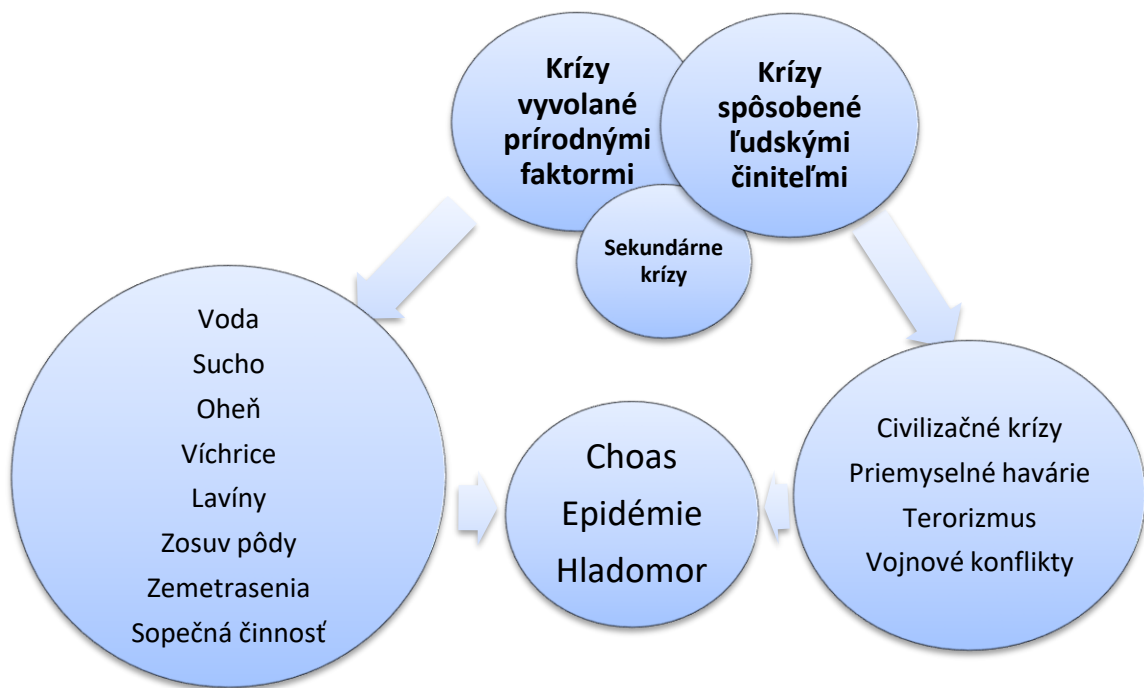
Ohrozenie je stav pôsobiaci na človeka alebo prostredie vznikajúci pri činnostiach, ktorých nebezpečné vlastnosti neboli v plnej miere zohľadnené. Je to možnosť aktivovať nebezpečenstvo v konkrétnom priestore a čase. Je to aktivované nebezpečenstvo, ktoré nebolo plne zohľadnené (závisí na vonkajších a vnútorných podmienkach). (Šimák, 2006)

Nebezpečenstvo je latentná vlastnosť objektu spôsobiť neočakávaný negatívny jav (t.j. počas činnosti alebo existencie objektu môže vzniknúť mimoriadna udalosť). Je to podstatná, ale skrytá vlastnosť, alebo schopnosť materiálu, technického zariadenia alebo pracovnej činnosti, ktorá môže spôsobiť škody. Nebezpečenstvo je zdroj možného zranenia alebo poškodenia zdravia, je to zdroj ohrozenia. (Šimák, 2006)

1.2 Členenie kríz

Členiť krízu je možné podľa rôznych hľadísk. Jedno z najbežnejších členení kríz a krízových situácií je podľa ich pôvodu, podľa toho kto, aká činnosť, aký jav, alebo aká udalosť spôsobuje túto situáciu alebo tento stav, ktorý môžeme označiť ako krízový. Podľa tohto kritéria sa potom rozlišujú krízy spôsobené, alebo vyvolané nepriaznivými prírodnými javmi a krízy, na vzniku ktorých sa viac či menej podieľal človek (Šimák, 2016)

Mnohé z kríz však môžu vzniknúť na základe kombinácie krízových faktorov, alebo môžu byť naštartované sekundárne ako dôsledok nezvládnutia predchádzajúcej krízy. Označenie sekundárnych kríz však nevystihuje ich podstatu, len naznačuje, že jednotlivé typy kríz môžu za určitých podmienok naštartovať procesy vedúce k ďalším krízam.



Obr. 1 Typy kríz podľa ich príčin

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Šimák, 2016

Ďalej sa krízy dajú členiť podľa iných rozmanitých kritérií. Na všetky krízy pôsobí ten istý sociálny alebo geografický priestor. Napríklad útok na WTC v New Yorku v roku 2001 mal charakter teroristického činu, ktorý prerástol v krízu na Strednom východe, ktorá mala v konečnom dôsledku celosvetový dopad, naproti tomu tragédia v handlovských baniach v roku 2009 mala charakter miestny až regionálny.

Podľa miesta, kde sa kríza vyskytuje, ju možno členiť na:

- miestnu,
- regionálnu,
- národnú,
- nadnárodnú (medzinárodnú),
- celosvetovú (globálnu).

Ďalšie členenie poukazuje na to, akú oblasť života spoločnosti, alebo aký konkrétny objekt kríza postihuje. Podľa tohto kritéria je prípustné členiť krízu:

- v hospodárskom sektore,

- v bezpečnostnom sektore,
- v politickom sektore,
- verejnom sektore,
- v sektore životného prostredia.

Šimák (2016) rozdeľuje krízy aj podľa úrovne ohrozenia, a to na:

- krízy nižšej úrovne, t. j. krízy, ktoré predstavujú menšie ohrozenie, alebo poskytujú dostatok času na prijatie adekvátnych opatrení,
- krízy vyššej úrovne, ktorých prejavy sú rozsiahle a okamžité,
- krízy katastrofické, keď krízu nie je možné odvrátiť a dôsledkom je zánik systému.

Nevyhnutné je tiež spomenúť rozdelenie kríz podľa množstva ľudí, ktorých postihuje, alebo ktorí sú ňou negatívne ovplyvnení, a to na:

- krízy jednotlivca a malých skupín,
- malé krízy (10 – 100 postihnutých),
- stredné krízy (100 – 1000 postihnutých),
- veľké krízy (nad 1000 postihnutých).

Žáry (1997) hovorí, že krízy sa dajú deliť aj podľa časového hľadiska, a to na:

- Náhle, neočakávané - jedná sa o krízy najobávanejšie, majú nečakaný príchod, a preto na prípravu účinných opatrení sa vymedzuje malá časová rezerva. Príkladom takejto krízy môže byť letecká katastrofa, smrť vyššie postavenej osoby (prezidenta), teroristický útok a pod.
- Vynárajúce sa – je pravdepodobné za určitých predpokladov spozorovať ich prvotné príznaky skôr, ako celkovo prepukne. Je tu väčšia časová rezerva na prípravu opatrení proti kríze. Môžeme tu zaradiť ekonomické (trhové, finančné) krízy, personálne konflikty a pod.
- Trvalé krízy- jedná sa o rôznorodé a dookola sa rozvíjajúce krízové situácie, napríklad dlhodobé vojenské konflikty, korupčné škandály. K tomuto typu krízy môžeme zaradiť aj dopravné nehody, keďže sa dajú chápať za permanentnú katastrofu.

1.3 Krízová situácia, jej vývoj a riešenie

Presná definícia ako popísať vzťah medzi krízou a krízovou situáciou je veľmi nejasnou záležitosťou, pretože mnohokrát sú obe slová využívané ako synonymá. S príchodom krízového manažmentu sa za krízu začali označovať aj situácie, ktoré skutočne krízou nie sú. Jedná sa v častom prípade o núdzové situácie, prípadne nepriaznivé okolnosti, ktoré môžeme predvídať, proti účinkom ktorých sa môžeme chrániť, ktoré nám sťažujú, či na čas obmedzujú naše potreby, ale neohrozujú základné potreby.

Podľa Antušáka (2009) sa krízová situácia dá chápať ako nepredvídateľný, alebo ťažko predvídateľný priebeh skutočností po narušení rovnovážnych stavov prírodných, technických, technologických, ekologických, ekonomických, sociálnych a spoločenských systémov, v čoho dôsledku nastáva ohrozenie ľudských životov, zdravia a majetku, životného prostredia, vonkajšej a vnútornej štátnej bezpečnosti a na nájdenie riešenia týchto problémov nepostačujú bežné kompetencie a bežné disponibilné zdroje.

Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky opisuje krízovú situáciu ako obdobie mimo času vojny a vojnového stavu, počas ktorého je bezprostredne ohrozená alebo narušená bezpečnosť štátu a ústavné orgány môžu po splnení stanovených podmienok vyhlásiť výnimočný stav, núdzový stav, mimoriadnu situáciu.

V rámci Slovenskej republiky túto problematiku rieši Zákon č.387/2002 Z. z. o riadení štátu v krízových situáciách mimo času vojny a vojnového stavu v znení neskorších predpisov. Tento zákon ustanovuje pôsobnosť orgánov verejnej moci pri riadení štátu v krízových situáciách mimo času vojny a vojnového stavu, práva a povinnosti právnických osôb a fyzických osôb pri príprave na krízové situácie mimo času vojny a vojnového stavu a pri ich riešení a sankcie za porušenie povinností ustanovených týmto zákonom.

Javy krízových situácií môžu mať charakter:

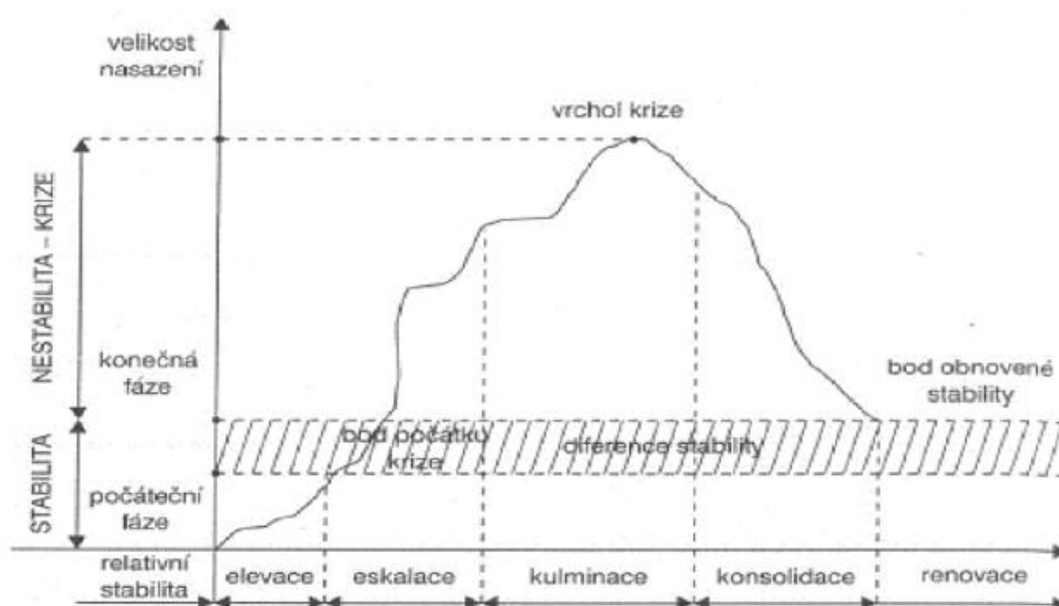
- Slabé signály: dajú sa nimi chápať signály, ktoré sú zle štruktúrované, rozkúskované a podané v podobe nejednoznačnej správy. Spoznať, či sa jedná o blížiacu sa krízovú situáciu na základe týchto indícií sú schopní iba kvalifikovaní odborníci s nadobudnutými skúsenosťami.
- Silné signály: obsiahlejšie, štruktúrovanejšie a jasnejšie správy. Informácie sa dajú už rozpoznať aj expertmi, ktorí však nemusia mať tak rozsiahle skúsenosti ako v prípade slabých signálov.

- Veľmi silné signály: informácie sú v celku úplné, dobre štruktúrované a také isté ako správy. Informácie o blížiacej sa kríze sú rozpoznateľné aj laikom.

Prvým stupňom nastupujúcej krízovej situácie sú objavujúce sa prvé príznaky nerovnováhy. V priebehu tejto fázy je nutnosťou prijať opatrenia pre obnovenie stability, alebo ak sa jedná o prípad živeľnej krízy, musí dôjsť k ochrane na živote osôb a ich majetku. (Horák a kol., 2004)

Je takmer nemožné, aby krízová situácia vznikla bez varovných príznakov. V danom momente, kedy prvá etapa nie je zvládnutá, vznikajú ďalšie nežiaduce udalosti, ktoré narúšajú stabilitu systému. (Roudný - Linhart, 2004)

V princípe vyššie spomenutých javov nastáva zhoršovanie daného stavu. V tom momente, kedy situácia dosahuje svoj vrchol, nazývame túto časť kulmináciou. Po jej dosiahnutí sa už ďalej nezhoršuje. Nasledujúce obdobie je označované ako etapa konsolidácie, pri ktorej nastáva obnovovanie pôvodného stavu, ktorý sa však už nikdy nedosiahne. Poslednou etapou, kedy dochádza k obnoveniu pôvodného stavu, je renovácia. (Horák a kol., 2004)



Obr. 2 Etapy krízy

Zdroj: Horák a kol., 2004

1.4 Charakteristika podniku

Podnik predstavuje základný subjekt podnikania v trhovej ekonomike, ktorý je charakteristický svojimi typickými znakmi a vlastnosťami. Podnik s jeho podnikateľskou aktivitou je orientovaný na určité ciele. Tieto ciele sú podkladom pre základ podnikateľskej stratégie.

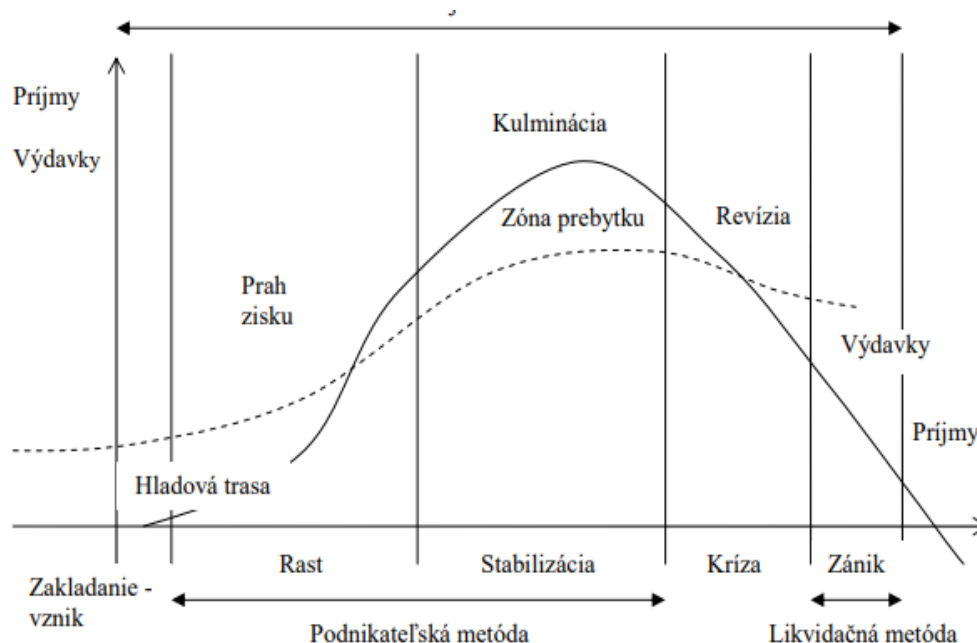
Obchodný zákonník § 5 definuje podnik ako: „Podnikom sa na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.“

1.5 Životný cyklus podniku

Krivka životnosti vývoja podniku je časovo definovaná začiatkom a ukončením podnikateľskej aktivity. Toto obdobie je možné označiť ako životný cyklus, ktorý nastáva zrodením až po ukončení podnikateľskej aktivity. Životný cyklus každého jedného podniku sa od toho druhého výrazným spôsobom líši. Niektoré podniky majú aj viac ako storočnú tradíciu (veľké svetové značky, napríklad Daimler-Benz), iné zas vydržia pri živote iba pár rokov, ako ta zvyčajne býva v prípade veľkého množstva malých firiem.

Podľa Sedláka (2007) životný cyklus odzrkadľuje kvalitu všetkých aktivít podnikania, zrelosť, stabilitu, resp. nestabilitu, a tým umožňuje predvídať aj jeho ďalší vývoj. Počas životného cyklu sa podniky z rôznych dôvodov dostávajú do krízovej situácie. Krízu podniku môžeme chápať ako situáciu rôznej časovej dĺžky, v ktorej sa rozhoduje o tom, či sa podnik vráti do situácie, v ktorej bol pred vznikom krízy, alebo je perspektívne ohrozené dosahovanie podnikových cieľov, prípadne jeho ďalšia existencia.

Na nasledujúcom obrázku si znázorníme jednotlivé životné cykly podniku:



Obr. 3 *Priebeh životného cyklu podniku*

Zdroj: Szilágyi - Sedláková, 2002

Životný cyklus podniku podľa Szilágyiho a Sedlákovej (2002) tvorí 5 fáz:

- zakladanie a vznik,
- rast,
- stabilizácia (tiež možné označiť ako dospelosť),
- kríza,
- zánik.

1.5.1 Založenie a vznik

Začínajúcou fázou životného cyklu je proces jeho založenia. Jedná sa o dôležitý proces rozhodovaní, ktorého začiatočným bodom je myšlienka podnikateľa, ku ktorej patrí veľký počet otázok a rozhodnutí, ktoré sú podstatným podkladom pre úspešnú budúcnosť podniku. Podnikateľ sa musí rozhodnúť čo, ako, v akej forme a pre koho, poprípade pre akú skupinu trhu bude ponúkať svoje produkty alebo služby. Tieto otázky by mal spĺňať vypracovaný podnikateľský plán.

Sedlák (2010) hovorí, že na úspešné začatie podnikania musia byť vyriešené tieto jeho komponenty:

- podnikateľ,

- príležitosť,
- právna forma podnikania,
- zdroje podnikania,
- stratégia.

Výsledkom zvládnutia týchto šiestich komponentov je vznik podniku.

1.5.2 *Rast podniku*

Ďalšou fázou je rast podniku, kedy dochádza k jeho presadzovaniu sa na trhu medzi ostatnými trhovými subjektmi. Ak podnik dodá na trh produkt alebo službu, o ktorú je momentálne na trhu záujem, získa si tak svojich prvých verných zákazníkov. V tejto fáze je dôležité okrem získavania nových zákazníkov dosiahnuť aj to, aby získaní zákazníci tieto nákupy opakovali.

Ak by sa tak nestalo, znamenalo by to pre podnik problém v poklese tržieb, v horšom prípade jeho zánik.

Opatrenia proti tomu uvádza Kotler (2001) s niekoľkými stratégiami, ktoré podnik môže použiť na čo najväčšie pokrytie obdobia rastu:

- zvyšovať kvalitu produktu, pridávať ďalšie užitočné vlastnosti a zdokonaľovať ho,
- rozširovať sortiment o ďalšie modifikácie (meniť veľkosť produktu, príchute atď. a snažiť sa tým ochrániť základný produkt),
- vstupovať do nových tržných segmentov,
- rozširovať distribučné pokrytie a požívať nové distribučné siete,
- prechádzať od reklamy informujúcej o existencii novinky k reklame presvedčujúcej o vhodnosti jej kúpy,
- znižovať cenu, aby pritiahla ďalších zákazníkov citlivých na cenu.

1.5.3 *Stabilizácia*

Táto fáza je charakteristická pre dobre prosperujúci podnik. Podnik sa v tejto fáze snaží udržať čo najdlhšie, zvyčajne podnik počas tejto fázy prosperuje a akumuluje tak finančné prostriedky. Počas tejto fázy má na trhu svoje pevné miesto, no nemal by ostať spokojný s doteraz dosiahnutými výsledkami a mal by si začať pripravovať svoju novú

stratégiu na ďalšie obdobie pôsobenia na trhu. Taktiež sa uskutočňujú rôzne analýzy, napríklad postavenia podniku na trhu v porovnaní s konkurenciou.

1.5.4 *Kríza podniku*

Po čase prosperity sa aj doposiaľ prosperujúci podnik môže dostať do obdobia stagnácie, ktoré je väčšinou varovným prstom pre prechod do fázy krízy a následne aj možným zánikom podniku.

Zuzák (2009) definuje krízu v podniku týmto spôsobom: „Kríza podniku je chápaná ako situácia rôznej časovej dĺžky, v ktorej sa rozhoduje, či sa podnik vráti (minimálne) do situácie, v ktorej bol pred vznikom krízy, alebo je perspektívne ohrozené dosahovanie podnikových cieľov, prípadne jeho ďalšia existencia.“

Existujú rôzne príčiny neúspechu podniku:

- slabá pozícia na trhu v porovnaní s konkurenciou,
- vyššia nákladovosť pri výrobe alebo pri ponúkaných službách ako konkurencia,
- zle hospodárenie podniku,
- iné slabé stránky podnikateľského subjektu.

V drvivej väčšine sa kríza prejaví ako neschopnosť podniku ďalej uhrádzať svoje záväzky, a tým sa podnik stáva platobne neschopným subjektom. Podľa Sedláka (2010) príčiny nepriaznivého stavu (krízy) môžu byť:

- interné - také, ktoré si zapríčinil sám podnik, preto musí na nich vplývať sám a môže im aj predchádzať, napríklad nedostatky v manažmente,
- externé – vyplývajú z vonkajšieho prostredia podniku, majú kľúčový vplyv na jeho celkovú hospodársku situáciu, no podnik ich ovplyvniť nemôže, napríklad ekonomické, politické, menové faktory.

Kádárová (2018) uvádza 4 základné druhy krízových stavov, ktoré v podniku môžu nastať:

- bezkrízový stav - charakteristický vysokým stupňom likvidity ako aj rentability podniku,
- prechodná kríza - vo väčšine prípadov sa prejavuje ako neistota v disponibilných finančných zdrojoch podniku, keď tieto zdroje nestačia na pokrývanie všetkých potrieb vyplývajúcich z jeho podnikateľských aktivít,

tento stav často vzniká počas realizácie nových - rozvojových projektov, ktoré sú často spojené s väčším počtom výdajov,

- chronický stav - je primárne vyvolaný poklesom rentability podniku, zapríčinený býva nemožnosťou podniku uplatniť svoje produkty na trhu za ceny pokrývajúce náklady a zisk, zníženie rentability vedie k tomu, že hospodárska činnosť podniku nevytvára dostatočné objemy disponibilných finančných zdrojov, takže súbežný vznik krízy likvidity je iba otázkou času,
- stav ohrozenia - je kombináciou stavov nízkej likvidity a nízkej rentability. Dlhodobý pokles rentability, ktorý bol daný neschopnosťou podniku realizovať na trhu výrobky za ceny pokrývajúce náklady a zisk, ktorý sa spojil s rastúcimi problémami odbytu, rastúcimi pohľadávkami u zákazníkov a vysokými finančnými nákladmi vzniknutými v dôsledku príliš vysokého využívania cudzích zdrojov na financovanie potrieb podniku. Nízku likviditu sa podnik snaží riešiť pomocou financovania z cudzích zdrojov, ktorých používanie v dôsledku navyšovania finančných nákladov zhoršuje rentabilitu podniku. Takýto stav v dlhodobom ohľade má podiel na znižovaní tvorby vlastných zdrojov, vedie k poklesu likvidity a trvalo stúpajúcej zadlženosti podniku. Kríza sa tak v tomto prípade prejaví v jej plnej intenzite.

1.5.5 Zánik podniku

Ak sa podniku nepodari pomocou krízových riešení a postupov vyriešiť vzniknutú krízu, dostáva sa podnik do poslednej fázy svojho životného cyklu. V tejto fáze je nútený ukončiť svoju činnosť a zaniká dňom výmazu z obchodného registra.

V Slovenskej republike sa zrušenie podniku riadi Obchodným zákonníkom, konkrétne § 68 a môže sa uskutočniť:

- na základe dobrovoľného rozhodnutia vlastníka,
- na základe určitého donútenia, napr. rozhodnutie súdu.

Sedlák (1995) uvádza, že sa môže jednať o 2 formy zániku:

- materiálne - celkové ukončenie svojej hospodárskej činnosti,
- formálne - pokračuje vo svojej hospodárskej činnosti, no mení sa právna forma podniku. Táto možnosť vzniká pri fúziách (metóda záchrany, kedy upadajúci podnik splynie s ďalším podnikom).

1.6 Krízový manažment

Ako celok si môžeme krízový manažment označiť ako súhrn procesov, ktoré majú za úlohu monitorovať rizikové činitele, upozorňovať pred vznikom krízových situácií, plánovania, organizovania a kontrolovania činností špecifikovaných na vytváranie opatrení, aby sa predchádzalo vzniku krízových situácií. Jedná sa tak o rozumne usporiadaný súbor poznatkov o možných krízach, ich príčinách a súbor dôsledkoch, zásad, pravidiel a nástrojov, ktoré sú aktívne uplatňované manažérmi pri riešení krízových situácií v podniku. (Gozora, 2000)

Potenciálne krízové situácie môžeme podľa Kádárovej (2018) eliminovať pomocou:

- aplikovania vhodných zásad krízového riadenia, ktorých úlohou je odstrániť krízový stav a vytvoriť kľúčové predpoklady pre spustenie strategických krokov novej podnikovej orientácie,
- pravidiel krízového manažmentu, ktorých úlohou je usmerniť opatrenia konkrétne aplikované pri riešení nežiaducich podnikových kríz,
- nástroje krízového manažmentu sú disponibilné techniky a postupy pre elimináciu, identifikáciu a vyriešenie podnikových kríz, zahrňujúce uvedenie štandardného stavu a obnovenia podnikovej prosperity. Tieto nástroje sa uplatňujú počas celého procesu existencie krízového javu, môžeme si ich rozdeliť na preventívne nástroje krízových situácií, ďalej nástroje na riešenie vlastnej krízovej situácie a na konsolidačné a ozdravovacie nástroje.

Antušák a Vilášek (2016) vravia, že celý proces krízového manažmentu je založený na poradí vzájomne prepojených činností, ktoré sa nazývajú základnými funkciami krízového manažmentu:

- prevencia,
- korekcia,
- proti krízová intervencia,
- redukcia,
- obnova.

Prevencia má podstatu v organizačnom zabezpečení a organizačných prípravách na vykonávanie činnosti, slúžiacich k zabráneniu stupňovania sa hrozieb krízových situácií,

k obmedzeniu pôsobenia ich škodlivých a devastačných faktorov na prvky organizácie ako celku.

Korekcia spočíva v prijímaní právnych, ekonomických, hospodárskych a iných zásad, ktoré vytvoria podmienky pre čo najväčšie obmedzenie zdrojov krízových situácií a zabezpečia pripravenosť pre riešenie rozličných možných krízových situácií.

Proti krízová intervencia zahŕňa opatrenia, ktoré majú viesť k zabráneniu vzniku krízovej situácie, k jej deeskalácii, k stabilizácii situácie a postupnému návratu do bežného stavu bez toho, aby to malo za výsledok výrazné spôsobenie škodlivých a zničujúcich krízových faktorov.

Redukcia je aktívna realizácia opatrení krízových plánov, uskutočňovanie záchranných prác, alebo využitie vecnej a osobnej pomoci právnických a fyzických osôb v zasiahnutých oblastiach. Ide o to, aby sa minimalizovali škody, ktoré vznikli pri krízovej situácii.

Obnova sa charakterizuje likvidáciou následkov, ktoré vznikli pri krízovej situácii. Taktiež je cieľom zabrániť vzniku sekundárnym krízovým situáciám a za pomoci disponibilných a novo naakumulovaných finančných prostriedkov priviesť systém do nového a vylepšeného bežného stavu. Vo väčšine prípadov sa vykonáva v niekoľkých etapách.

1.6.1 Ciele krízového manažmentu

Krízový manažment má v podstate štyri zásadné ciele:

- zníženie napätia počas krízovej udalosti,
- demonštrovať podnikové záväzky a odborné znalosti,
- riadiť tok a prehľadnosť informácií,
- efektívne riadiť zdroje.

1.7 Stratégie riešenia podnikových problémov

Stratégia, ktorými podnik môže riešiť svoje problémy, sú konsolidácia, sanácia, reštrukturalizácia, konkurz alebo likvidácia.

1.7.1 Konsolidácia

Konsolidácia sa dá charakterizovať ako vnútorné ozdravenie podniku s hlavným zámerom okresať ohrozujúcu úroveň podnikového rizika. Realizuje sa pomocou vypracovaného konsolidačného programu. Podnik si ponechá svoj rozsah, organizačnú štruktúru a predmet podnikania. Jedná sa o šetrný spôsob záchrany podniku uskutočňovaný prostredníctvom externých poradenských firiem, ktoré sa naň špecializujú. Podniky sa po väčšine času snažia konsolidáciu udržať v tajnosti, lebo im hrozí strata dôvery, napríklad u svojich obchodných partnerov.

Podľa Kádárovej (2018) by podnik mal konsolidáciu realizovať v týchto krokoch:

- analýza vývoja podniku metódami finančno-ekonomickej analýzy,
- odhaľovanie príčin ťažkostí, dôvodov ich vzniku a pretrvávania,
- návrhy na riešenie formulovaných problémov ako súčasť technickej, logistickej, informačnej, organizačnej, finančnej a inej oblasti,
- realizácia konsolidačného procesu, kde sa jedná o veľmi komplikovaný proces, pretože sa uskutočňuje bez zastavenia chodu podniku.

Z finančného hľadiska konsolidačné opatrenia môžu byť zamerané na tieto okruhy aktivít:

- stabilizácia alebo zvýšenie podnikového obratu,
- znižovanie nákladov, predovšetkým nákladov s fixným charakterom, ktoré neprestajne zaťažujú podnik,
- opatrenia zameriavajúce sa na znižovanie finančných rizík, ktoré sa týkajú najmä úpravy objemu a štruktúry majetku a kapitálu.

1.7.2 Sanácia

Sanácia je zložitejšia forma záchrany podniku, ktorý sa po väčšine utápa v hlbokéj kríze. Je to súbor opatrení zacielených na prekonanie časovo dlhšie trvajúcej stratovosti alebo dlhodobej platobnej neschopnosti podniku. Jej podstatou je nájsť funkčné útvary, ktoré nehospodária stratovo a všetky ostatné útvary v strate zlikvidovať. Za cieľ si pokladá dostať podnik tam, kde bol pred vypuknutím krízy.

Po dôslednej analýze konkrétneho krízového stavu podniku sa ďalej uvažuje nad alternatívami riešenia a určenia cieľov. Ak je podnik možné ešte zachrániť, zostaví sa plán

sanačných opatrení. Na začiatku sanácie sa zmení riadenie podniku. Toho súčasťou je aj novovzniknutá zložka riadenia podniku, a to krízový manažment. Sanačný program pozostáva z určených čiastkových cieľov: (Kádárová, 2018)

- na základe prísneho výberu ponechať len najviac životaschopné časti podniku, v súlade s týmto cieľom sa upravuje organizačná štruktúra a systém právomoci a zodpovedností,
- rôznymi formami získať pohotovú peňažnú prostriedky,
- vytvoriť časový priestor na realizáciu sanačného programu, napríklad dohodou o odklade splátok s obchodnými partnermi a bankami,
- radikálne minimalizovať náklady a dosiahnuť zvrät v ziskovosti,
- získať dodatočné zdroje financovania podniku, čím sa predĺži časový priestor pre ozdravný proces podniku,
- uskutočňovať efektívnu komunikačnú politiku zameranú na presvedčenie obchodných partnerov, bánk, veriteľov a verejnosti, že prijatými opatreniami podnik už prekonal najväčšie riziká,
- stabilizovať ziskovosť a nasmerovať podnik na jej ďalší rast.

1.7.3 Reštrukturalizácia

Táto metóda je vyhovujúca pre zadlžené, insolventné, stratové podniky, ktorých ziskovosť môže byť výrazne a nastálo zlepšená zmenami v štruktúre, stratégií, či nákladoch. Veľkú mieru tu zohráva kvalita stratégie a dôslednosť realizácie. Podstata vyplýva z celkových zmien v podniku, ktoré sú založené na uplatňovaní patričných reštrukturalizačných opatrení.

Spravidla sa realizuje ako nápravné opatrenie. Začína sa v čase prvých príznakov procesu krízy, prípadne v procese akútnej krízy. V zásade platí, čím skôr sa reštrukturalizácia začne realizovať, tým sú náklady vynaložené na túto záchranu pre podnik menšie.

K primárnym cieľom úspešnej reštrukturalizácie patrí:

- porozumenie skutočného stavu,
- intenzívny záujem o oživenie podniku,
- jasné a správne zadanie priorít,
- získanie dôvery,

- stabilizovanie docielených výsledkov.

1.7.4 Konkurz

Jedná sa o finančný úpadok dlžníka (podniku), ak má dlžník nevysporiadaných veriteľov, ktorým nie je schopný platiť dlhšiu dobu svoje záväzky. Primárnym cieľom konkurzu je zaistenie uspokojenia veriteľov z majetku úpadcu - dlžníka. Po vyhlásení konkurzu úpadca stráca nárok voľne narábať so svojím majetkom.

Návrh na vyhlásenie konkurzu môže podať samotný dlžník, veriteľ, likvidátor dlžníka, prípadne iná osoba a musí sa podať na príslušnom súde. Konkurzné konanie sa začína dňom zverejnenia uznesenia o začatí konkurzu v Obchodnom vestníku.

Priebeh konkurzného riadenia je členený do nasledujúcich fáz: (Matulčíková - Srna, 2002)

1. Prípravné riadenie. Základom je podanie návrhu na vyhlásenie konkurzu a prísť na to, či sú splnené určité podmienky na vyhlásenie konkurzu, a to dlhodobá neschopnosť uhrádzať svoje záväzky, množstvo dlhov v pomere k viacerým veriteľom a majetok dostačujúci na pokrytie celkových nákladov súdneho konania.

2. Vyhlásenie konkurzu. Súd ho vyhlasuje vydaním uznesenia, ak sú splnené všetky základné podmienky, vymenuje sa správca konkurznej podstaty, v uznesení súd uvedie dôvod prečo bol konkurz zahájený.

3. Prihlasovanie pohľadávok veriteľov.

4. Zisťovanie konkurznej podstaty. Tvorí ju všetok majetok, ktorý podlieha konkurzu a ktorým daný subjekt disponoval počas jeho vyhlásenia.

5. Skúmanie. Súd je zo zákona povinný preskúmať všetky prihlásené pohľadávky a uznať alebo neuzať ich na základe toho, či boli alebo neboli oprávnené.

6. Speňaženie konkurznej podstaty. Poznáme spôsoby:

- priamym predajom,
- verejnou dražbou,
- verejnou súťažou.

7. Zrušenie konkurzu. Jedinou podmienkou, kedy sa konkurz môže ukončiť je uznesenie súdu. Jeho zrušením sa dlžníkovi obnoví právo narábania s majetkom, ale nevysporiadané pohľadávky voči veriteľom, ktoré doposiaľ neboli uhradené, sa nerušia.

8. Záverečná správa. Je predkladaná na úplnom konci konkurzu správcom konkurznej podstaty súdu, kde si v tejto správe správca navrhne svoju peňažnú odmenu, inak mu ju nariadi súd. Takúto správu schváli súd vydaním uznesenia.

1.7.5 Likvidácia

Likvidácia je jedným z druhov zrušenia spoločnosti. Väčšinou býva spojená s neúspechom, alebo neschopnosťou ďalej pokračovať v podnikateľskej činnosti. Avšak podnik sa do likvidácie môže dostať aj vtedy, ak vidina výnosov z likvidácie je pre majiteľov prívetivejšou voľbou než pokračovanie v podnikaní.

Existuje niekoľko druhov likvidácie: (Kádárová, 2018)

- formálna likvidácia - podnik zaniká len právne, jeho podnikateľská činnosť pokračuje (zmena právnej formy podnikania),
- vecná likvidácia - pozastaví sa podnikateľská činnosť, poväčšine podnik zaniká aj právne,
- čiastočná likvidácia - speňažuje sa len časť z celkového majetku podniku, zo získaných likvidných prostriedkov sa uhrádzajú záväzky podniku, respektíve sa časť vlastného kapitálu podniku naspäť vracia majiteľom,
- úplná vecná likvidácia - zahŕňa aj právnu likvidáciu, ruší sa podnikateľská činnosť a speňažuje sa celý majetok, prostriedky sa použijú na úhradu záväzkov a zvyšná časť sa rozdelí pomedzi majiteľov,
- dobrovoľná likvidácia - môže mať rozličné dôvody, ktoré sa rozlišujú podľa plánovaného rozsahu likvidácie a v závislosti od právnej formy podniku, ako napríklad slobodné rozhodnutie majiteľa, smrť majiteľa, vypovedanie úverov veriteľmi, vypršanie času alebo splnenia cieľa, pre ktorý bol podnik zriadený atď.,
- nútená likvidácia – dôvody, kedy vzniká, sú najčastejšie ako dôsledok konkurzu. Ďalšími dôvodmi môže byť neschopnosť pokračovať v splácaní úveru, alebo neschopnosť plniť záväzky voči svojim veriteľom.

2 Cieľ práce

Cieľ je kognitívna reprezentácia budúceho výsledku (object), ktorého dosiahnutie, alebo vyhnutie sa mu, je pre organizmus záväzné. (Elliot - Niesta, 2009)

Podstatou práce je preto vymedziť si jej hlavný cieľ ešte pred jej začatím. Potreba k splneniu hlavného cieľa vedie prostredníctvom ďalších podcieľov.

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je detailná analýza vybraného podniku z pohľadu vybranej krízovej situácie podľa zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii. Na konkrétne vysvetlenie procesu reštrukturalizácie využijeme vybraný podnik, v ktorom sa reštrukturalizácia uskutočnila.

Na určenie hlavného cieľa je potrebné si určiť aj vedľajšie ciele. Vedľajšie ciele, ktoré sa v tejto záverečnej práci budeme snažiť naplniť, sú nasledovné:

- opísať vybraný podnik a jeho štruktúry,
- vymedziť príčiny úpadku pre potrebu reštrukturalizácie,
- analyzovať finančnú situáciu v podniku pomocou finančných ukazovateľov,
- definovať opatrenia podniku na predchádzanie jeho úpadku,
- oboznámiť sa s veriteľmi dlžníka,
- porovnať výhody konkurzu a reštrukturalizácie,
- definovať a analyzovať metódy reštrukturalizácie, ktoré sa nami vybraný podnik rozhodol použiť pre svoje ozdravenie,
- grafické metódy - tieto metódy sme použili v prípade tabuliek, za pomoci ktorých sme poznali lepšie finančnú analýzu spoločnosti, charakter jej veriteľov, alebo v prípadoch porovnania konkurzu a reštrukturalizácie.

Zachovaním týchto vedľajších cieľov by sme sa mali dopracovať k čo najpresnejšiemu dosiahnutiu hlavného cieľa, ktorý spočíva v už spomínanej detailnej analýze vybraného podniku z pohľadu vybranej krízovej situácie podľa zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii.

3 Metodika práce a metody skúmania

V tejto kapitole charakterizujeme objekt skúmania, jeho predmet podnikania a obchodný model. Taktiež si ukážeme jeho organizačnú štruktúru a vozový park. V závere tejto kapitoly popíšeme využitý pracovný postup, spôsob získavania údajov, ich zdroje a využité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania, ktorý bol použitý v tejto bakalárskej práci, je spoločnosť XYZ s. r. o. sídliaca v Banskobystrickom kraji.

Spoločnosť bola založená v roku 1992 Spoločenskou zmluvou o založení spoločnosti s ručením obmedzeným XYZ s. r. o. dvoma zakladajúcimi spoločníkmi. Hlavným predmetom činnosti bola cestná verejná doprava tovaru, obchodná činnosť, ako aj sprostredkovateľská činnosť v doprave. Spoločnosť pôsobila na slovenskom trhu a trhu okolitých krajín. Postupne s nákupom novej techniky a neustáleho skvalitňovania poskytovaných služieb sa začala presadzovať aj na zahraničných trhoch v rámci krajín celej Európy. Prioritnými trhmi sa stali krajiny Európskej únie. V období od svojho založenia táto obchodná spoločnosť úspešne expandovala, rástla a dosahovala dobré finančné výsledky. Spoločnosť sa úspešne etablovala na trhu a v roku 2008 patrila k popredným dopravcom v krajinách strednej a východnej Európy. Na konci roka 2008 nadobudla 100% - ný obchodný podiel spoločnosť ABC a. s., v ktorej väčšinový podiel akcií patrila spoločnosti TLEC so sídlom v zahraničí. Nadobudnutím 100% - ného obchodného podielu zahraničným investorom prostredníctvom spoločnosti ABC a. s., sa začali diať v spoločnosti zmeny. V tomto období započal aj postupný proces zlučovania s materskou spoločnosťou, hlavne čo sa týka obchodnej politiky, ako aj ďalších investícií. Skupina sa stala jedným z najväčších dopravcov pôsobiacim na trhoch EÚ.

3.1.1 Charakteristika predmetu podnikania

Podľa výpisu z Obchodného registra medzi predmety činnosti spoločnosti patria:

- cestná verejná doprava tovaru,
- obchodná a sprostredkovateľská činnosť mimo riadnej predajne so všetkými druhmi tovarov, na ktoré nie je potrebné osobitné povolenie,

- sprostredkovateľská činnosť v doprave,
- prenájom nehnuteľností,
- upratovacie práce,
- prenájom strojov, prístrojov a dopravnej techniky,
- zasielateľstvo,
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi v rozsahu voľnej živnosti,
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti v rozsahu voľnej živnosti,
- sprostredkovanie obchodu,
- cestná nákladná doprava, sprostredkovanie služieb, ubytovacie služby v rozsahu voľnej živnosti, prenájom reklamných plôch,
- značenie skiel automobilov ochranným kódom,
- spracovanie údajov a výsledkov kontrol pôvodnosti vozidiel,
- informatívne (nezáväznú) zisťovanie pravosti čísel motora a karosérie, podvozku motorových vozidiel technologickými prostriedkami,
- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov,
- vedenie účtovníctva,
- vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti,
- údržba motorových vozidiel bez zásahu do motorickej časti vozidla,
- vykonávanie kontroly originality pre kategórie vozidiel L,M,N,O,T,R,
- vykonávanie medzinárodnej nákladnej cestnej dopravy.

3.1.2 *Obchodný model spoločnosti:*

Spoločnosť XYZ s. r. o. podnikala v oblasti cestnej prepravy. Vzhľadom na to, že spoločnosť bola v 100% vlastníctve ABC a. s., jej obchodný model bol rovnaký a plne závislý od ABC a. s., ktorá bola na základe započatého a prebiehajúceho procesu zlučovania aj jej jediným vážnym zákazníkom. V rámci postupného zlučovania došlo k presunu všetkých obchodných aktivít na ABC a. s.. Skupina ABC a. s. sa stala lídrom na trhu v oblasti domácej a medzinárodnej cestnej prepravy. Dlhodobou stratégiou skupiny bolo vybudovať najväčšieho „hráča“ na Slovensku a stať sa tak jedným z kľúčových aktérov v regióne. Vďaka profesionálnemu manažmentu, svojmu komplexnému biznis

modelu, ako aj postupnej integrácii iných spoločností patrila skupina medzi najziskovejšie dopravné služby v rámci celej strednej Európy.

Ako materská spoločnosť, tak aj spoločnosť XYZ s. r. o. sa zameriavala na prepravu veľkoobjemových nákladov, ktoré prepravovala na dlhé vzdialenosti v rámci celej Európy. Skupina ABC a. s., v ktorej spoločnosť XYZ s. r. o. pôsobila, tak patrila medzi kľúčové dopravné spoločnosti, ktoré sa zúčastňovali slovenského a zahraničného obchodu, čo je zjavné aj z nasledujúcej tabuľky, ktorá poukazuje na geografické rozloženie tržieb:

Tab. 1 Geografické rozloženie tržieb skupiny ABC a. s.

Krajina	SR	Taliansko	Nemecko	Španielsko	Spolu
Export	28%				28%
Import	22%				22%
Partnerské krajiny		22%	7%	6%	35%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa reštrukturalizačného posudku spoločnosti, 2009

3.1.3 Organizačná štruktúra

Spoločnosť v rámci skupiny patrila medzi kľúčových zamestnávateľov na Slovensku, pričom veľká časť zamestnancov pochádzala z regiónov, v ktorých je vysoká nezamestnanosť. Spoločnosť mala k dispozícii okrem vlastných zamestnancov, aj zamestnancov materskej spoločnosti, a to na základe vzťahu medzi spoločnosťami. Sústredenie väčšiny zamestnancov do jednej spoločnosti v rámci skupiny ABC a. s. bolo uskutočnené v dôsledku úsporných opatrení, s cieľom zefektívnenia chodu celej skupiny, ako aj v rámci začatého procesu postupného zlučovania oboch spoločností. V júni 2009 zamestnávala celá skupina takmer 700 zamestnancov. Najväčšiu skupinu tvorili vodiči, ďalej to boli skupiny zamestnancov v technickom úseku a dispečeri.

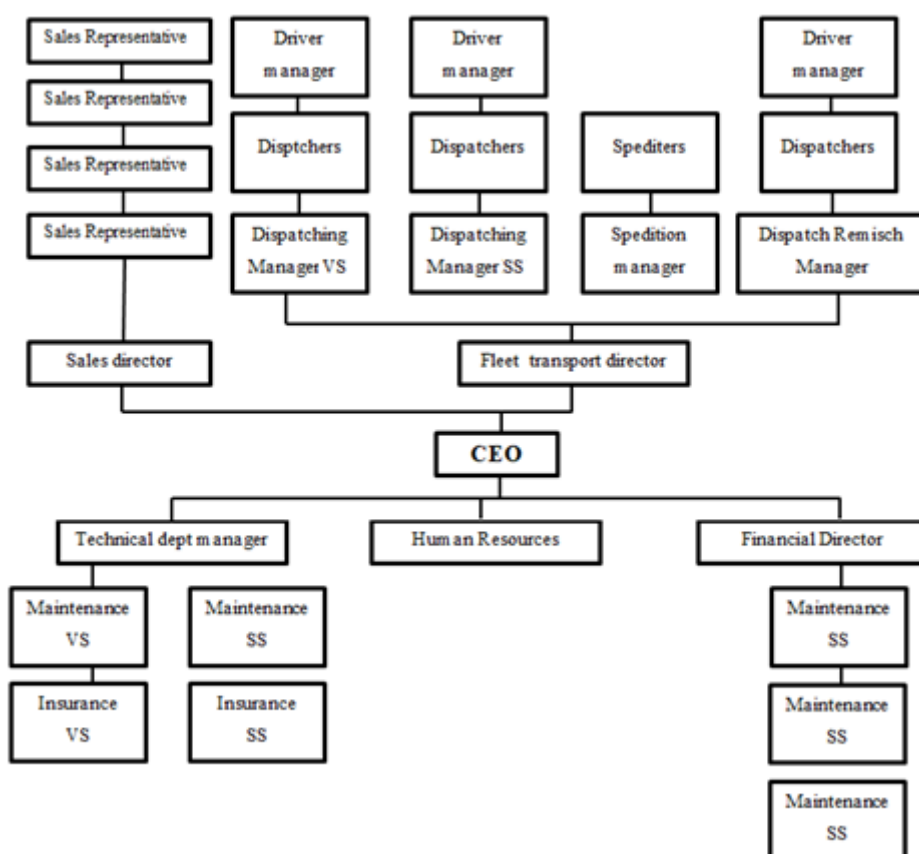
Nasledujúca tabuľka uvádza prehľad počtu zamestnancov v jednotlivých oddeleniach a podľa jednotlivých funkcií v rámci skupiny, do ktorej spoločnosť XYZ s. r. o. patrila:

Tab. 2 Počet zamestnancov skupiny ABC a. s.

Pracovné zaradenie	Počet zamestnancov (v rámci celej skupiny)
Vodiči	564
Technické oddelenie	27
Ekonomické oddelenie	38
Obchod	44
Ostatní	13
Spolu	686

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa reštrukturalizačného posudku spoločnosti, 2009

Organizačná štruktúra vedenia celej skupiny, do ktorej je spoločnosť začlenená je na nasledujúcom grafe:



Graf 1 Organizačná štruktúra skupiny ABC a. s.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa reštrukturalizačného posudku spoločnosti, 2009

3.1.4 Vozový park

Spoločnosť vlastnila v roku 2009 spolu 102 vozidiel s priemerným vekom 1,5 roka. Ďalšie vozidlá užívala na základe leasingových zmlúv. Všetky vozidlá boli využívané v rámci skupiny, ktorá takto prevádzkovala vozový park s najvyšším technickým štandardom – 60% flotily patrilo do požiadaviek nazývaných ako „Štandardy budúcej generácie“ tiež známej pod označením Euro 5, čo bol v tej dobe garant najnižšej spotreby a nižších cestných poplatkov. Obchodná stratégia skupiny vychádzala z neustálej obnovy vozového parku, priemerná prevádzková doba každého vozidla bola v tom čase nižšia ako 4 roky.

Vozový park spoločnosti XYZ s. r. o. obsahoval aj špecializované ťahače a prívesy, ktoré boli schopné obsluhovať špeciálnych zákazníkov. Časť kamiónov bola prispôbená preprave ťažkých oceľových nákladov (tzv. „muldy“), časť na veľkoobjemové náklady, niektoré súpravy boli vybavené chladiarenskými návesmi určenými na špeciálne prepravy. Výhodou týchto špecializovaných návesov bola ich flexibilita. Okrem špeciálnych prepráv sa mohli používať aj na prepravu akéhokoľvek druhu tovaru.

Z nasledujúcej tabuľky sa môžeme dozvedieť, aké druhy značiek kamiónov spoločnosť využívala v roku 2009:

Tab. 3 Vozový park spoločnosti XYZ s. r. o.

Druh auta	Počet (XYZ s. r. o.)	Priemerný vek	Rok výroby
DAF	91	1	2008
IVECO	1	1	2008
MERCEDES	4	2	2007
VOLVO	5	1	2008
SCANIA	1	8	2001
Spolu	102	1,5 roka	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa reštrukturalizačného posudku spoločnosti, 2009

3.2 Pracovný postup

Pri písaní tejto bakalárskej práce sme využili stanovenosť konkrétne daných krokov, ktoré nasledovali po sebe. Na začiatku sme si teda stanovili danú osnovu, podľa ktorej sme následne vedeli určiť vedľajšie a hlavné ciele, ktoré sme chceli v tejto práci dosiahnuť.

V teoretickej časti sme čerpali hlavne zo zdrojov ekonomickej knižnice, internetových zdrojov, ktoré sa venovali nami zvolenej problematike. Taktiež v teoretickej časti sme využili aj informácie zo zákonov.

Podstatným elementom praktickej časti tejto práce bol podnik, v ktorom prebehol reštrukturalizačný proces a bol nám ochotný poskytnúť svoj reštrukturalizačný posudok, z ktorého sme následne mohli čerpať dôležité informácie, ktoré sú bližšie charakterizované v kapitole 4.: Výsledky práce.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Údaje použité v danej bakalárskej práci sa opierali hlavne o zdroje z ekonomickej knižnice, internetových článkov a informácií zo zákonov. Dôležitým zdrojom pri písaní praktickej časti bol reštrukturalizačný posudok. Vďaka nemu sme získali detailný prehľad o jej štruktúre, finančnej a hospodárskej stránke, ako aj prehľad situácie pred reštrukturalizáciou. Pomocou neho sme analyzovali jej veriteľov, detailne spracovali príčiny úpadku spoločnosti a opatrenia proti úpadku, porovnali podrobne konkurz a reštrukturalizáciu a vymedzili metódy využité v prípade procesu reštrukturalizácie spoločnosti.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov

Pri písaní bakalárskej práce sme využili viaceré metódy, ktoré si popíšeme v nasledujúcich bodoch:

- rešerš - pomocou, ktorej sme vyhľadávali podstatné informácie týkajúce sa problematiky záverečnej práce,
- analýza - bola využitá pri skúmaní finančnej situácie v spoločnosti za pomoci daných finančných ukazovateľov ako napríklad cash-flow, ukazovatele zadlženosti, ukazovatele likvidity a ukazovatele aktivity,

- syntéza - na základe, ktorej sme dosiahli celistvosť jednotlivých častí procesu reštrukturalizácie,
- komparácia - za pomoci, ktorej sme porovnali podnik v prípade konkurzu alebo podnik v prípade reštrukturalizácie,
- dedukcia - pomocou, ktorej sme vyjadrili výsledok našej práce.

Pri skúmaní finančnej situácie podniku sme využili finančnú analýzu, vďaka ktorej sme vedeli vyhodnotiť finančné zdravie podniku za sledované obdobie. Využili sme tieto ukazovatele:

- cash-flow - na základe, ktorého sme usúdili, že spoločnosť nebola schopná od mesiaca októbra uhrádzať svoje záväzky,
- ukazovateľ zadlženosti - za pomoci, ktorého sme vyjadrili celkovú mieru zadlženosti za nami sledované obdobie,
- ukazovateľ rentability - ktorý nám poukázal na návratnosť vynaložených financií pre firmu za sledované obdobie,
- ukazovateľ aktivity - nám vyhodnotil, ako spoločnosť účinne využívala svoj majetok za sledované obdobie.

4 Výsledky práce

Hlavnú podstatu v tejto kapitole bude tvoriť priblíženie daného podniku, jeho histórie, obchodnej činnosti a organizačnej štruktúry. Spoločnosť si miesto jej pravého obchodného mena označíme ako XYZ s. r. o. .

4.1 Príčiny úpadku

Rok 2008 bol náročným rokom v celej cestnej nákladnej preprave, ktorá bola výrazne negatívne zasiahnutá vysokými cenami ropy s priamym dopadom na ceny nafty a na začiatku roka 2009 aj výrazným poklesom dopytu po prepravných službách v dôsledku hospodárskej krízy.

Finančná situácia spoločnosti sa začala výrazne zhoršovať v 4. štvrťroku roku 2008. Hlavnými dôvodmi hroziacej platobnej neschopnosti spoločnosti boli:

- Situácia na trhu spojená s prebytkom prepravcov a s tým spojený boj o klienta, aj za cenu poskytovania cenovo nevýhodných ponúk pre prepravcu.
- Pokles tržieb v dôsledku svetovej hospodárskej krízy, ktorej dôsledky sa prejavili zhoršenými výsledkami počnúc 4. štvrťrokom 2008. Existujúce prepravné zákazky boli pod cenovou taktovkou klienta, z toho počnúc sa uvedená činnosť dostala do stratových výsledných čísel.
- Zníženie úverovej angažovanosti financujúcich bánk. Spoločnosť do toho obdobia fungovala a bezproblémovo využívala okrem iných foriem financovania aj prostriedky z kontokorentných úverových zdrojov. Z dôvodu hospodárskej krízy aj finančné ústavy však začali vykonávať svoju bankovú činnosť obozretnjšie, pričom znižovali úverovú angažovanosť najmä v prípade klientov podnikajúcich v rizikovejších oblastiach, kam v tom čase dopravná činnosť bezpredmetne patrila. Okrem toho bankové inštitúcie požadovali zabezpečenie návratnosti úveru v nepomerne väčšom rozsahu, ako to bývalo pred vypuknutím hospodárskej krízy.
- Nepriaznivá situácia v ekonomike zasiahla aj iné odvetvia priemyslu, predovšetkým automobilový, elektrotechnický, gumárenský, stavebný a iné. Všetky tieto odvetvia tvorili potenciálnych, ale aj reálnych klientov dopravných spoločností. Znížením objemu výroby v týchto odvetviach sa zapríčinilo, že dopyt po dopravných službách klesol.

- Pretože nafta tvorila 40% z nákladov na služby spoločnosti, skupina, do ktorej bola spoločnosť začlenená, použila v roku 2008, za asistencie kooperujúcich bánk, otvorenie derivátových pozícií, čo bola snaha uchrániť ziskovosť v dôsledku nepriaznivého vývoja cien ropy. Po poklese cien ropy na konci roku 2008 výsledky derivátových operácií presahovali sumu 5 miliónov EUR pre skupinu. Mesačne preto spoločnosť splácala bankám sumu väčšiu ako 300 000 EUR, kedy tieto prostriedky mohli byť použité aj na vyplácanie iných operácií, ako kontokorentný úver alebo zníženie celkovej úverovej záťažnosti.
- Neschopnosť kopírovať nárast cien ropy nárastom cien prepravných služieb. Spôsobené tiež vyššie uvedenými dôsledkami svetovej hospodárskej krízy a prebytkom dopravcov ochotných jazdiť za ceny nedosahujúce ani výšku reálnych nákladov.

4.2 Finančná analýza

Aby sme lepšie pochopili problematiku, uvedieme si nasledujúce finančné ukazovatele:

4.2.1 Cash-flow

Pri cash-flow si musíme odpovedať na jednoduchú otázku: Je spoločnosť schopná platiť svoje záväzky, keď príde na ich splatnosť? Výsledok môžeme nájsť v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 4 Cash-flow spoločnosti XYZ s. r. o.

Tok hotovosti	Január - Jún	Júl	August	September	Október	November	December
Prevádzková činnosť							
EBITDA	1,926	163	127	151	161	151	118
Korekcie	-2,907	0	-29	-13	-13	-10	-239
Platby dane z príjmu a iné		0	0	0	0	0	-223
Zmeny v krátkodobých		0	-29	-13	13	-10	-16

záväzkoch							
Tok hotovosti z prevádzky	-1,868	163	98	138	148	141	-122
Tok hotovosti z investičnej činnosti	4,559	0	0	0	0	0	0
Finančná činnosť							
Úver čerpanie/splátky		- 185	-185	-185	-185	-185	-185
Úroky		-74	-73	-72	-72	-71	-70
Tok hotovosti z finančnej činnosti	-4,067	- 258	-257	-257	-256	-256	-255
Celkový tok hotovosti	-1,376	-95	-159	-119	-108	-114	-377
Počiatočný stav	1,758	383	287	128	9	-99	-213
Konečný stav	383	287	128	9	-99	-213	-590

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa reštrukturalizačného posudku spoločnosti, 2009

Priložená tabuľka nám dokazuje, že v spoločnosti nastane vážny problém s cash-flow, a tým zákonite spoločnosť stratí schopnosť hradiť riadne a včas svoje splatné záväzky už na prelome mesiacov september – október. Podľa situácie na bankovom trhu v tom období neexistoval peňažný ústav, ktorý by bol ochotný spoločnosti poskytnúť ďalšie finančné prostriedky na splácanie dlhov.

4.2.2 Finančné pomerové ukazovatele

Táto metóda patrí k najvyužívanejším metódam finančnej analýzy podniku. Podľa nich vieme do detailov vyhodnotiť finančnú situáciu, v ktorej sa podnik nachádza. Základné finančné pomerové ukazovatele spoločnosti možno nájsť v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 5 Finančné pomerové ukazovatele spoločnosti XYZ s. r. o.

Ukazovatele zadlženosti	Rok 2008	Rok 2007
Celková zadlženosť	0,836	0,836
Ukazovatele samofinancovania	0,164	0,164
Miera zadlženosti	5,109	5,088
Úrokové krytie	4,360	3,782
Ukazovatele rentability	Rok 2008	Rok 2007
Rentabilita celkových aktív	9,3 %	6,7 %
Rentabilita vlastného imania	56,8 %	40,7 %
Rentabilita cudzích zdrojov	11,1 %	8,0 %
Hrubá Rentabilita tržieb	21,8 %	25,1 %
Rentabilita tržieb	9,5 %	6,2 %
Ukazovatele aktivity	Rok 2008	Rok 2007
Obrátka celkového majetku	0,98	1,07
Obrátka neobežného majetku	1,86	2,11
Obrátka zásob	146,89	106,57
Doba obratu zásob	2,45	3,38
Doba inkasa pohľadávok	148,99	138,51
Doba obratu záväzkov	66,63	119,91

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa reštrukturalizačného posudku spoločnosti, 2009

Môžeme pozorovať medziročný pokles hrubej rentability spoločnosti z 25,1% na 21,8% v dôsledku nárastu cien ropy a tiež preto, lebo ropa tvorila 40% z výkonovej spotreby spoločnosti. V širšom spektre z výsledkov finančnej analýzy spoločnosti možno konštatovať, že v spoločnosti sa vo výraznej miere zhoršila ziskovosť a finančná situácia.

Z vyššie uvedených dôvodov preto vyplynulo, že v situácii, v ktorej sa spoločnosť nachádzala, nebude môcť hradiť svoje záväzky voči veriteľom (bankové inštitúcie, daňový úrad, sociálna poisťovňa, zdravotné poisťovne). Tieto dôvody spôsobili pokles cash-flow

spoločnosti a vznik insolventnosti aj voči jej obchodným partnerom. Ak by sa tento proces neriešil vhodnými opatreniami, nastal by postupný kolaps vo fungovaní spoločnosti, počnúc začatím prvých exekúcií, nasledujúc blokáciou účtov a končiac znemožnením jej riadneho fungovania.

4.3 Opatrenia dlžníka na predchádzanie úpadku

Manažment spoločnosti sa preto rozhodol urýchlene prijať plán postupnej vnútornej reštrukturalizácie spoločnosti, ktorý zahŕňal sériu opatrení na zvrátenie nepriaznivého vývoja. Výsledkom realizácie týchto opatrení malo byť odvrátenie nepriaznivého vývoja a postupná stabilizácia finančnej situácie. Opatrenia vyzerali nasledovne:

- zníženie počtu zamestnancov, zabezpečenie zamestnancov prostredníctvom materskej spoločnosti,
- rokovanie o predĺžení lehoty splatnosti záväzkov (spoločnosti dodávajúce pohonné hmoty, ostatné spoločnosti poskytujúce iné služby, napríklad náhradné diely),
- rokovanie s leasingovými spoločnosťami o úprave splátok,
- postúpenie práv a povinností z leasingových zmlúv a úverov technologickej dopravy na materskú spoločnosť spojený aj s prechodom zamestnancov,
- aktuálne zrušenie neziskových prepráv a náhrada ziskovými, proces vyjednávania zvýšenia cien za ponúkané služby,
- sprísnená kontrola spotreby pohonných hmôt, zníženie spotreby o 3% z priemernej spotreby 34 litrov na 100 kilometrov na 33 litrov na 100 kilometrov,
- odčlenenie a predaj technologickej dopravy ako nevýnosnej časti spoločnosti,
- snaha o neformálnu reštrukturalizáciu dlhu – bez potrebnej reakcie zo strán financujúcich bánk.

4.4 Charakterizovanie veriteľov dlžníka

V tabuľke nižšie sa možno oboznámiť so zadlženosťou spoločnosti voči jej veriteľom. Veriteľmi spoločnosti boli banky a leasingové spoločnosti. Ďalej sa tu nachádzajú aj záväzky z obchodného styku a ostatné záväzky, ako napríklad záväzky zo sociálneho fondu, daňové záväzky a iné záväzky:

Tab. 6 Veritelia spoločnosti ku dňu 01. 07. 2009

Typ záväzkov	Veriteľ	Spoločnosť XYZ s. r. o.
Úver	Banky	11 317 039 €
Kontokorentný úver	Banky	4 906 591 €
Leasing	Banky	572 046 €
Obchodné záväzky	Spoločnosti	3 589 248 €
Sociálny fond	Spoločnosť	20 233 €
Daňové záväzky	Daňový úrad	130 521 €
Ostatné záväzky	Rôzne	550 648 €
Iné záväzky	Poist'ovne	35 380 €
Spolu	Veritelia	21 121 706 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa reštrukturalizačného posudku spoločnosti, 2009

Zabezpečení vo väčšine prípadov boli iba banky, ktoré sú v pozícii veriteľa. Zabezpečenie úverov týchto veriteľov však bolo špecifické. Jednalo sa hlavne o vplyv krízy, ktorá bola spojená s obrovským prepadom cien ťahačov a návesov na trhu a taktiež ich prebytkom, keďže mnoho firiem už bolo pre krízu v ťažkostiach, v horšom prípade už zbankrotovali. Založené súpravy tak nemali takú hodnotu, ktorá by pokryla návratnosť nesplatenej časti úveru. Spoločnosti boli poskytnuté úvery od 2 bankových inštitúcií (veriteľov) v celkovej sume uvedenej vyššie v tabuľke. Voči prvej inštitúcii mala v tom čase nesplatených ešte 86% a voči druhej inštitúcii to bolo 82,5%. Na základe odborného odhadu trhovej hodnoty hnuťelných vecí sa zistilo, že obe pohľadávky boli kryté iba v rozsahu 28% z ich celkovej sumy.

Ďalším typom zabezpečeného záväzku bol kontokorentný úver. Návratnosť bola zabezpečená zriadením záložného práva k pohľadávkam spoločnosti do čiastky 4 979 000 EUR. Založený bol prostredníctvom pohľadávky za služby a výkony v oblasti medzinárodnej kamiónovej dopravy, ktoré vznikli spoločnosti voči jej obchodným partnerom v čase po uzatvorení záložnej zmluvy až do dňa úplného splatenia zabezpečenej pohľadávky. Tento úver bol splatný do apríla 2009, pričom aj po tomto termíne bol poskytovaný aj naďalej po dohode s veriteľom. Ak by sa veriteľ rozhodol splatiť celú sumu úveru, spoločnosť by sa dostala do úpadku vzhľadom na nedostatok finančných prostriedkov, čo by zároveň oprávňovalo veriteľa uplatniť si svoje záložné právo.

4.5 Porovnanie v prípade konkurzu a reštrukturalizácie

Pre spoločnosť je dôležité sa rozhodnúť, ktorá metóda pre ňu bude tou správnou. Preto sa aj v prípade reštrukturalizácie musí vypracovať aj porovnanie s prípadným konkurzným konaním.

4.5.1 Konkurzné konanie

V prípade vyhlásenia konkurzu s prihliadnutím na jeho náročnosť a zákonné lehoty je predpoklad, že doba jeho ukončenia by nebola skôr ako do dvoch rokov od jeho začatia.

Spoločnosť vlastnila celkové aktíva v účtovnej hodnote 27 105 559 EUR. Podrobnejšie sú aktíva rozpísané v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 7 Aktíva spoločnosti XYZ k 01. 07. 2009

Druh pohľadávky	Suma pohľadávky	Vyt'áženosť pohľadávky	Reálna suma pohľadávky (v €)
Obchodné pohľadávky	13 909 094 €	13,4%	1 863 442
Preddavky obchodné	401 737 €	0%	0
Daňové pohľadávky	215 273 €	100%	215 273
Ostatné pohľadávky	1 226 030 €	0%	0
Ostatné pohľadávky (materská spoločnosť)	750 000	15%	112 500
Pohľadávky celkom	16 502 133 €	-	2 191 215
Hotovosť	383 096 €	-	-
Fixné aktíva	10 220 330 €	-	-
Aktíva celkom	27 105 559 €	-	-

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa reštrukturalizačného posudku spoločnosti, 2009

Podľa účtovnej hodnoty sú pohľadávky najvýznamnejšou zložkou majetku spoločnosti. Z vyššie uvedenej tabuľky je zrejmé, že výťažok z obchodných pohľadávok činí nie viac ako celkovo 13,4% z ich celkovej nominálnej hodnoty. Najväčší podiel na tom malo to, že väčšina dlžníkov spoločnosti sa v tom čase nachádzala v nepriaznivej

ekonomickej situácii. V prípade niektorých pohľadávok bola ich vymožitelnosť nulová, vzhľadom na to ich spoločnosť vymáhala súdnou cestou.

Ďalšou skupinou boli obchodné preddavky. Tie boli poskytnuté ako zálohové platby obchodným partnerom. Predpokladá sa, že daní partneri nebudú môcť vrátiť poskytnuté preddavky vzhľadom na skutočnosti a že dané sumy už boli spotrebované v dôsledku ich podnikateľskej činnosti, a tak ak spoločnosť vyhlási konkurz a prestane pôsobiť na trhu, ani prípadne náhradné plnenie spočívajúce v poskytnutí iných služieb či tovarov neprichádza do úvahy.

V prípade daňových pohľadávok, tie vznikli z titulu preplatku na dani z príjmov za rok 2008 v sume uvedenej v tabuľke. Pohľadávku voči štátnemu orgánu spoločnosť považovala za plne vymožitelnú v celom rozsahu.

Ostatné pohľadávky vznikli z rôznych právnych titulov.

Spoločnosť očakávala po podrobnej analýze jej majetku, že výťažok z predaja majetku bude v maximálne v sume presahujúc 6 miliónov EUR, ako sa možno presvedčiť v tabuľke nižšie:

Tab. 8 Reálna cena aktív XYZ k 01. 07. 2009

Názov majetku	Zistená suma
Ťahače a návesy	3 276 000 €
Ostatné vozidlá	113 500 €
Ostatný hnutel'ný majetok	69 533 €
Pohľadávky (reálna hodnota)	2 191 215 €
Hotovosť	383 096 €
Spolu	6 033 344 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa reštrukturalizačného posudku spoločnosti, 2009

Speňažiť majetok po jednotlivých častiach by v tomto prípade nemalo veľmi význam. Ako už bolo spomenuté pri predaji majetku je potrebné brať do úvahy aj v tom čase prebiehajúcu krízu a okolnosti s ňou spojené. Vzhľadom na svetovú finančnú a hospodársku krízu nebolo možné predpokladať nejaký výraznejší záujem o kúpu jednotlivých častí majetku, či majetku ako celku za ich reálne hodnoty.

Z celkovej výšky likvidity aktív spoločnosti v sume 6 033 344 €, ktorá by bola hrubým výťažkom v konkurze, je nutné odpočítať náklady potrebné na jej dosiahnutie. V zmysle uzatvorených kontraktov, ako aj ustanovení zákona o konkurze a reštrukturalizácii, by spoločnosť vychádzala bez nákladov na konkurz takto:

- 251 000 EUR na uspokojenie zabezpečených veriteľov,
- 781 000 EUR na uspokojenie potrieb veriteľov nezabezpečených.

Celkovo sa tak jedná o spomínaných 6 033 344€, čo je v percentuálnom vyjadrení 28,6%, ktoré by mohli byť vyplatené veriteľom, ak by spoločnosť skončila v konkurze.

Netreba však zabudnúť ani na náklady spojené s konkurzom, ktoré je nutné odrátať. Do nákladov sa počítajú nasledovné položky:

- náklady vedenia konkurzného konania (1 014 531€),
- odmena správcu konkurznej podstaty (566 683€),
- náklady na správu majetku v konkurze (1 077 098€).

Spolu je to suma 2 658 312 EUR. No do nákladov, ktoré by boli hradené z výťažku predaja majetku spoločnosti, sa počítajú len náklady pre odmenu správcu spoločnosti a náklady na vedenie konkurzného konania, čiže konečná suma týchto dvoch položiek činí 1 581 214 EUR.

K týmto nákladom je potrebné ešte pripočítať aj náhradu hotových výdavkov a nákladov. Táto náhrada bola odhadovaná v sume do 10 000 EUR mesačne, súhrne za rok by to predstavovalo sumu 100 000 EUR mesačne a za dvojročné obdobie konkurzu okolo 200 000 EUR mesačne. Všeobecný vzorec by vyzeral nasledovne:

Výťažok z predaja majetku – (Odmena správcu konkurznej podstaty + Náklady vedenia konkurzného konania + Náhrada hotových výdavkov a nákladov) = Suma uspokojenia jednotlivých veriteľov po odrátaní všetkých nákladov.

V číselnom prevedení:

$$6\,033\,344 - (566\,683 + 1\,014\,531 + 200\,000) = 4\,252\,130$$

Po odpočítaní týchto nákladov od celkového výťažku z predaja majetku spoločnosti je možné predpokladať, že na rozdelenie pre veriteľov pri konkurznom konaní by nezostal výťažok väčší ako 4 252 130 EUR. V tabuľke nižšie je k videniu medzi akú sumu by boli rozdelení zabezpečení a nezabezpečení veritelia:

Tab. 9 Rozdelenie veriteľov

Druh veriteľa	Suma (€)	V percentách
Zabezpečení veritelia	3 712 734	87,31%
Nezabezpečení veritelia	539 396	12,69%
Spolu	4 252 130	100,00%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa reštrukturalizačného posudku spoločnosti, 2009

V percentuálnom prevedení by uspokojenie veriteľov z výťažku vychádzalo nanajvýš na 20,2% z celkovej sumy pohľadávok veriteľov, ak by sme ich nedelili na zabezpečených a nezabezpečených. Z toho je zrejmé, že značná časť by bola určená na uspokojenie zabezpečených veriteľov, v tomto prípade bánk. Pre nezabezpečených veriteľov by vzhľadom na ich počet ostala zanedbateľná čiastka pohybujúca sa tesne nad 3% hodnotou ich pohľadávok. Detailnejšie je to k náhľadu v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 10 Uspokojenie veriteľov po odrátaní konkurzných nákladov

Veriteľ	Zostávajúci záväzok	Zabezpečenie	Zabezpečená časť	Zostávajúca nezabezpečená časť	Konkurzné uspokojenie-nezabezpečená časť	Konkurzné uspokojenie celkom	Realizácia konkurzu
VÚB	7 828 000	zabezpečený	1 514 000	6 314 000	196 000	1 710 000	21,8%
Tatra banka	3 489 000	zabezpečený	321 000	3 168 000	98 000	419 000	12,0%
SLSP	4 907 000	zabezpečený	1 877 000	3 030	94 000	1 971 000	40,2%
ČSOB Leasing	117 000	nezabezpečený	0	117 000	4 000	4 000	3,1%
Tatra Leasing	172 000	nezabezpečený	0	172 000	5 000	5 000	3,1%
Impuls	283 000	nezabezpečený	0	283 000	9 000	9 000	3,1%
Daňové záväzky	130 000	nezabezpečený	0	130 000	4 000	4 000	3,1%
Obchodné záväzky	537 000	nezabezpečený	0	537 000	17 000	17 000	3,1%
Ostatné záväzky	550 000	nezabezpečený	0	550 000	17 000	17 000	3,1%
ABC a. s.	3 052 000	nezabezpečený	0	3 052	95 000	95 000	3,1%
Celkom	21 065 000		3 712 000	17 353 000	539 000	4 251 000	20,2%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa reštrukturalizačného posudku spoločnosti, 2009

4.5.2 Reštrukturalizačné konanie

Pri priaznivom priebehu a úspešnom ukončení reštrukturalizačného konania spoločnosť predpokladá pri uzatvorení dohody s veriteľmi ohľadom novácie záväzkov, opatrnom priebehu podnikania, využití existujúcich zdrojov a dodávateľsko-odberateľských vzťahov, potenciálu na trhu a efektívneho využívania vlastného know-how svoju reálnu ziskovosť.

Predpokladaný stav hotovosti spoločnosti na konci roku 2012 bol vyčíslený na sumu 13,9 miliónov EUR, ktoré by bolo možné v priebehu uvedeného obdobia, po odrátaní čiastky 2 000 000 EUR na nevyhnutné investície do vlastnej prevádzky, teda 11 900 000 EUR rozdeliť medzi jednotlivých veriteľov.

Predpokladom na dosiahnutie uvedenej miery zisku je spolupráca veriteľov pri reštrukturalizačnom konaní. Predpokladaný zisk by sa opieral o dlhoročné skúsenosti manažmentu, spoločnosti, etablovanosť spoločnosti na trhu, dôslednú možnosť využitia existujúcich hnutelných, ako aj nehnuteľných prostriedkov špecificky určených práve na prevádzku takejto spoločnosti. Za tohto predpokladu by spoločnosť vedela uspokojiť z dosiahnutého zisku svojich veriteľov po dobu troch rokov od ukončenia reštrukturalizačného konania v miere rozlišovanej podľa typu veriteľov. U zabezpečených veriteľov celková miera uspokojenia u jednotlivých zabezpečených veriteľov sa môže pohybovať v rozmedzí 60 až 70 % hodnoty ich pohľadávok podľa jednotlivých druhov záväzkov spoločnosti a konkrétnych predmetov zabezpečenia.

U nezabezpečených veriteľov by sa mieria uspokojenia pohybovala okolo 20 % pri predpoklade úspešného priebehu reštrukturalizácie. V priamom porovnaní s konkurzom by sa tak jednalo o šesťnásobne väčšiu hodnotu ako v prípade konkurzu.

4.6 Použitá metóda reštrukturalizácie v podniku

Preto, aby spoločnosť mohla prejsť úspešnou reštrukturalizáciou, je nutné sa rozhodnúť, akú metódu alebo metódy na to použije.

Spoločnosť XYZ s. r. o. sa preto rozhodla pre nasledujúce metódy, ktoré využije v prípade svojej reštrukturalizácie:

4.6.1 *Zmena pohľadávok veriteľov*

Základnou metódou možnej reštrukturalizácie je zmena pohľadávok, čo do ich výšky a doby splatnosti. Vzhľadom na existenciu dvoch rôznych skupín veriteľov, a to bankových a obchodných, musíme brať do úvahy, ktorí veritelia sa líšia zabezpečením svojich pohľadávok, postavením v prípadnom konkurze a tiež obchodnými záujmami. Je preto potrebné brať ohľad na odlišný obsah zmeny bankových pohľadávok a pohľadávok obchodných veriteľov.

Finančným prepočtom bolo zistené, že podnik na konci roku 2012 – pri zachovaní rezervy na chod prevádzky spolu s investíciami do spoločnosti by mohol disponovať so sumou v celkovej výške okolo 12 miliónov EUR. Táto suma ďaleko prevyšuje predpokladané uspokojenie nezabezpečených veriteľov v konkurze. V prípade zabezpečených veriteľov je situácia podobná, pretože v prípade záložných veriteľov, ktorí sú prvými záložnými veriteľmi na hnutelnom majetku spoločnosti sa predpokladá uspokojenie v celom rozsahu výťažku z takéhoto zabezpečenia po odrátaní nákladov. Odhliadnuc od nízkej trhovej hodnoty predmetov zabezpečenia, ako aj vysoké prevádzkové náklady v prípade konkurzu, je výhodnejšie aj pre zabezpečených veriteľov reštrukturalizačné konanie.

Vzhľadom na uvedené skutočnosti je možné preto predpokladať, že v prípade povolenia reštrukturalizácie nastane možnosť výhodnejšieho uspokojenia aj bankových veriteľov za predpokladu, že bude dohodnutá primeraná doba splatnosti, ktorá bude dlhá aspoň do konca roka 2012.

4.6.2 *Metódy reštrukturalizácie vyžadujúce súhlas jediného vlastníka*

Táto metóda spočíva v dohode veriteľov so spoločnosťou a jediným vlastníkom, respektíve osobou, ktorá vykonáva akcionárske práva vyjadrená v reštrukturalizačnom pláne.

V tejto metóde by bolo zahrnuté:

- pokračovanie v prevádzkovaní podniku za účelom jeho predaja tretej osobe alebo osobe na tento účel založenej podľa reštrukturalizačného plánu,
- pokračovanie v prevádzkovaní podniku za účelom zlúčenia alebo splnutia spoločnosti s inou osobou za podmienok (vo vzťahu medzi spoločnosťou, jej akcionármi a veriteľmi) podľa reštrukturalizačného plánu,

- prevod akcie vydanej spoločnosťou, prípadne kombinovanej akcie s navýšením základného imania a prevodom časti obchodného podielu, ktorý výmenou za svoje pohľadávky, alebo ich časť, nadobudnú niektorí veritelia spoločnosti.

Vzhľadom na predpokladaný postoj obchodných veriteľov je pravdepodobnejšie, že žiadny z uvedených bodov nie je realizovateľný bez kombinácie so zmenou pohľadávok obchodných veriteľov, poprípade aj so zmenou časti bankových veriteľov.

Je dôvodný predpoklad, že po vysporiadaní sa s nezabezpečenými obchodnými veriteľmi a po dosiahnutí plánovaných hospodárskych výsledkov bude hodnota majetku spoločnosti podstatne vyššia ako aktuálna likvidačná hodnota aktív, a preto sa dá predpokladať, že prípadný výťažok z predaja spoločnosti, prípadne zo zlúčenia alebo splynutia spoločnosti bude väčší, ako prípadný výťažok v prípade vyhlásenia konkurzu na jej majetok.

Podmienky potrebné pre uskutočniteľnosť tejto metódy:

- potreba dosiahnuť dohodu o zmene pohľadávok obchodných veriteľov, respektíve ich časti, ktoré nebudú vysporiadavané touto metódou,
- potreba dosiahnuť dohodu o zmene pohľadávok bankových veriteľov, respektíve ich časti, ktoré nebudú vysporiadavané touto metódou,
- splnenie predpokladov pre naplnenie finančného plánu,
- nahradenie súhlasu skupiny pre majetkové práva akcionárov súdom, prípadne inej nesúhlasiacej skupiny s plánom.

5 Diskusia

Táto časť sa zameria na zhrnutie celkovej situácie v podniku pred začatím reštrukturalizácie. Budeme sa venovať zhodnoteniu výsledkov bakalárskej práce a súhrne navrhujeme niekoľko opatrení, ktoré by podnik mohol realizovať prostredníctvom Zákona číslo 7/2005 Z.z., Zákon o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov, o ktorý sa táto bakalárska práca opiera.

5.1 Zhrnutie situácie v podniku

Hlavným dôvodom úpadku spoločnosti, a prečo sa dostala do zlej finančnej situácie, bola hospodárska kríza v roku 2008. V rámci hospodárskej krízy došlo k výrazným výkyvom cien ropy, ktoré sa následne odrazili aj v cenách pohonných hmôt, ktoré tvorili najväčšiu nákladovú položku pri podnikateľskej činnosti spoločnosti. Dopadu cenových výkyvov sa spoločnosť snažila predísť prostredníctvom materskej spoločnosti ABC a. s., otvorením derivátových pozícií, aby bola ochránená firemná ziskovosť proti ďalšiemu zvyšovaniu cien nafty. Tento bod sa však ukázal ako nedostačujúci a nevyriešilo to daný problém. Táto skutočnosť sa preto odrážala veľmi negatívnym spôsobom v hospodárskych výsledkoch spoločnosti.

Úpadku spoločnosti predchádzali aj iné vedľajšie dôvody spojené so svetovou hospodárskou krízou. Došlo k útlmu priemyselnej výroby v európskom regióne, čo sa automaticky odrazilo aj na dopyte po dopravných službách. Vzhľadom na obdobie pred rokom 2008, ktoré bolo priaznivým pre podnikanie v oblasti dopravy, vzniklo mnoho menších dopravných firiem, došlo k ostrému konkurenčnému boju o zákazníka, ktorý vyústil až k tomu, že zákazník mohol významným spôsobom zasahovať do cenových pravidiel. Práve vďaka poklesu výroby a s tým spojeným poklesom po dopravných službách, si zákazník vedel nájsť na trhu cenovo výhodnejšieho dopravcu. Spôsobil to fakt, že dopravcovia, ktorí útlmom výroby svojich klientov hľadali pre svoje činnosti náhradné zákazky, často sa však dohodli na preprave aj za cenu výkonu služieb na hranici nákladovosti, straty, v snahe zachovania prevádzky a akého tak udržania spoločnosti v činnosti.

Ďalším dôvodom bolo postupné zhoršenie platobnej disciplíny u obchodných partnerov. Mnohí z nich rovnako pociťovali dôsledky svetovej hospodárskej krízy, čoho výsledkom boli omeškania s platbami, prípadne platobná neschopnosť. Ak berieme do

úvahy, že väčšina tržieb v spoločnosti pochádzala od obchodných partnerov zo zahraničia alebo materskej spoločnosti, ktorá bola takisto hlboko zasiahnutá spomínanou krízou, bolo zrejmé, že je zákonite sťažená reálna vymožitelnosť prostriedkov, ktoré dlžníci spoločnosti dlhovali.

Pre lepšie pochopenie danej problematiky sme si zhrnuli aj finančnú situáciu spoločnosti pomocou cash-flow a ukazovateľov zadlženosti, rentability a aktivity. Finančná situácia sa začala prudko zhoršovať v 4. štvrťroku 2008. Na jar roku 2009 sa spoločnosť postupne dostala do predĺženia.

Prostredníctvom cash-flow sme zistili, že naakumulovaná peňažná hotovosť z predchádzajúcich období sa postupne mýňa na pokrytie strát plynúcich z terajších obchodných a finančných transakcií. V spoločnosti nastal vážny problém s cash-flow na prelome mesiacov september – október roku 2009, kedy zákonite stratila schopnosť hradiť svoje splatné záväzky a stala sa platobne insolventnou.

Ukazovateľom zadlženosti sme zistili, že medziročne celková zadlženosť spoločnosti ostala rovnaká, pričom miera zadlženia vzrástla a s ňou aj úrokové krytie. O nestabilite finančnej situácie nám odhalila viac rentabilita aktív, kedy všetky hodnotené ukazovatele vykazovali v krízovom roku horšie výsledky, ako v roku predchádzajúcom, predkrízovom. Finančnú analýzu ukončili ukazovatele aktivity, ktoré poukázali na zhoršujúcu sa tendenciu, napríklad obrátka zásob medziročne poskočila o 40 dní zo 106 na 146 dní, doba inkasa pohľadávok vzrástla v priemere o 10 dní z 138 na 148 dní, alebo dobra obratu záväzkov, ktorá taktiež vzrástla o drastických 63 dní z 66 na 119 dní.

Celkovo z výsledkov finančnej analýzy možno dôjsť k záveru, že v spoločnosti sa výrazne zhoršila ziskovosť a finančná situácia, a preto na obrat tohto nepriaznivého stavu bola potrebná realizácia ozdravných opatrení v podobe reštrukturalizačného procesu.

Spoločnosť sa v dôsledku zlej finančnej situácie snažila zrealizovať plán vnútornej reštrukturalizácie, ktorého súčasťou boli opatrenia na zvýšenie rentability a hospodárnosti. Realizované opatrenia však už pre krátkosť času nedokázali odvrátiť akútnu hrozbu platobnej neschopnosti a predĺženia.

V ďalšej časti sme charakterizovali zoznam veriteľov spoločnosti. Na zozname veriteľov malo zastúpenie pomerne mnoho subjektov, či sa jednalo o finančné inštitúcie, podnikateľské subjekty, štátne inštitúcie alebo poisťovne. Najväčšiu sumu v tomto prípade

mala spoločnosť voči bankám v sume 11 317 039 €, najnižšiu do sociálneho fondu v sume 20 233 € a celkovo dlžná suma v prípade veriteľov predstavovala 21 121 706 €.

Podstatou predchádzajúcej kapitoly bolo popísať spoločnosť počas vykonávania jej ozdravného plánu. Pred jeho aplikovaním si musíme jasne odpovedať, či je pre spoločnosť lepšia reštrukturalizácia alebo prípadný konkurz. Na túto problematiku sme našli odpoveď, kedy sme porovnali konkurz s reštrukturalizáciou. Po detailných rozboroch sme prišli k výsledkom, že konkurz neuspokojí ani sčasti veriteľov, ako v prípade reštrukturalizácie. Zisteniami sme sa oboznámili so skutočnosťou, že účtovná hodnota aktív v sume 27 105 559€ výrazne prevyšuje ich reálnu hodnotu v sume 6 033 344 €. Preto, ak by sa spoločnosť rozhodla pre konkurz, celková suma 6 033 344 € rozdelená medzi veriteľov by vychádzala na 5 251 000 € na uspokojenie zabezpečených veriteľov a suma 781 000 € na uspokojenie nezabezpečených veriteľov. Avšak k sume aktív sa musia započítavať aj náklady a odmeny správcu konkurznej podstaty. Ak by sa odpočítali tieto náklady, suma pre rozdelenie medzi veriteľov by nebola väčšia ako 4 252 130 €. V tomto prípade by rozdelenie bolo nasledovné 3 712 734 € pre zabezpečených veriteľov a 539 396 € pre nezabezpečených veriteľov.

V prípade reštrukturalizačného konania, ak by sa firma dohodla so svojimi veriteľmi ohľadne náležitostí spojených s týmto konaním, mohla by na konci roku 2012 disponovať sumou 13 900 000 € , ktoré by mohla po odrátaní čiastky 2 000 000 € na nevyhnutné investície do svojej prevádzky, čo predstavuje sumu 11 900 000 EUR rozdeliť medzi jednotlivých veriteľov. U zabezpečených veriteľov by sa miera uspokojenia mohla pohybovať medzi 60 až 70 % hodnoty ich pohľadávok, u nezabezpečených veriteľov by to mohlo byť okolo 20% v prípade úspešnej reštrukturalizácie.

Po stránke rozhodovania môžeme konštatovať, že spoločnosť v prípade svojej reštrukturalizácie neurobila zlý krok, ak by sme to porovnali s konkurzom. V čase obdobia krízy okolo roku 2009, kedy firma vykazovala záporný výsledok hospodárenia v sume niekoľko miliónov EUR, je pravdepodobné čakať budúce roky obrat s kladným výsledkom hospodárenia, práve vplyvom úspešnej reštrukturalizácie spoločnosti.

5.2 Odporúčania a návrhy

Spoločnosť na zlepšenie svojej finančnej situácie by mala využiť metódy vyplývajúce zo Zákona číslo 7/2005 Z.z., Zákon o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Prvou takouto metódou je zmena pohľadávok veriteľov do výšky a doby ich splatnosti. Jedná sa o základnú metódu reštrukturalizácie, kde je treba brať na vedomie existenciu dvoch rôznych skupín veriteľov, bankových a obchodných. Tieto skupiny sa výrazne líšia zabezpečením svojich pohľadávok, postavením v prípadnom konkurze, ako ja obchodnými záujmami, je preto potrebné predpokladať odlišný obsah zmeny bankových pohľadávok a pohľadávok obchodných veriteľov. Finančný prepočet, akým dlžník na konci roku 2012 mohol disponovať, by sa pohyboval s sume okolo 12 700 000 €. V takomto prípade spomínaná suma vysoko prekračuje predpokladané uspokojenie nezabezpečených obchodných veriteľov v konkurze. V prípade zabezpečených veriteľov je situácia podobná, nakoľko v prípade záložných veriteľov, ktorí sú prvými záložnými veriteľmi na hnuteľnom majetku dlžníka, sa predpokladá uspokojenie v celom rozsahu výťažku z takéhoto zabezpečenia po odrátaní nákladov. Vzhľadom na reálne nízku trhovú hodnotu predmetov zabezpečenia, ako aj na vysoké prevádzkové náklady konkurzu, je výhodnejším riešením aj pre zabezpečených veriteľov reštrukturalizačné konanie.

Ďalšou metódou, ktorá pripadá do úvahy je metóda reštrukturalizácie vyžadujú súhlas jediného vlastníka. Jej podstatou je dohoda veriteľov so spoločnosťou a jediným vlastníkom, respektíve osobou, ktorá vykonáva akcionárske práva vyjadrená v reštrukturalizačnom pláne. V tejto metóde by sa pojednávalo o pokračovaní v prevádzkovaní podniku Dlžníka za účelom jeho predaja tretej osobe, alebo osobe na tento účel založenej podľa reštrukturalizačného plánu, o pokračovaní v prevádzkovaní podniku Dlžníka za účelom zlúčenia alebo splynutia spoločnosti s inou osobou za podmienok (vo vzťahu medzi spoločnosťou, jej akcionármi a veriteľmi) podľa reštrukturalizačného plánu, alebo o prevode akcie vydané Dlžníkom, prípadne kombinovanej akcie s navýšením základného imania a prevodom časti obchodného podielu, ktorý výmenou za svoje pohľadávky, alebo ich časť, nadobudnú niektorí veritelia Dlžníka.

Vzhľadom na predpoklad postoja obchodných veriteľov je skôr pravdepodobné, že žiadna z vyššie spomenutých možností v metóde reštrukturalizácie vyžadujú súhlas jediného vlastníka nie je priechodná bez možnosti kombinácie so zmenou pohľadávok obchodných veriteľov, prípadne aj so zmenou časti bankových veriteľov.

Taktiež vzhľadom na obvyklý nedostatok vlastných zdrojov Dlžníka a obvyklú neexistenciu potenciálnych strategických investorov je odporúčanou metódou reštrukturalizácie predaj aktív Dlžníka v kombinácii so zmenou pohľadávok veriteľov. V rámci tejto alternatívy prichádza k predaju aktív Dlžníka, definovaných v zmluve o predaji

aktív, v rozsahu umožňujúcom, aby kupujúci pokračoval v činnostiach Dlžníka, prechodu práv a povinností z pracovnoprávných vzťahov na kupujúceho, prevzatia zmlúv Dlžníka, ak o to budú mať zmluvní partneri Dlžníka záujem, pristúpenie kupujúceho k novým záväzkom Dlžníka, ktoré uhradí kupujúci, ak Dlžník nebude mať na ich uhradenie dostatok peňažných prostriedkov a zmene výšky aktív a splatnosti pohľadávok veriteľov a ich uspokojenie z kúpnej ceny aktíva.

Pokiaľ ide o rozsah uspokojenia, vzhľadom na predpokladanú finančnú situáciu spoločnosti, je možné dôvodne predpokladať, že po vysporiadaní sa s nezabezpečenými obchodnými veriteľmi a po dosiahnutí plánovaných hospodárskych výsledkov bude hodnota majetku spoločnosti podstatne vyššia ako aktuálna likvidačná hodnota aktív, a preto sa dá predpokladať, že prípadný výťažok z predaja spoločnosti, prípadne zo zlúčenia alebo splynutia spoločnosti bude väčší, ako prípadný výťažok v prípade vyhlásenia konkurzu na majetok spoločnosti.

Záver

Podnik je subjekt, ktorý pôsobí v systéme trhového hospodárstva. Na každý jeden podnik v trhovom hospodárstve pôsobia určité externé faktory, ktoré sám podnik ovplyvniť nemôže. Samozrejme, nachádzajú sa tu aj faktory interného charakteru, ktoré však podnik ovplyvniť môže. Každý podnik si počas svojho pôsobenia prejde skôr či neskôr nejakou krízou. Je iba v jeho pôsobnosti, aká bude jeho reakcia na takúto krízu.

Jednou z reakcií na možnú vzniknutú krízu nám v Slovenskej republike predstavuje Zákon číslo 7/2005 Z.z., Zákon o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Reštrukturalizácia predstavuje pre podnik jeden z druhov jeho ozdravenia po finančnej stránke s výsledkom pokračovania jeho činnosti v nasledujúcich rokoch. Celý proces musí prebiehať na základe ustanovení, ktoré sú dané v uvedenom Zákone o konkurze a reštrukturalizácii a ktoré účastníci konania musia rešpektovať. Kým do roku 2015 mali reštrukturalizácie rastúci charakter, kedy ich na konci roku 2015 bolo povolených 75, zmenou insolvenčného zákona z roku 2015 sa sprísnila podmienka reštrukturalizácie, ktoré mali dopad aj na ich realizáciu s dôsledkom ich utlmenia. V posledných 5 rokoch by sa počet povolených reštrukturalizácií rovnal číslu 101, čo je drastická zmena v porovnaní s minulosťou, kedy napríklad len v roku 2010 ich bolo povolených 87. V priamom porovnaní ich najviac bolo povolených práve v spomínanom roku 2010, a to 87, najmenej zasa v roku 2017, iba 12 povolených reštrukturalizácií.

Hlavným cieľom tejto záverečnej práce bolo oboznámiť čitateľa s danou problematikou riešenia krízovej situácie, a to de facto Zákonom o konkurze a reštrukturalizácii, konkrétne popísať náležitosti s ňou spojené a zosumarizovať jej výsledok.

V teoretickej časti sme sa zamerali na oboznámenie s krízovým manažmentom podniku a jemu spojenými pojmami, ako čo znamená kríza vo všeobecnosti, kde má slovo kríza pôvod a jej členenie. Ďalej sme si povedali niečo o krízovej situácii a taktiež aj spomenuli krízový stav, ktorí sme všetci zažívali po minulé roky. Následne sme charakterizovali podnik ako celok a jeho životný cyklus, ktorý začína jeho založením a vznikom a končí zánikom podniku. V nasledujúcej kapitole sme riešili krízový manažment a jeho ciele. V poslednej podkapitole teoretickej časti sme sa oboznámili

so strategickými riešeniami podnikových problémov, kam patrí konsolidácia, sanácia, reštrukturalizácia, konkurz a likvidácia podniku.

V praktickej časti sme už riešili konkrétnu krízovú situáciu nami zvolenej spoločnosti. Na popísanie tejto situácie sme využili interné dokumenty spoločnosti XYZ s. r. o., konkrétne spracovaný reštrukturalizačný plán a voľne dostupné informácie na internete. Pomocou týchto získaných informácií z daných zdroj sme zistili, že spoločnosť sa nachádzala hlavne vplyvom svetovej hospodárskej krízy, ale aj iných faktorov vo veľmi nepriaznivej finančnej situácii. No práve vplyvom osvojenia si reštrukturalizačného plánu a jemu obsiahnutých metód v tejto práci sa jej svoju priam až likvidačnú situáciu podarilo zvrátiť. Aj keď to nevyzerá tak, že spoločnosť po jej reštrukturalizácii úspešne pokračovala vo svojej podnikateľskej činnosti, a to aj najmä už spomenutým ukončením svojej podnikateľskej činnosti a výmazom z Obchodného registra, tak opak je pravdou. Spoločnosť úspešne dokonala niekoľkoročnú fúziu s materskou spoločnosťou, a preto bola jedným z dôležitých faktorov vzniku nástupnickej spoločnosti ABC a. s., kedy sa v nasledujúcich rokoch z tohto spoločného spojenia začali dostavovať aj výsledky v podobe ročných obrátov atakujúcich hranicu deväťciferného čísla.

Na základe uvedených skutočností môžeme teda konštatovať, že reštrukturalizácia nami vybranej spoločnosti dopadla úspešne.

Bibliografické zdroje

1. ANTUŠÁK, E. – VILÁŠEK, J. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2016, 134 s. ISBN 978-80-246-3443-2.
2. ELLIOT, A. J. - NIESTA, D. Goals in the context of the hierarchical model of approach – avoidance motivation. [online]. Jan. 2009. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na:
<https://www.researchgate.net/publication/281611301_Goals_in_the_context_of_the_hierarchical_model_of_approach_avoidance_motivation>
3. GABAŠOVÁ, K. *Kríza – slepá ulička alebo ozdravný proces?!* [online]. 2020. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na:
<http://www.culturologicaslovaca.ff.ukf.sk/images/No5/Gabasova_Kriza.pdf>
4. GOZORA, V. *Krízový manažment*. Nitra: SPU v Nitre, 2000, 171 s. ISBN 80-7137-802-X.
5. HORAK, R a kol. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. Praha: Linde, 2004. 407 s. ISBN 80-7201-471-4.
6. KÁDÁROVÁ, J. *Krízové riadenie podnikov*. Košice: Strojnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach, 2018. 224 s. ISBN 978-80-553-2935-2.
7. KENNEDY, J. F. *Citáty slávnych osobností*. [online]. 2021. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na: <<https://citaty-slavnych.sk/citaty/1982433-john-fitzgerald-kennedy-cinania-na-napisanie-slova-kriza-pouzivaju-dva-t/>>
8. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšírené vydání Praha: Grada Publishing, 2001, s. 701. ISBN 80-247-0016-6.
9. MATULČÍKOVÁ, M., SRNA O. *Krízový manažment*. Bratislava: Ekonóm, 2002, 326 s. ISBN 80-225-1595-7.
10. ROUDNÝ, R. - LINHART, P. *Krízový management I*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 97 s. ISBN 80-7194-674-5.
11. SEDLÁK, M. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition, 2007. 255 s. ISBN 978-80-8078-093-7.

12. SEDLÁK, M. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: IURA Edition, 2010. 352 s. ISBN 978-808-8078-317-4.
13. SLOVNIK. *Slovníkový portál Jazykovedného ústavu Ľ. Štúra SAV*. [online]. 2003. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na: <<https://slovník.juls.savba.sk/?w=Kr%C3%ADza&s=exact&c=ab21&cs=&d=kssj4&d=pspj&d=ogs&d=sssj&d=orter&d=scs&d=sss&d=peciar&d=ssn&d=hssj&d=bernolák&d=noundb&d=orient&d=locutio&d=obce&d=priezviska&d=un&d=pskcs&d=psken#>>
14. SZILÁGYI, M - SEDLÁKOVÁ, I. *Ekonomické a právne aspekty stanovenia všeobecnej hodnoty podniku*. Žilina: EDIS, 2002. 245 s. ISBN 80-7100- 976-8.
15. ŠIMÁK, L. *Krízový manažment vo verejnej správe*. Žilina: EDIS, 2016. 263 s. ISBN 978-80-554-1165-1.
16. ŠIMÁK, L. *Krízový manažment vo verejnej správe*. Žilina: Žilinská univerzita, 2001. 243 s. ISBN 80-88829-13-5.
17. ŠIMÁK, L. *Manažment rizík*. [online]. 2006. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na: <http://fbiw.uniza.sk/kkm/old/publikacie/mn_rizik.pdf>
18. ZUZÁK, R. – KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
19. ŽÁRY, I. *Public relations*. [online]. 1997. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na: <http://www.pppr.sk/virtualna_kniha.html>