



**Provoz podniku v konkursu
a maximalizace uspokojení věřitelů**

Insolvenční správce Smrčka a Kubálek v.o.s.

ve spolupráci s



Charakteristika Dlužníka a jeho vývoj před zjištěním úpadku

Silné stránky Dlužníka

- Kontrolní a řídicí systémy pro kolejová vozidla a průmysl
- Portfolio unikátních produktů - vývoj, programování a kompletace
- Prémioví odběratelé jak v České republice, tak i v zahraničí
- Dva roky před úpadkem diskuse o prodeji společnosti

Slabé stránky Dlužníka

- Vlastnicky řízený podnik s vnitřními konflikty
- Doprava a průmysl – nesourodé segmenty
- V létě 2018 utekla divize průmysl ke konkurenci
- Nesourodá struktura akcionářů a jejich finanční pozice
- Nejednotný postup klíčových věřitelů a jejich reakce na krizi Dlužníka

MANAGERSKÉ A VLASTNICKÉ SELHÁNÍ DOKÁŽE
BEZPEČNĚ ZNIČIT I ÚSPĚŠNOU FIRMU
Z PERSPEKTIVNÍHO OBORU

DEMOTIVOVANÝ A NELOAJÁLNÍ MANAGEMENT
ROZLOŽÍ FIRMU ZE VNITŘ, DŘÍVE ČI POZDĚJI

SPORY MEZI AKCIONÁŘI TĚMĚŘ NIKDY
NEPŘINESOU NIC DOBRÉHO

MARNÉ DOUFÁNÍ NENÍ ŘEŠENÍM



2018

2019

2020

2021

Pokus o odvrácení úpadku prostřednictvím prodeje aktiv / podniku Dlužníka

Identifikace a řešení potenciálního úpadku

- Identifikace potenciálního úpadku
- Reakce bank na problémy společnosti
- Reakce akcionářů na problémy společnosti
- Reakce odběratelů na problémy společnosti

Pokus o odvrácení úpadku a řešení likvidity

- **Krok 1: Bylo potřeba získat čas (vyšlo)**
- Uzavření transakce - financování prostřednictvím prodeje aktiv
- **Krok 2: Pokus o odvrácení úpadku (nevyšlo)**
- Vstup strategického investora a zachování chodu podniku

AROGANCE PŘI JEDNÁNÍ O ŘEŠENÍ NENÍ NEJLEPŠÍ
CESTOU K ZÁCHRANĚ ...

S VLASTNÍKEM, KTERÝ JE OCHOTEN OBĚTOVAT
VLASTNÍ SPOLEČNOST VE JMÉNU SVÉ HRDOSTI A TO
BEZ OHLEDU NA KOHOKOLIV, SE NEDOHODNETE ...

ZMENŠUJÍCÍ SE ČASOVÝ PROSTOR
PRO UZAVŘENÍ DOHODY, NEZVYŠUJE
PRAVDĚPODOBNOST JEJÍHO UZAVŘENÍ,
ALE JISTĚ TOMU NAPOMÁHÁ ...



2018

2019

2020

2021

Zjištění úpadku a návrh na reorganizaci Dlužníka

Insolvenční řízení

- Insolvenční návrh ze strany managementu / vlastníků s předpokladem reorganizace
- Zjištění úpadku, ustanovení insolvenčního správce
- Změna ve struktuře hlavních věřitelů
- Výběr poradce insolvenčního správce

Návrh na reorganizaci

- Nedůvěra v management
- Omezení jeho pravomocí a průběžná kontrola

Doporučení insolvenčního správce k řešení úpadku

- Cílem bylo uchránit maximální hodnotu pro věřitele
- Udržení podniku v chodu a jeho postupný rozprodej
- Proč konkurs a ne reorganizace navržená Dlužníkem

V PŘÍPADĚ NEDŮVĚRY V MANAGEMENT
JE OMEZENÍ DISPOZIČNÍCH PRÁV
LEGITIMNÍM A EFEKTIVNÍM NÁSTROJEM

ZACHOVÁNÍ PROVOZU PODNIKU
V GESCÍ INSOLVENČNÍHO SPRÁVCE
LZE DOSÁHNOUT I V KONKURSU

EXTERNÍ PORADENSKÁ PODPORA
INSOLVENČNÍHO SPRÁVCE A JEHO
ÚZKÁ SPOLUPRÁCE S VĚŘITELI
JE PRO EFEKTIVNÍ PRŮBĚH
INSOLVENČNÍHO ŘÍZENÍ ZÁSADNÍ



2018

2019

2020

2021

Konkurs, převzetí a provoz podniku dlužníka v konkursu

- Převzetí podniku insolvenčním správcem
- Interim management - úvodní fáze
- Interim management – budování týmu
 - Externí tým – role
 - Interní tým – role
- Stabilizace klíčových oblastí
- Odběratelé a dodavatelé
- Financování provozu podniku Dlužníka z výnosů na základě obchodního plánu schváleného a vyhodnocovaného věřitelským výborem
- Náklady na provoz a interim management

VČASNÁ A RYCHLÁ REAKCE JE KLÍČOVÁ,
JAK PRO PODNIK DLUŽNÍKA, TAK PRO
JEHO OBCHODNÍ PARTNERY

SPOLUPRÁCE EXTERNÍHO A INTERNÍHO TÝMU
A VZÁJEMNÁ DŮVĚRA JE PODMÍNKOU
ÚSPĚŠNÉHO PROVOZU PODNIKU

S ODBĚRATELI I DODAVATELI LZE VYJEDNAT VÍCE,
NEŽ BYSTE OČEKÁVALI

FINANCOVÁNÍ JE VŽDY VÝZVA



2018

2019

2020

2021

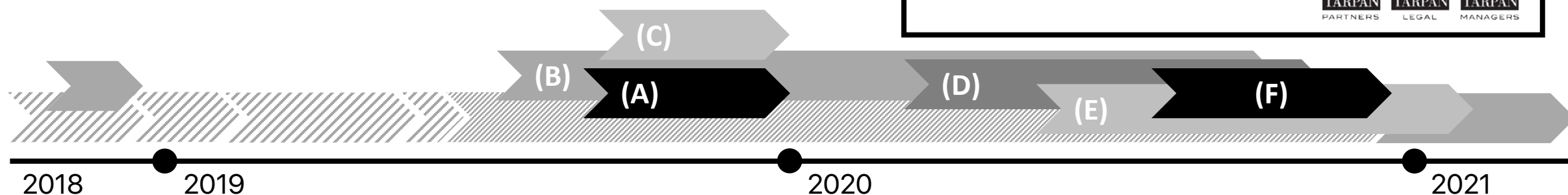
Realizace prodeje majetku dle jednotlivých skupin aktiv Dlužníka

Prodej majetku Dlužníka dle oblastí a pořadí

- Nemovitost v gesci zajištěného věřitele (A)
- Zásoby – jejich zpracování a prodej jako produktu (B)
- Dceřiné společnosti – rychlost a způsob je pro výsledek zásadní (C)
- Licence a software jako oddělitelné a replikovatelné aktivum (D)
- Prodej zbytných strojů, zařízení a drobného majetku (E)
- Prodej zůstatkového podniku strategickému investorovi (F)

Klíčové poznámky k realizaci prodeje majetku Dlužníka

- Pořadí prodeje aktiv – strategie maximalizace výnosu
- Zásoby a licence
- Náklady spojené se zpeněžením



NE VŽDY JE RYCHLÝ PRODEJ
PODNIKU JEDNOU SMLOUVOU
TO NEJLEPŠÍ ŘEŠENÍ

I NELIKVIDNÍ VÝROBNÍ ZÁSoby
MOHOU BÝT PŘEKVAPIVÝM
ZDROJEM USPOKOJENÍ VĚŘITELŮ

ZA URČITÝCH PŘEDPOKLADŮ LZE
(V RÁMCI MAX. VÝNOSU PRO VĚŘITELE)
DUŠEVNÍ VLASTNICTVÍ PRODAT
I NĚKOLIKRÁT



Věřitelé a uspokojení jejich pohledávek

Struktura věřitelů

- Zajištěný věřitel (nemovitost, obchodní pohledávky a zásoby)
- Nezajištění věřitelé
- Zapodstatovní věřitelé

Uspokojení věřitelů a výsledek insolvenčního řízení

Skupina věřitelů	% uspokojení
Zajištěný věřitel	100,00 %
Nezajištění věřitelé (po 1. částečném rozvrhu)	90,37 %
Zapodstatovní věřitelé a pohledávky zaměstnanců	100,00 %

Uspokojení pohledávek věřitelů je samozřejmě vyčíslené po odpočtu všech nákladů spojených s provozem podniku a zpeněžením a to včetně nákladů na poradce. Provoz podniku tedy pokryl nejenom své náklady, ale přispěl ke zvýšení uspokojení především nezajištěných věřitelů a měl i významný vliv na konečnou prodejní cenu podniku.

I V KONKURSU LZE DOSÁHNOUT
PRAKTICKY ÚPLNÉHO USPOKOJENÍ
NEZAJIŠTĚNÝCH VĚŘITELŮ

PROVOZEM PODNIKU V KONKURSU
LZE SANOvat NEJEN NÁKLADY
S PROVOZEM SPOJENÉ, VČETNĚ NÁKLADŮ
NA INTERIM MANAGEMENT,
ALE I NÁKLADY
NA ZPENĚŽENÍ AKTIV DLUŽNÍKA

KAŽDÁ INVESTICE MÁ SVOU NÁVRATNOST



2018

2019

2020

2021

Shrnutí a klíčové závěry z průběhu insolvenčního řízení

Pro realizaci takto úspěšného insolvenčního řízení jsou nezbytné

- Úzká spolupráce insolvenčního správce s věřitelským výborem
- Spolupráce insolvenčního správce s profesionálním poradcem
- Odpovědný, někdy až unikátní, přístup ke zpeněžení aktiv
- Kreativní a odvážný přístup k maximalizaci výnosů pro věřitele
- Investice času, úsilí a finančních prostředků za rozumných rizik

A na závěr neboť zde hovoříme o TURNAROUND CASE STUDIES

- Je zachráněný podnik Dlužníka a jeho produktové portfolio
- Podnik vlastní strategický investor, předpokládá se jeho další rozvoj
- Klíčový tým přešel spolu s podnikem Dlužníka, včetně zákazníků
- Věřitelé obdrží většinu svých pohledávek, tzn. záchranu subdodavatelů

ZA SPLNĚNÍ URČITÝCH PODMÍNEK LZE EFEKTIVNĚ
PROVOZOVAT PODNIK DLUŽNÍKA V KONKURSU
A DOSÁHNOUT TAK VYŠŠÍHO USPOKOJENÍ VĚŘITELŮ

SPOLUPRÁCE INSOLVENČNÍHO SPRÁVCE
SE SPECIALIZOVANÝM PORADCEM JE
– I ZA CENU ZVÝŠENÝCH NÁKLADŮ –
EFEKTIVNÍ A VEDE K ZACHOVÁNÍ
HODNOTY PRO VĚŘITELE

KOMPLEXNÍ A PROFESIONÁLNÍ PORADENSTVÍ
ZVYŠUJE PRAVDĚPODOBNOST ÚSPĚCHU



2018

2019

2020

2021

Insolvenční správce Smrčka a Kubálek v.o.s.

ve spolupráci s



TO, CO SE MŮŽE POKAZIT, SE VĚTŠINOU POKAZÍ.
I TO CO, SE NEMŮŽE POKAZIT, SE DOKÁŽE POKAZIT.
JE ALE VŽDY NUTNÉ PŘEMÝŠLET O TOM,
ZDA TO LZE I KDYBY JEN ČÁSTEČNĚ OPRAVIT
A POKUSIT SE O TO (POKUD TO MÁ SMYSL).
PROTOŽE PAK TO NĚCO MÁ VĚTŠINOU
VYŠŠÍ HODNOTU NEŽ TY ZBYLÉ TROSKY...