

Konference Insolvency 2022
Preventivní restrukturalizace – implementace v ČR

Případová studie BLAŽEK PRAHA, a.s. a UniControls, a.s.

Daniel Hříbal – červen 2022



Základní informace



- Dvě zcela odlišné společnosti (výroba, vývoj / služby)
- Různé cílové skupiny zákazníků (B2B / B2C)
- Rozdílné důvody úpadku (management / Covid)
- Odlišné způsoby jeho řešení (konkurs / reorganizace)
- Zcela jiný časový průběh insolvence (2Y / 7M)
- Významně rozdílná výše uspokojení věřitelů

- Going concern v obou případech



UniControls – představení společnosti



Charakteristika dlužníka a jeho hlavní činnost

- Kontrolní a řídicí systémy pro kolejová vozidla a průmysl
- Portfolio unikátních produktů, vysoká míra řešení na míru, certifikace výrobků
- Vlastní know-how, vývoj a výroba (zejména programování a kompletace)
- Prémioví a dlouhodobí zákazníci jak v České republice, tak i v zahraničí (B2B model)
- Odběratelé ze soukromé i veřejné sféry
- Nadprůměrně vysoká marže produktů vlastní výroby



BLAŽEK PRAHA – představení společnosti



Charakteristika dlužníka a jeho hlavní činnost

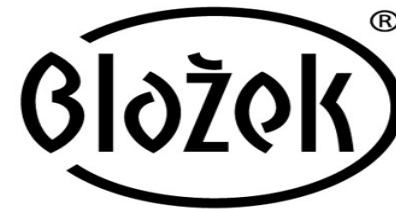
- Pánská móda zaměřená na vysokou kvalitu zpracování a nadstandardní služby
- Ryzí model B2C s minimem obchodní činnosti B2B
- Provozuje především kamenné prodejny a doplňkový e-shop
- Obchodní činnost v ČR i na Slovensku
- Výrobní a zpracovatelské aktivity prováděny v externí kooperaci
- Rozsáhlé dodavatelské zahraniční vztahy
- Největší aktiva v podobě zásob a zhodnocení kamenných prodejen (fit-outs)



Odlišnosti obou případů



- Výrobní firma s vlastní unikátní produkcí
- Unikátní know-how a vývoj
- Výhradně B2B business, dlouhodobí zákazníci
- Orientace na zahraničí, dlouhodobé vztahy se zákazníky
- Vlastnicky řízená firma, diversita vlastníků a jejich působení ve společnosti
- Komplexní model financování (3



- Obchodní firma zaměřená na služby a servis
- Výhradně B2C, retailoví zákazníci
- Prodej prostřednictvím kamenných prodejen, doplňkově e-shop
- Orientace na domácí trh (CZ a SK)
- Rozsáhlé dodavatelské vztahy v zahraničí

Důvody úpadku a přístup k jeho řešení



- Vlastnicky řízený podnik s vnitřními konflikty
- Manažerské selhání a nesprávná reakce na interní problémy
- Nesourodá struktura akcionářů a jejich finanční pozice
- Krizový management nesplnil svou roli
- Nedůvěra v management dlužníka ze strany věřitelů
- Nejednotný postup klíčových věřitelů a jejich reakce na
- Pandemie Covid-19 a protiepidemická opatření státu
- Nucené opakované uzavření kamenných prodejen
- Omezená možnost prodeje přes e-shop
- Vysoký podíl zásob a fixní náklady
- Nejistota ohledně budoucího vývoje pandemie a změna chování zákazníků
- Komplexní struktura věřitelů,

Průběh insolvence



Neformální fáze

- Diskuse o prodej společnosti (2 roky před úpadkem)
- Hledání investora/strategického partnera ve fázi hrozícího úpadku
- Vyjednávání s věřiteli o standstill / moratoriu

Formální proces

- Dlužnický insolvenční návrh s předpokladem reorganizace
- Konkursní řešení se zachováním ziskového provozu podniku, krizový management v gesci IS a jeho poradce
- Strukturovaný prodej podniku a



Neformální fáze

- nepředcházela

Formální proces

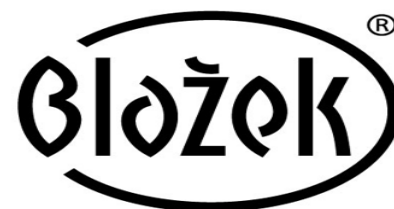
- Mimořádné moratorium (Covid-19) a jeho prodloužení
- Dlužnický insolvenční návrh a předpřipravená reorganizace
- Povolení reorganizace, schválení reorganizačního plánu věřiteli i insolvenčním soudem
- Reorganizace dlužníka, postupné uspokojení věřitelů v definovaném rozsahu



Výsledek insolvenčního řízení



- Klíčová aktiva dlužníka v rukou strategických investorů, včetně dceřiných společností
- Zbytkový podnik dlužníka prodán strategickému investorovi, který pokračuje v jeho provozu
- Pozitivní hospodaření podniku v průběhu insolvence – konkursu (výnos pro věřitele)
- Úplná úhrada zapodstatovaných pohledávek



- Obnovení provozu podniku po uvolnění protipandemických opatření
- Restrukturalizace podniku dlužníka (uzavření nerentabilních prodejů, posílení e-shopu, přejednání nájemních podmínek, adal.)
- Zachování kooperačních vazeb a vztahů, kontinuita podniku směrem k zákazníkům
- Úplná úhrada zapodstatovaných pohledávek

Potenciál preventivní restrukturalizace



- Zrychlení procesu předání podniku do rukou investora
- Zajištění podmínek financování
- Omezení negativní publicity, zejména vůči zahraničním partnerům
- Zvýšení hodnoty podniku a aktiv pro věřitele
- Stabilizace personálu a krizového managementu dlužníka
- Neřeší nedůvěru v management dlužníka a jeho selhání a vnitřní rozpory ve společnosti



- Omezení negativní publicity, zejména vůči zahraničním partnerům
- Zvýšení předvídatelnosti krizového procesu
- Zvýšení uspokojení pro věřitele
- Rychlejší realizace a ukončení reorganizačního procesu
- Zvýšení dostupnosti standardního financování provozu podniku
- Snížení nákladů na celý



Závěrečné shrnutí



- Zachování going concern hodnoty podniku a jeho udržení v provozu je ve formálním procesu velmi náročné a nákladné (finančně i manažersky)
- Negativní publicita spojená s formálním řízením a vstupem do insolvence má citelný dopad na pravděpodobnost úspěchu restrukturalizace firmy (nedůvěra a nejistota)
- Klíčový bude včasný a konsenzuální přístup věřitelů a dlužníka k neformálnímu způsobu řešení hrozícího úpadku
- Neformální proces usnadní udržení standardního financování provozu podniku
- Formální pravidla insolvenčního procesu zvyšují důvěru věřitelů v rovné zacházení, zejména u zahraničních partnerů
- Některé formální nástroje insolvenčního řízení usnadňují dohodu s věřiteli

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...

Děkuji za pozornost !

