

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA DOPRAVNÍ

Kateřina Matasová

Reorganizace leteckých společností

Bakalářská práce

2016



K621..... Ústav letecké dopravy

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Kateřina Matasová

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

B 3710 – LED – Letecká doprava

Název tématu (česky): **Reorganizace leteckých společností**

Název tématu (anglicky): Airlines Reorganization

Zásady pro vypracování

Při zpracování bakalářské práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

- Pojem reorganizace podniku, souvislost s insolvenčním řízením
- Důvody reorganizací leteckých společností
- Právní aspekty reorganizací
- Analýza možných reorganizačních řešení (fúze společností, holdingová seskupení, mateřské a dceřiné společnosti)
- Reorganizace ČSA a další příklady z praxe

Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah průvodní zprávy: minimálně 35 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)

Seznam odborné literatury: Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

Paul Stephen Dempsey: Airline Bankruptcy, The Post-Deregulation Epidemic. McGill University. 2012

<http://news.delta.com/delta-and-northwest-merge-creating-premier-global-airline>

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Eva Endrizalová, Ph.D.

Datum zadání bakalářské práce:

25. října 2015

(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání bakalářské práce:

25. srpna 2016

a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia

b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia



doc. Ing. Stanislav Szabo, PhD. MBA

prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek, dr. h. c.

vedoucí

děkan fakulty

Ústavu letecké dopravy

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.

.....
Kateřina Matasová

jméno a podpis studenta

V Praze dne 25. října 2015

Poděkování

Děkuji Ing. Evě Endrizalové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za poskytnutí podkladů k jejímu vypracování a za podnětné návrhy, které ji obohatili. Dále bych chtěla poděkovat mému kamarádovi Michalu Řeřichovi, za pomoc při překladech z anglického jazyka a opravách syntaktických chyb. V neposlední řadě je mou milou povinností poděkovat svým rodičům a blízkým, za morální a materiální podporu v průběhu celého mého studia.

Prohlášení

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na ČVUT v Praze Fakultě dopravní.

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu 60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorských zákon).

V Praze dne 25. srpna 2016

Podpis

Abstrakt

Práce se zabývá reorganizací leteckých společností, jako novým tématem v oblasti bankrotu. Cílem je analyzovat reorganizační řešení, které společnosti podstupují. Pojednává o rozdílných podmínkách z pohledu amerického i českého zákoníku a věnuje se právním aspektům v procesu reorganizace. Řeší jednotlivé příčiny pro úpadek leteckých společností a následně se zabývá konkrétními společnostmi a způsobem řešení jejich reorganizace.

Abstract

This thesis deals with reorganisation of airline companies as a new bankruptcy topic. Its goal is to analyse reorganisation solutions which companies undergo. It discusses different conditions from the viewpoint of Czech and American code of law and examines juristical aspects in reorganisation proces. It explores individual causes of bankruptcy of airline companies and subsequently examines individual companies and the manner of solving their reorganization.

OBSAH

ÚVOD	5
1. POJEM REORGANIZACE	6
1.1. Insolvenční zákon v ČR.....	6
1.1.1. Konkurs	9
1.1.2. Reorganizace	11
1.2. USA	12
1.2.1. Kapitola 7 Likvidace.....	13
1.2.2. Kapitola 11 Reorganizace.....	13
2. DŮVODY REORGANIZACÍ LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ	14
2.1. Cena ropy	15
2.2. Konkurence nízkonákladových leteckých společností a klasických leteckých dopravců 17	
2.3. Terorismus (Útok na Světové obchodní centrum 2001).....	19
2.4. Ekonomická krize	20
2.5. Letecké nehody.....	21
2.6. Zadluženost	22

3. PRÁVNÍ ASPEKTY REORGANIZACÍ	22
3.1. Návrh na povolení reorganizace.....	24
3.2. Reorganizační plán	25
3.3. Skončení reorganizace.....	29
4. ANALÝZA REORGANIZAČNÍCH ŘEŠENÍ.....	31
4.1. Restrukturalizace	31
4.2. Fúze.....	32
4.2.1. Holdingové seskupení	35
5. PŘÍKLADY Z PRAXE.....	36
5.1. Delta	37
5.2. United	39
5.3. American Airlines	41
6. ZÁVĚR	43

ÚVOD

Letecká doprava patří mezi nejmladší odvětví dopravy s prudkým tempem technického rozvoje. V dnešní době je nedílnou součástí dopravní infrastruktury. Letectví má mezinárodní charakter a je významným sektorem ekonomiky jak pro jednotlivé státy, tak i celosvětově. V ekonomickém odvětví se nejedná pouze o přepravu cestujících a nákladu, ale také o vytváření pracovních míst, růst cestovního ruchu a rozvoj regionů. Podíváme-li se na křivku HDP, vidíme, že výkony letecké dopravy věrně odráží výkony národního hospodářství. Letecké odvětví čelí řadě problému, mezi něž patří zvýšené náklady na ochranu životního prostředí, bezpečnost, rostoucí náklady na pohonné hmoty a konkurence dopravců, zejména po liberalizaci v 80. letech.

V bakalářské práci se zabývám situací, kdy letecká společnost přestává úspěšně hospodařit, až do té míry, kdy začíná mít finanční problémy v podobě bankrotu společnosti. Reorganizace je víceméně novým tématem v oblasti řešení bankrotu a v mnohých situacích je záchranou před ukončením činnosti provozu.

V první kapitole se věnuji vysvětlení samotného pojmu reorganizace a insolvenčního zákona, z kterého vychází. Na území Evropy a Spojených států je reorganizace řešená jinými zákoníky s jinými pravidly, proto bylo nezbytné uvést i tyto náležitosti. Dále se v práci věnuji hlavním faktorům, které ovlivňují ekonomickou situaci společnosti a mohou tak způsobit její úpadek. Následující kapitola se zabývá právními aspekty reorganizace a všemi náležitostmi, které s reorganizací souvisí. Navazuje na ni analýza řešení, s kterými se v dnešní době můžeme setkat nejvíce. Poslední kapitola jmenuje společnosti, které reorganizací prošly, okolnosti které vedli k bankrotu a způsob jakým se s tím společností vypořádali.

1. POJEM REORGANIZACE

Reorganizace představuje proces, při němž dochází ke změně struktury, systému nebo organizace. Ekonomicky je pojem reorganizace podniku chápán pro vnitřní změny. Jedná se o jeden ze způsobů řešení úpadků, neboli bankrotů, kterými se zabývá Zákon č.182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (Insolvenční zákon).

1.1. Insolvenční zákon v ČR

V minulosti bylo možné řešení úpadku pouze konkursním řízením a pojem reorganizace je poměrně novým institutem. V období přechodu k tržnímu hospodářství, po roce 1989, se měnila politická situace, a také hospodářská politika státu a na tyto změny bylo potřeba reagovat. K opětovnému zavedení konkursního a vyrovnávacího řízení došlo v českých zemích až po více než 40 letech, a to v roce 1991 zákonem č. 328/1991 Sb. o konkursu a vyrovnání. Tvorba tohoto zákona byla inspirována právní úpravou úpadkového práva z roku 1931, který ale vznikl za odlišných podmínek hospodářského prostředí a na počátku 90. let se jeví jako myšlenkově zastaralý a pro praxi značně nevyhovující. Důsledkem toho došlo při aplikaci zákona č. 328 k mnoha problémům, které byly řešeny řadou novelizací. Takto se právní úprava stávala nepřehlednou a s postupem času vykazovala v moderní době mnohé nedostatky. Neřešila ozdravné způsoby řešení úpadků, neupravovala úpadky fyzických osob, ani úpadky podniků s vysokým počtem věřitelů, jako jsou banky, nebo pojišťovny. Roku 2001 se začala rozvíjet koncepce zcela nové právní úpravy úpadkového řízení. Výsledkem se stal nový zákon č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení (Insolvenční zákon), který nabyl účinnosti 1. 1. 2008. [29]

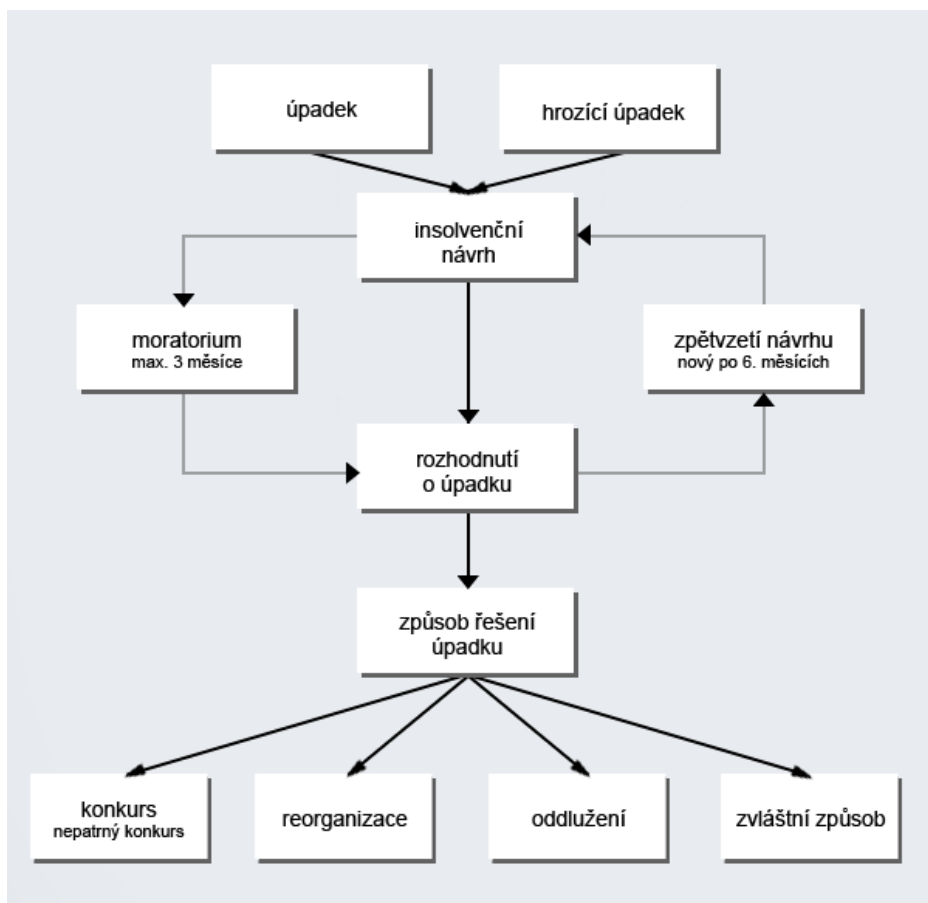
Častou příčinou úpadku je neschopnost dlužníka splácet závazky vůči věřitelům. Insolvenční zákon rozlišuje 2 druhy úpadků – platební neschopnost a předlužení. Dále stanovuje i pojem hrozící úpadek. [2]

Za platební neschopnost se považuje stav, kdy dlužník má více věřitelů a peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti, které není schopen plnit. O předlužení se jedná, má-li dlužník více věřitelů a jeho závazky převyšují hodnotu jeho majetku. Hrozící úpadek považujeme za předpoklad, že dlužník nebude moci splnit podstatnou část svých peněžitých závazků. [3]

Insolvenční zákon se vztahuje na:

„...řešení úpadku a hrozícího úpadku dlužníka v rámci soudního řízení, a to některým ze stanovených způsobů tak, aby došlo k uspořádání majetkových vztahů k osobám dotčeným dlužníkovým úpadkem nebo hrozícím úpadkem, k co nejvyššímu a zásadně poměrnému uspokojení dlužníkových věřitelů.“ [1]

Soudní řízení, nazývané v této oblasti insolvenčním řízením, má zákonem stanovené zásady, na nichž je proces stavěn. Jedná se především o spravedlnost, rovnocennost věřitelů, kteří mají obdobné postavení, ochrana práv věřitele nabytých v dobré víře, povinnost věřitelů zdržet se úkonů které by vedly k uspokojení jejich pohledávek mimo insolvenční řízení. Proces řízení můžeme rozdělit do několika fází. Jejich posloupnost je názorně zobrazena na obrázku č. 1.



Obrázek 1 Schéma insolvenčního řízení

První fází je podání insolvenčního návrhu, čímž se zahajuje insolvenční řízení. Návrh může být podán dlužníkem, anebo věřitelem. Jde-li o hrozící úpadek, může insolvenční návrh podat pouze dlužník. V další fázi insolvenčního řízení rozhoduje soud o úpadku, je-li zjištěno, že dlužník splňuje podmínky pro řešení majetkových problémů. Tyto náležitosti musí být v rámci projednání insolvenčního návrhu osvědčeny. V případě, že jsou tyto skutečnosti dokázány, vydá soud rozhodnutí o úpadku. Do okamžiku vydání rozhodnutí o úpadku může insolvenční návrhovatel vzít insolvenční návrh zpět. Věřitel, který vzal insolvenční návrh zpět, jej může opětovně podat až po uplynutí 6 měsíců ode dne zpětvzetí. Dlužník, který je podnikatelem, může navrhnout insolvenčnímu soudu vyhlášení moratoria, tzv. ochranu před věřiteli. To mu dává možnost vyrovnat se s věřiteli ještě před zahájením insolvenčního řízení. Neboť

vyhlášení moratoria znamená, že po dobu jeho platnosti nelze rozhodnout o úpadku dlužníka. Moratorium trvá po dobu uvedenou v návrhu na moratorium, nejdéle však 3 měsíce. Ve třetí fázi insolvenčního řízení soud rozhodne o způsobu řešení úpadku. Veškerá rozhodnutí insolvenčního soudu vydaná v insolvenčním řízení jsou zveřejňována prostřednictvím insolvenčního rejstříku. V posledních fázích insolvenčního řízení následuje realizace zvoleného způsobu řešení úpadku a ukončení insolvenčního řízení. [2]

Podle insolvenčního zákona lze úpadek řešit těmito 4 způsoby [3]:

- konkurs,
- reorganizace,
- oddlužení,
- zvláštní způsoby řešení úpadku, stanovené pro určité subjekty nebo pro určité druhy případů.

Insolvenční zákon dává dlužníkovi na výběr, který ze způsobů řešení úpadku je nejvhodnějším pro jeho situaci. Výběr způsobu řešení úpadku má v co největší míře přispívat k uspokojení věřitelů. Konkursem je možné řešit úpadek kteréhokoliv dlužníka. Je-li dlužník podnikatelem, je možné přistoupit k řešení úpadku konkursem, nebo v podobě reorganizace. Řešení úpadku oddlužením se vztahuje pouze na případ, že je dlužník právnická osoba, která není podnikatelem, nebo fyzická osoba. [2]

1.1.1. Konkurs

Konkurs je ve své podstatě likvidační formou řešení úpadku. Insolvenční soud může vydat rozhodnutí o konkursu samostatně, případně je-li dlužníkem osoba, u které je vyloučena

možnost reorganizace nebo oddlužení, spojí soud své rozhodnutí s rozhodnutím o úpadku. Na základě rozhodnutí o prohlášení konkursu jsou zjištěné pohledávky věřitelů rovnoměrně uspokojovány z výtěžku zpeněžení majetku dlužníka. Pohledávky, případně jejich části, které nejsou uspokojené, nezanikají. [4]

Účinky prohlášení o konkursu vstupují v platnost v okamžiku zveřejnění rozhodnutí v insolvenčním rejstříku. Nejdůležitějším účinkem je převedení všech práv a povinností spojených s majetkem dlužníka na insolvenčního správce. Ten se zabývá možnostmi pokračovat v provozu podniku, jedná se zaměstnanci dlužníka jako zaměstnavatel, disponuje bankovními účty [4].

V průběhu konkursního řízení probíhá stále zpeněžování majetku. Pro uspokojení pohledávek věřitelů je podmínkou převod majetku dlužníka na peníze. Zpeněžení majetku je prováděno 3 metodami – veřejnou dražbou podle zákona o veřejných dražbách, prodejem movitých věcí a nemovitostí dle ustanovení občanského soudního řádu a prodejem majetku mimo dražbu. Po zpeněžení podstatné části dlužníkovy majetku, vydá soud na základě závěrečné zprávy od insolvenčního správce rozvrhové usnesení. Toto usnesení obsahuje částky, z nichž jsou poměrně uspokojovány pohledávky věřitelů. [4]

O ukončení konkursu rozhodne soud v případech, zjistí-li [4]:

- že nebyl dodatečně osvědčen dlužníkův úpadek,
- že není žádný přihlášený věřitel a všechny pohledávky jsou uspokojeny,
- po obdržení zprávy insolvenčního správce o splnění rozvrhového usnesení,
- že pro uspokojení věřitelů je majetek dlužníka nedostačující,

- na návrh dlužníka, jestliže všichni věřitelé a insolvenční správce vyslovili souhlas na společné listině.

Zrušením konkurzu dochází k zániku jeho účinku a dlužník, případně statutární orgány, opět nabývají způsobilosti k hospodaření se zbývajícím majetkem. Situace, kdy je konkurs ukončen pro nedostačující majetek dlužníka, je podkladem pro výmaz dlužníka z obchodního rejstříku.[4]

Příkladem může být společnost SkyEurope, která se s dluhy potýkala už od samého vzniku společnosti. Konkurs na SkyEurope byl vyhlášen roku 2009 a společnost po sobě zanechala dluh 180 milionů eur. Hodnota majetku SkyEurope byla odhadována na 5,7 milionu eur. Zpeněžení majetku by nestačilo ani na pokrytí nákladů případného konkursu, jejichž největší část tvořili nevyplacené mzdy a odstupné bývalých zaměstnanců. [40]

1.1.2. Reorganizace

Řešení úpadku reorganizací spočívá v postupném uspokojování pohledávek věřitelů, kdy dlužník může pokračovat v podnikatelské činnosti. Nadcházející činnost dlužníkovu podniku je vymezená předpoklady reorganizačního plánu, který je zaměřen na ozdravení podniku a vyrovnaní vzájemných vztahů mezi dlužníkem a věřiteli. [5]

Reorganizace je založena na sanačním principu řešení úpadku. Na rozdíl od konkursu, který je likvidační formou a jeho cílem je víceméně rozprodání majetku, z kterého jsou uspokojováni věřitelé, princip reorganizace spočívá v obnovení podnikání a vytváření zisku, z kterého budou postupně uspokojováni věřitelé. Tato cesta vede nejen k uspokojení určité míry dluhů, ale také

k napravení situace dlužníka, který by měl být schopen po ukončení insolvenčního řízení úspěšně podnikat. [7]

Pojem reorganizace je zavedený až stávajícím insolvenčním zákonem následujícím celosvětové trendy. Principy reorganizace byly převzaty ze Spojených států, kde se tento trend poprvé objevil v americkém zákoníku Bankruptcy law z roku 1978. [10]

O právním působení reorganizace v ČR se zabývá kapitola 3.

1.2. USA

Do roku 1978 byly bankroty v regulovaném prostředí leteckého odvětví mimořádně vzácné. Po deregulaci, která otevřela leteckou dopravu konkurenci, počet registrovaných bankrotů leteckých společností oproti ostatnímu průmyslu prudce vzrostl. Od roku 1978 bylo zaznamenáno přes 100 zapsaných institucí v úpadku, ačkoli ne všechny měli za následek likvidaci. V prvních letech deregulace se objevoval nesčetný počet začínajících společností, které postrádali životaschopné podnikatelské plány nebo dostatečné financování. Rostoucí náklady, konkurence, válka v Perském zálivu a tragédie 11. září 2001 zapříčinili bankrot i několika z největších dopravců. [8]

Bankroty největších amerických leteckých společností jsou uvedeny v tabulce č. 1, seřazeny sestupně dle nejvyšší hodnoty majetku.

Tabulka 1 Největší bankroty amerických leteckých společností [9]

Společnost	Rok	Majetková hodnota
American Airlines	2012	\$24,7 mld
United Airlines	2002	\$22,8 mld

Delta Airlines	2005	\$21,6 mld
Northwest Airlines	2005	\$14,4 mld
US Airways	2004	\$8,6 mld
US Airways	2002	\$8,0 mld
Continental Airlines	1990	\$7,7 mld
Eastern Airlines	1989	\$4,0 mld
Trans World Airlines	1992	\$2,9 mld

Ve spojených státech je přibližně 90 úpadekových soudů, v každém soudním okrsku jeden. Všechny případy úpadku řeší příslušný soud podle pravidel uvedených ve sbírce zákonů. Různé druhy úpadku jsou označovány příslušnými kapitolami zákoníku. Kapitola 7 se zabývá likvidací a kapitola 11 reorganizací.[9]

1.2.1. Kapitola 7 Likvidace

V americkém zákoníku se při řešení bankrotu likvidací jedná o úplné ukončení podnikání. Správce shromažďuje majetek dlužníka, jeho hodnotu snižuje prodejem a výtěžek rovnoměrně rozděljuje věřitelům. Přednostně se jedná se zajištěnými věřiteli, následovně s nezajištěnými a akcionáři.[9]

1.2.2. Kapitola 11 Reorganizace

Podle kapitoly 11, je dlužníkovi poskytnuta ochrana před věřiteli, po dobu jeho reorganizace. Společnosti je umožněno odstoupit od smluv, s výjimkou smluv pracovních, a odložit své stávající závazky, kromě platby letadel. Může naplánovat jak splácet své dluhy, nebo najít způsob jak je snížit. Úpadekový soudce jmenuje správce, jehož rolí je převzít majetek, vyšetřovat nesrovnalosti jako protiprávní či přednostní převody peněz, pozorovat, zda věřitelé

jednají spravedlivě, prodávat majetek a rozdělovat volné finanční prostředky. Dlužník má na podání reorganizačního plánu 18 měsíců. Pokud společnost, není schopná reorganizace, řešení úpadku se přesune do likvidace (viz Kapitola 7).[9]

2. DŮVODY REORGANIZACÍ LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ

Letecká doprava má celosvětové působení a je tak silně závislá na mezinárodní ekonomické a politické situaci, na rozdíl od ostatních druhů dopravy. Patří mezi jeden z nejvíce globálních průmyslů a také je považována za nejdynamičtější se rozvíjející druh dopravy. S leteckou dopravou se úzce pojí pojem globalizace, i v samotné podstatě slova, neboť letecká doprava propojuje veškeré světové oblasti. Výkyvy v globální ekonomice jsou značně promítány do výkonů letecké dopravy. Letecká doprava reaguje velmi citlivě na světové hospodářské krize, teroristické hrozby i na výkyvy cen ropy na světových trzích. Světové aerolinie prodělaly roku 2008 více než osm miliard dolarů, to bylo způsobeno nejprve prudkým nárůstem ceny ropy, následovaným finanční a ekonomickou krizí, která výrazně snížila poptávku po letecké dopravě. [11,12]

Kromě uvedených faktorů světové ekonomiky, ovlivňují letecké společnosti především jejich náklady, které jsou obrovské. Společnosti se je snaží různými metodami snížit. Francouzský dopravce Air Mediterranée, ve svém Airbusu A321 nahradil 220 hospodářských míst, z nichž každé sedadlo vážilo 12kg, za užší a z lehčího materiálu, kde jedno sedadlo váží kolem 4kg. Indický dopravce GoAir přijímá pouze ženy jako letušky, protože jsou v průměru o 10-15 kg lehčí než muži. Palivové náklady představují až jednu třetinu nákladů společnosti a za každý kilogram ušetří společnost 100 dolarů ročně na palivu. Kuriozitou v šetření nákladů bylo

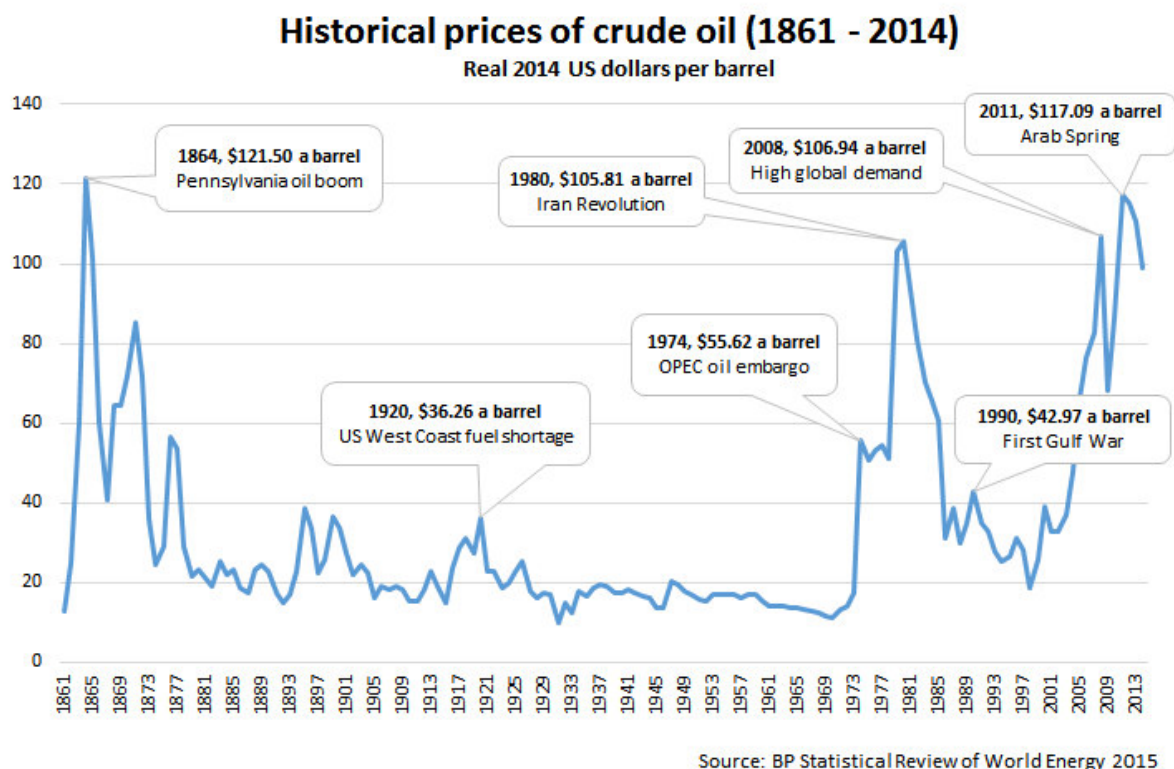
vyřazení olivy ze salátu letecké společnosti American Airlines. Hodnota salátu je založena na počtu položek, které obsahuje. Čtyři položky stály 60 centů a pět položek 80 centů. Oliva byla pátou položkou. Tímto krokem společnost ušetřila více než 40 000 dolarů ročně. Mnoho společností také platí nemalé náklady za reklamu, umístění loga společnosti na ubrouskách, odpadkových pytlích, jídelních krabičkách apod. Společnost Southwest Airlines odstranila logo společnosti z odpadkových pytlů a ušetřila 300 000 dolarů ročně v nákladech na tisk. Společnosti se také zaměřují na nové technologie, které jsou efektivnější pro vzlet, cestu i přistání. Vyšší rychlost letu znamená i vyšší spotřebu paliva. EasyJet používá speciální lak, který odstraňuje mikroskopické hrbolky na trupu letadla, které tak snadněji proplouvá vzduchem a spaluje tak méně paliva. Výhodou je i využívání delší přistávacích drah, kde piloti nechají letadlo zpomalit samovolně, bez používání reverzního tahu motoru. Pomocí těchto faktorů může společnost drobnými kroky ušetřit část svých nákladů. [41]

Níže uvádím faktory, zejména ekonomické, které se velkou mírou podílejí na možném úpadku leteckých společností.

2.1. Cena ropy

Cena ropy má zásadní vliv na celosvětovou ekonomiku, díky své dosavadní nenahraditelnosti. Ropa je základní surovinou pro výrobu leteckého paliva, a tudíž je na ní celé letecké odvětví silně závislé. Náklady na palivo se pohybují v rozmezí 40-50% celkových nákladů leteckého dopravce. Společně pak s platy posádek a cenou za letadla, jsou náklady na palivo nejdražší položkou v nákladech leteckých společností. Význam ropy pro světové hospodářství se nejvíce projevil roku 1973, kdy arabští členové kartelu vyhlásili embargo na vývoz ropy do řady zemí, převážně pak západních zemí. Během několika týdnů vzrostla cena ropy o 400%.

Počátkem roku 1973 stál barel méně než 3 dolary, o rok později to bylo již 14 dolarů. Historického maxima ve 20. století dosáhla cena ropy v roce 1980 v průběhu druhého ropného šoku, její hodnota v přepočtu na dnešní cenu činila 117 dolarů za barel. Poté následoval dlouhodobý pokles, v důsledku otevření nových ropných polí mimo Blízký východ. Nedávné minimum bylo na počátku roku 1999, a to 12 dolarů za barel. Poté začala cena ropy opět stoupat, nejprve dosáhla 70 dolarů v průběhu prozatím poslední ropné krize roku 2005, následně ale rostla dál z důvodu světové ekonomické krize, kde roku 2008 překonala dosavadní maximum a dostala se tak na hranici 136 dolarů. Dnes je cena zhruba čtyřicetinasobně vyšší než v sedmdesátých letech, konkrétně 41,09 USD za barel (dne 28. 7. 2016). Vývoj ceny ropy v letech 1861 – 2014 zobrazuje obrázek č. 2. [15,16]



Obrázek 2 Graf vývoje ceny ropy za období 1861-2014, přepočítaný na hodnotu dolaru roku 2014

Ropná krize roku 1973 byla pravděpodobně příčinou k počínajícímu úpadku letecké společnosti Pan Am. Společnost Pan Am, celým názvem Pan American World Airways, představovala symbol americké letecké dopravy a v podstatě i celých spojených států. Postavení společnosti se s příchodem ropné krize začalo měnit. Provozní náklady letecké společnosti se začaly výrazně zvyšovat, nedošlo k očekávanému nárůstu poptávky cestujících, kdy společnost již investovala do nákupu nových letadel, americké letecké úřady povolili domácím dopravcům mezinárodní tratě a opakovaně zamítli společnosti Pan Am vnitrostátní linky v obavě před monopolizací trhu. Společnost se tak začala propadat do finančních problémů. Posledním dílkem byl teroristický útok, kdy roku 1988 explodovalo nad Skotskem letadlo právě této společnosti s 270 lidmi na palubě. Souhra těchto událostí způsobila, že společnost Pan Am vyhlásila 8. ledna 1991 bankrot.[30]

2.2. Konkurence nízkonákladových leteckých společností a klasických leteckých dopravců

V minulosti byl rozvoj letecké dopravy regulován vnitrostátními orgány. To znamenalo především monopol národních dopravců. Se zavedením jednotného leteckého trhu na konci 90. let došlo k zásadním změnám v odvětví letecké dopravy a významně přispělo k růstu letecké dopravy za uplynulých třicet let. Spolu s příchodem liberalizace došlo k velkému rozmachu nízkonákladových leteckých dopravců a zesílení konkurence mezi všemi leteckými společnostmi. Vysoce regulované odvětví s drahými letenkami se tak přeměnilo v dynamický sektor, který díky přijatelným cenám, rozšířené volbě leteckých tras, četnosti letů, využívá stále více cestujících.[19]

Nízkonákladové letecké společnosti se zaměřují na minimalizaci nákladů, aby mohly nabídnout výhodnou cenu letenky, která je obvykle srovnatelná, v případě akčních letenek i nižší, s cenami jízdenek za přepravu po železnici nebo s náklady na osobní automobilovou přepravu. Ke snížení nákladů využívají low-cost dopravci omezení doplňkových služeb, jako rezervace místa, odbavení, přednostní nástup, občerstvení, denní tisk, Wi-Fi apod. Cestující tedy platí pouze za přepravu a cokoliv nad rámec si musí připlatit. Význam výnosů za doplňkové služby ve finančnictví low-cost dopravců výrazně narůstá. V roce 2007 byla suma celosvětových doplňkových příjmů 2,45 miliardy dolarů, v roce 2013 dosáhly tyto výnosy na 31,5 miliard dolarů. [20] Mezi další rysy nízkonákladových společností patří využívání jednoho typu letadel ve flotile, zpravidla malá letadla s jednou tarifní třídou na palubě a větší hustotou sedadel, s kterými působí na krátkých trasách. Klasičtí dopravci provozují lety na krátké i dlouhé tratě, k tomu je zapotřebí flotila z různých druhů letadel, s kterou jsou spojeny větší náklady na posádky, údržbu, spotřebu paliva, aj. Mezi další rysy pro snižování nákladů patří využívání sekundárních letišť, na kterých jsou nízké letištní poplatky, přímá spojení mezi body, která jsou označována jako model point-to-point, což nízkonákladovým přepravcům přináší více nalétaných hodin, snížení nepravidelností v letovém řádu, nezávislost na navazujících letech.

Podíváme-li se na počet přepravených cestujících u nízkonákladových společností a klasických společností, značí klasické společnosti značné ztráty. Přepravu nízkonákladovou společností využilo v roce 2014 v Evropě přes čtvrt miliardy cestujících, kdežto klasické dopravce zhruba 370 milionů. Nízkonákladové aerolinky rostou výrazně více než klasické, které zůstávají ve finančních ztrátách nebo poklesu zisku. [21]

2.3. Terorismus (Útok na Světové obchodní centrum 2001)

Velmi aktuálním problémem současné doby jsou teroristické útoky, a právě v letectví se s nimi setkáváme poměrně často, neboť letadla jsou dokonalým cílem teroristů. Kapacita velkých dopravních letadel je v řádu stovek. Při útoku na letadlo je tak zasaženo velké množství populace.

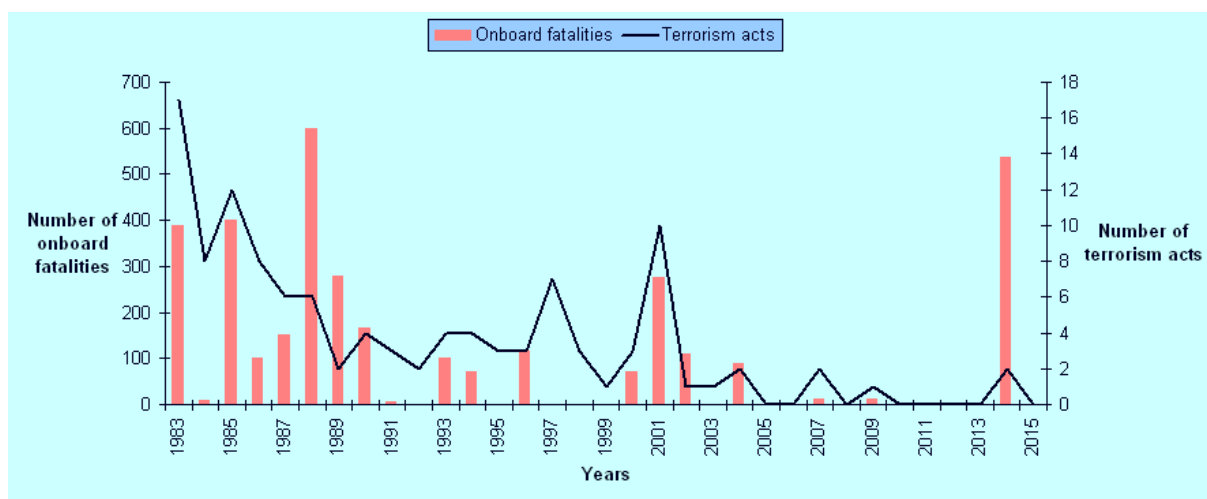
Největší teroristický útok zažilo 11. září 2001 USA, a světová letecká doprava se dostala do největší krize ve své historii. Mnoho leteckých společností následkem útoku zkrachovalo. Nejvíce měla tato krize dopad na velké americké letecké společnosti a některé evropské dopravce. Federální letecký úřad FAA vyhlásil po útocích zákaz létání, který trval několik dnů a americkým aeroliniím způsobil ztráty až 1 miliardu dolarů denně.[17]

Útokem došlo k drastické změně poptávky, nové letenky si nekupuje téměř nikdo a letecké společnosti tak nemají žádný zdroj příjmu, avšak náklady stále rostou. Americké letecké společnosti začaly rozsáhle propouštět a značně omezili poskytované služby. Ruší nerentabilní linky a vyřazují stovky starších letadel, jejichž provoz je méně ekonomický. Největší propouštění a významnou redukcí kapacity oznámila šestice hlavních amerických přepravců, mezi ně patří American Airlines, Continental Airlines, Northwest Airlines, United Airlines, US Airways a Delta Air Lines. Největší dopad měl útok na aerolinie, které měli finanční problémy už před úterým 11., jednalo se například o americkou Midway Airlines, britské Gill Airway, švýcarské Swissair, které způsobili bankrot belgické Sabeny, neboť vlastnili téměř 50% podíl společnosti. Opačná situace naopak nastává pro menší levné dopravce, kteří nemění stanovené plány a dokonce nabízejí mimořádné slevy. Pokles letecké dopravy se

dotknul i výrobců letadel, kteří se také uchýlili k propouštění zaměstnanců a omezili výrobu.

[17]

Jakýkoliv teroristický incident v letectví, ať již jde o únos, sestřelení, propašování bomby na palubu, je následován bezpečnostními opatřeními, která usilují o zabránění takovýchto útoků v budoucnu. Na obrázku č. 3 vidíme četnosti teroristických útoků a neštěstí způsobených na palubě. Díky zvyšující se úrovni bezpečnosti můžeme dle znázorněného vývoje křivky usoudit, že počet teroristických činů s časem klesá.



Obrázek 3 Četnosti palubních neštěstí a teroristických útoků [18]

2.4. Ekonomická krize

Nejhorší ekonomická krize za posledních 60 let propukla roku 2008, když zbankrotovala americká investiční banka Lehman Brothers, jedna z pěti, které tvořili jádro newyorské Wall Street. Pád Lehman Brothers byl klíčovým okamžikem a stal se tak symbolem finanční krize, přestože nebyl její příčinou. Problémy se začali objevovat na konci roku 2006, kdy se začal otřásat hypoteční trh v USA, to bylo způsobené především nesplacenými hypotékami, které byly poskytovány za vyšší úrokové sazby klientům se špatnou úvěrovou minulostí. Reakcí na

propad hypotečního trhu byl krach desítek poskytovatelů úvěrů a následný propad akcií. Pád Lehman Brothers byl způsoben riskantními obchody s cennými papíry, jejichž hodnota se odvíjela právě od hodnoty podřadných hypoték, které již neměli žádnou cenu. Jednou ze záchranných akcí krizové situace bylo, když americká vláda oznámila, že převezme kontrolu nad polostátními hypotečními agenturami Fannie Mae a Freddie Mac. Tuto pomoc však odmítla poskytnout Lehman Brothers. [13,14]

Jelikož je trh amerických hypoték díky převádění hypotečních úvěrů na cenné papíry propojen s finančními trhy v USA i v dalších zemích, nenechal na sebe růst úroku a propad akcií na evropském peněžním trhu dlouho čekat. Následovala vlna akvizic, rekordní počty bankrotů, znárodnování finančních institucí v USA i v dalších zemích a propady světových akciových trhů. Krize zasáhla téměř všechna odvětví světových ekonomik. Negativní vliv měla právě na letecký průmysl, dále pak na poptávku po nových automobilech a turismus všeobecně. [13,14]

2.5. Letecké nehody

Letecká doprava je považována za nejbezpečnější druh dopravy. Nejčastější příčinou letecké nehody je lidský činitel, v ostatních případech se může jednat o technickou závadu či nepřízeň počasí. Z fází letu připadá největší nehodovost dle statistik na přiblížení na přistání. Problémem leteckých nehod je jejich rozsah, vzhledem ke kapacitě letadel, která je u dopravních letadel v řádu několika stovek, je při letecké nehodě zasaženo velké množství osob. Takovéto incidenty přitahují pozornost médií, jejichž prostřednictvím jsou ovlivňovány masy lidí k obavám z létání. Mezi událostmi z posledního roku mohu zmínit například letadlo aerolinií FlyDubai, které se zřítilo na letišti Rosnov na Donu v Rusku, pád letadla společnosti EgyptAir do Středozemního moře, požár letadla Emirates na letišti v Dubaji.

Letecká nehoda může mít pro společnost fatální následky. Havárií letadla okamžitě vzrostou společnosti náklady. Poškození letadla a místa nehody, náklady na odškodnění a opravy, náklady na vyšetřování nehody a další. V případě nehody, při které došlo k úmrtí více osob, častokrát odmítá posádka v následujících dnech nastoupit do služby. Kromě rostoucích nákladů ohrozí letecká nehoda také jméno společnosti.

2.6. Zadluženost

Důvodů k reorganizaci může být ještě mnoho, nejčastěji se společnost dostane do ztráty následkem nějaké události, ekonomickou krizí, ropnou krizí, teroristickým útokem apod., jak již bylo zmíněno výše, v ostatních případech může jít o špatnou strategii společnosti, jako koupě nevhodných typů letadel, provozování nerentabilních linek či nesprávná reakce na vývoj ekonomiky a konkurence. Všechny tyto prvky mohou vést k finančním problémům společnosti, pokud nemá dostatečný obrát k jejich pokrytí.

3. PRÁVNÍ ASPEKTY REORGANIZACÍ

Insolvenční zákon definuje pojem reorganizace jako postupné uspokojování pohledávek věřitelů v průběhu zachování činnosti dlužníkovy podniku, s opatřeními stanovenými insolvenčním soudem v reorganizačním plánu, která vedou k ozdravení hospodaření podniku a jejich plnění je průběžně kontrolováno věřiteli. [5]

Pojmu reorganizace je blízký pojem restrukturalizace. Rozdílem ale je, že restrukturalizace neprobíhá podle přesně daných pravidel (vyjma procesu přeměn). Jde o neformální proces, kde opatření k ozdravení podniku jsou uskutečňována především v zájmu majitelů korporace.

Zpravidla bývá restrukturalizace založena na konceptu ukončení neefektivní výroby a prodeji nepotřebného majetku. Dalšími cíli je snížení nákladů, omezení nadstandardních výhod zaměstnanců a managementu. Reorganizace je v podstatě restrukturalizace, která probíhá za přesně stanovených podmínek. Je to formální proces, který se odehrává v rámci soudního řízení. [42]

Znění zákona popisuje řešení úpadku či hrozícího úpadku dlužníka, který je podnikatelem a reorganizace se týká jeho podniku. Soudem jsou pak zavedena speciální opatření, která vychází z hospodářské situace dlužníka a důvodu úpadku. Veškeré kroky, které jsou při reorganizaci vykonávány, by měly vést k ozdravení podniku a zajistit, že bude dlužník schopen podnik vést. Věřitelé mají v procesu reorganizace výhodné postavení, nejenže mohou kontrolovat plnění plánu, ale ovlivňovat plán i před jeho schválením a v průběhu realizace, podílejí se na rozhodování a odpovědnosti za výsledek. [6]

Přípustnost reorganizace je stanovena pouze za podmínek, že celkový čistý obrat dlužníka za poslední účetní období před insolvenčí dosáhl částky 50 000 000 Kč, anebo zaměstnává-li dlužník nejméně 50 zaměstnanců v pracovním vztahu. Tato podmínka bývá označována jako kvantitativní test. Druhou podmínkou, která je označována jako kvalitativní, a lze ji užít i v případě, že dlužník nesplňuje kvantitativní test, je předložení reorganizačního návrhu spolu s insolvenčním návrhem, nebo do rozhodnutí o úpadku, který je schválený přinejmenším polovinou zajištěných věřitelů a současně alespoň polovinou nezajištěných věřitelů, dle výše pohledávek každé skupiny. Zákon upravuje nejen podmínky, za kterých je reorganizace přípustná, ale také podmínky, za kterých přípustná není. Jedná se o situace, kdy je dlužníkem

podnikatel v likvidaci, obchodník s cennými papíry nebo osoba s oprávněním obchodovat na komoditní burze. [5]

3.1. Návrh na povolení reorganizace

K podání návrhu na povolení reorganizace je oprávněn dlužník nebo některý z přihlášených věřitelů. Navrhovatel však musí být osoba, která je v dobré víře, že budou splněny všechny podmínky pro schválení reorganizačního plánu. V případě, kdy podal insolvenční návrh pro hrozící úpadek dlužník, může návrh na povolení reorganizace předložit nejdéle do rozhodnutí o úpadku. Předkládá-li návrh na povolení reorganizace věřitel, může tak být uskutečněno nejpozději do 10 dnů před první schůzí věřitelů, která se koná po rozhodnutí o úpadku. Návrh musí obsahovat, kromě označení dlužníka, především údaje o způsobu navrhované reorganizace. Dlužník je dále povinen připojit k návrhu i seznam majetku a seznam závazků. Do doby, než insolvenční soud rozhodne o podaném návrhu, je navrhovateli umožněno jej vzít zpět. Návrh předkládaný věřitelem musí schválit schůze věřitelů, tak se může stát až po vydání zprávy insolvenčním správcem o hospodářské situaci dlužníka. [5]

Insolvenční soud je oprávněn návrh o povolení reorganizace v určitých případech zamítnout. Jedná tak v situaci, zjistí-li že je reorganizačním plánem sledován nepoctivý záměr, tzn. stav ohledně dlužníka, jestliže v posledních 5 letech proběhlo insolvenční řízení, případně jiné řízení řešící úpadek, anebo jestliže v posledních 5 letech proběhlo trestní řízení ukončené pravomocným odsouzením pro majetkový nebo hospodářský trestný čin. Dále zamítne insolvenční soud návrh, zjistí-li že jej podala osoba, o jejímž návrhu reorganizace bylo již v minulosti rozhodnuto. Dalším důvodem pro zamítnutí návrhu je návrh podaný věřitelem, který nebyl předem schválen na schůzi věřitelů. Jestliže insolvenční soud návrh na povolení

reorganizace odmítne, pokračuje proces dál insolvenčním řízením. Nenastane-li žádná z výše uvedených situací, insolvenční soud návrh povolí. [5]

Rozhodnutí o povolení musí obsahovat výrok o povolení reorganizace, informaci kdo bude insolvenční správce, výzvu dlužníkovi k předložení reorganizačního plánu ve 120 denní lhůtě, a informaci o podmínkách, za jakých mohou předložit reorganizační plán ostatní osoby. Na základě rozhodnutí o povolení reorganizace je pozastavena činnost valné hromady nebo členské schůze dlužníka, jejich rozhodování přechází na insolvenčního správce. [5]

3.2. Reorganizační plán

Reorganizační plán je klíčovým dokumentem reorganizace, který vymezuje právní postavení osob, které jsou v působení povolené reorganizace, a to prostřednictvím opatření vedoucích k ozdravení provozu podniku dlužníka a uspořádání vzájemných vztahů mezi dlužníkem a věřiteli. Reorganizační plán je předkládán insolvenčnímu soudu a přednostní právo na jeho sestavení má dlužník, i v případě, že návrh na povolení reorganizace podal některý z přihlášených věřitelů. Pokud nebyl návrh podán současně s návrhem na povolení reorganizace, je lhůta na předložení návrhu 120 dní ode dne rozhodnutí soudu o povolení reorganizace. Tato lhůta může být na návrh dlužníka prodloužena o dalších 120 dní. Reorganizační plán musí být sestaven tak, aby věrně zobrazoval informace o ekonomických a právních možnostech dlužníka. Dále musí vždy obsahovat tyto náležitosti [5] :

- rozdělení věřitelů do jednotlivých skupin, kde bude určeno, jak se bude jednat s jejich pohledávkami
- způsob reorganizace

- určení kroků potřebných k plnění reorganizačního plánu, především zacházení s majetkem, a určení osob, které s ním mohou zacházet, včetně rozsahu jejich práv k tomu potřebných
- informace o pokračování provozu dlužníkovy podniku, případně jeho částí a za jakých předpokladů
- osoby, které se budou podílet na financování reorganizačního plánu, nebo některých z dlužníkovy závazků
- vliv reorganizačního plánu na zaměstnance dlužníkovy podniku, a opatření v tomto směru
- údaje o závazcích vůči věřitelům po skončení reorganizace.

Prostředků, jakými můžeme reorganizaci realizovat je hned několik, a insolvenční zákon dovoluje i jejich kombinace. Zejména se jedná o [5] :

- restrukturalizace pohledávek věřitelů
- prodej majetku, nebo jeho části
- vydání dlužníkovy aktiv věřitelům
- fúzi dlužníka
- vydání akcií nebo jiných cenných papírů dlužníkem
- zajištění financování chodu dlužníkovy podniku
- změnu zakladatelského dokumentu, stanov nebo dokumentů upravujících vnitřní poměry dlužníka.

Dle navrhovaného typu reorganizace musí být k reorganizačnímu plánu připojeny dokumenty z toho vyplývající.

Osoba, která předkládá reorganizační plán je povinna zpracovat zprávu obsahující dostatečné informace o návrhu reorganizačního plánu, reorganizační plán případně jeho shrnutí a také zhodnocení jeho důsledků na věřitele. Účelem zprávy je poskytnout věřitelům všechny potřebné informace k tomu, aby mohli o přijetí reorganizačního plánu kvalifikovaně rozhodnout, především pak údaje o rozsahu a podobě uspokojení pohledávek jednotlivých skupin věřitelů. Zpráva o reorganizačním plánu musí být poskytnuta věřitelům k posouzení v dostatečném předstihu před schůzí věřitelů, na které se o přijetí reorganizačního plánu rozhodne. Tato zpráva musí být nejprve schválena insolvenčním soudem a až poté může být zveřejněna. Nejzazší termín pro předložení zprávy je 15 dnů před dnem konání schůze věřitelů. Na schůzi věřitelů je projednáván reorganizační plán a je hlasováno o jeho přijetí. Pro hlasování a k určení rozsahu uspokojení zjištěných pohledávek, jsou věřitelé rozděleni do jednotlivých skupin se zásadně shodným právním postavením a zásadně shodnými hospodářskými zájmy. Hlasování pak probíhá v jednotlivých skupinách věřitelů. O reorganizačním plánu je možno hlasovat i mimo schůzi věřitelů, hlasování je možné i před podáním návrhu na povolení reorganizace nebo i před podáním insolvenčního návrhu. Takové hlasování je možné pouze v případě, že věřitelé měli příležitost seznámit se s informacemi odpovídajícími informacím obsaženým ve zprávě o reorganizačním plánu. Výsledky z hlasování, kterých se dosáhlo mimo schůzi věřitelů, jsou poté připočteny k výsledkům, kterých se dosáhlo na schůzi věřitelů. Vyslovila-li se většina hlasujících věřitelů v jedné skupině pro přijetí reorganizačního plánu, a pohledávky patřící této části skupiny představují nejméně polovinu celkové jmenovité hodnoty pohledávek hlasujících věřitelů v celé skupině, je stanoveno, že reorganizační plán je touto skupinou přijat. Společníci a členové dlužníka jsou při reorganizaci považováni za věřitele, jejich pohledávky znázorňují práva

vyplývající z jejich účasti ve společnosti či družstvu. V případě této skupiny věřitelů (společníci a členové dlužníka), se reorganizační plán považuje za přijatý, hlasovala-li pro jeho přijetí většina a podíl těchto společníků nebo členů dlužníka představuje alespoň dvě třetiny základního kapitálu dlužníka. Skupina věřitelů, jejichž pohledávky se reorganizačním plánem nijak nemění, je považována za skupinu, která reorganizační plán přijala. Insolvenční soud se rozhodne schválit reorganizační plán, jestliže [5] :

- není v rozporu s insolvenčním zákonem a jinými právními předpisy,
- není-li jím sledován nepoctivý záměr,
- je přijatý každou skupinou věřitelů, nebo předpokládá, že zajišťuje rovné zacházení s každou zjištěnou pohledávkou v každé skupině věřitelů, která jej nepřijala,
- věřitel na jeho základě získá plnění, jehož celková současná hodnota je stejná nebo vyšší, než hodnota plnění, kterou by věřitel obdržel při řešení úpadku konkursem,
- majetkové pohledávky a pohledávky postavené na stejnou úroveň byly uhrazeny, nebo budou uhrazeny, jakmile se reorganizační plán stane účinným.

Pakliže nejsou splněny všechny podmínky ke schválení reorganizačního plánu, je insolvenčním soudem zamítnut. [5]

Reorganizační plán nabývá účinnosti v okamžiku, kdy rozhodnutí o jeho schválení nabyde právní moci, nestanoví-li soud jinak. Pro všechny účastníky reorganizačního plánu a všechny osoby, jejichž práv se reorganizační plán dotýká, je rozhodnutí o schválení závazné. Účinností reorganizačního plánu zanikají omezení vzniklá v průběhu insolvenčního řízení. Dlužník opět disponuje majetkovou podstatou. Obnovuje se činnost valné hromady nebo členské schůze družstva. Dle údajů v reorganizačním plánu se mění zakladatelský dokument, popřípadě

stanovy, anebo dokumenty, které upravují vnitřní poměry dlužníka. Současně se zapisují údaje o změnách do obchodního rejstříku nebo jiného právního rejstříku, v souladu s reorganizačním plánem. [5]

V průběhu realizace reorganizačního plánu vykonává dohled nad činností dlužníka insolvenční správce, který také doplňuje seznam majetku a závazků podle stupně řízení a zaznamenává činnosti dlužníka s dispozičním oprávněním. Insolvenční správce pravidelně informuje insolvenční soud a věřitelský výbor, přinejmenším jedenkrát za tři měsíce. Věřitelský výbor kontroluje plnění reorganizačního plánu a má možnost si vyhradit, že některé zásadní právní úkony smí dlužník provést až po jeho schválení. [5]

Spolu s nabytím účinnosti reorganizačního plánu zanikají práva všech věřitelů vůči dlužníkovi, a to i těch, kteří svou pohledávku do insolvenčního řízení nepřihlásili. Rovněž zanikají práva třetích osob k majetku náležejícího do majetkové podstaty. Tato práva vznikají osobám uvedeným v reorganizačním plánu za podmínek v něm stanovených, není-li v insolvenčním zákoně nebo reorganizačním plánu uvedeno jinak. [5]

3.3. Skončení reorganizace

Ke skončení reorganizace může dojít následujícími třemi způsoby:

- zrušením rozhodnutí o schválení reorganizace,
- přeměnou reorganizace v konkurs,
- splněním reorganizačního plánu.

Insolvenční soud zruší rozhodnutí o schválení reorganizačního plánu [5] :

- do 6 měsíců od jeho účinnosti, v případě že zjistí, že některému věřiteli byly poskytnuty zvláštní výhody bez souhlasu věřitelů ve stejné skupině, anebo jestliže došlo ke schválení reorganizačního plánu podvodným způsobem.
- do 3 let od jeho účinnosti, pokud byl dlužník pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin, díky kterému dosáhl schválení reorganizačního plánu nebo podstatně zkrátil věřitele.

V důsledku zrušení reorganizačního plánu mohou věřitelé požadovat uspokojení pohledávek a jiných práv, která měli před jeho schválením. Práva věřitelů a třetích osob vzniklá reorganizačním plánem jsou nedotčena. [5]

O přeměně reorganizace v konkurs rozhodne insolvenční soud, jestliže nebyl reorganizační plán splněn v podstatných bodech a nastane některá z následujících situací [5] :

- reorganizace byla povolena na návrh dlužníka a ten přeměnu na konkurs po tomto povolení navrhl,
- oprávněná osoba nesestavila reorganizační plán ve stanovené lhůtě,
- insolvenční soud neschválil reorganizační plán,
- dlužník neplní své povinnosti stanovené reorganizačním plánem, nebo vyjde najevo, že nebude možné podstatnou část reorganizačního plánu plnit,
- dlužník neplatí včas a řádně úroky, nebo jiné peněžité závazky,
- dlužník přestal po schválení reorganizačního plánu podnikat, ačkoliv měl, nebo
- po schválení reorganizačního plánu neuhradil dlužník pohledávky za majetkovou podstatu a pohledávky jim postavené na roveň.

Posledním způsobem skončení reorganizace je splnění reorganizačního plánu nebo jeho podstatných částí. Insolvenční soud vydá toto rozhodnutí na základě informací ze zpráv insolvenčního správce a věřitelského výboru o průběhu plnění reorganizačního plánu. [5]

4. ANALÝZA REORGANIZAČNÍCH ŘEŠENÍ

Reorganizační řešení jsem jmenovala v kapitole č. 3. Záleží na každé společnosti pro jaké řešení, případně kombinaci řešení, se rozhodne. Mezi nejčastější řešení reorganizace leteckých společností patří fúze společnosti, rozprodání dlužníkovu majetku nebo jeho části, tvorba mateřských a dceřiných společností, restrukturalizace, a všechna tato řešení se navzájem prolínají.

4.1. Restrukturalizace

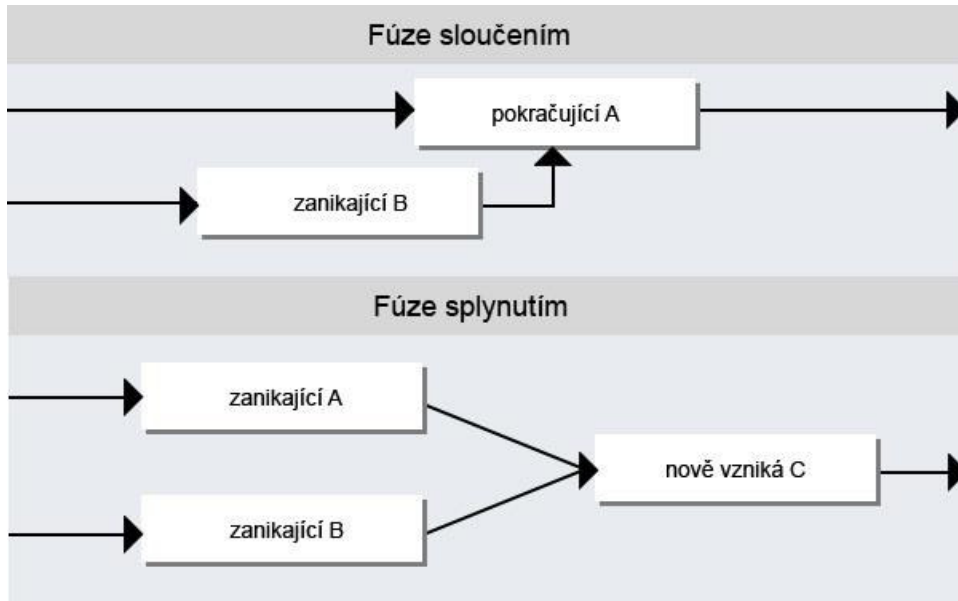
Restrukturalizací společnosti se výrazně mění předmět činnosti společnosti nebo způsob, jak je prováděna. Může zahrnovat přesun aktivit do jiné oblasti, omezení provozu nebo ukončení části aktivit. Cílem restrukturalizace bývá obnovit ziskovost společnosti. [26]

Restrukturalizace je v podstatě soubor změn ve strategii společnosti, nejčastěji jsou prováděny změny v organizační struktuře, mění se firemní procesy i plány činností a zejména obchodní strategie. Ve všech případech je restrukturalizace podniku složitý a náročný proces. Společnost hledá řešení pro optimalizaci nákladů a musí získat zdroje financování na pokrytí závazků, zpravidla dochází k prodeji nerentabilní části podniku, sloučení s úspěšným partnerem či investorem, prodeji či převodu obchodního podílu nebo převzetí společnosti silným investorem. Mnohokrát restrukturalizaci provází velké propouštění.

Společnosti, které prošly nebo stále ještě prochází restrukturalizací, jsou například italská Alitalia, která ve svém procesu restrukturalizace roku 2004 propustila 3700 zaměstnanců a rozdělila společnost na dvě části, samotné aerolinky a pozemní divizi [27], nebo české ČSA, které vstoupili do restrukturalizace v roce 2010 a zaměřili se na úpravu modelu dopravní sítě, zjednodušení letadlového parku, zdokonalení metod revenue managementu a na hlavní předmět podnikání, kterým je pravidelná letecká doprava.[28]

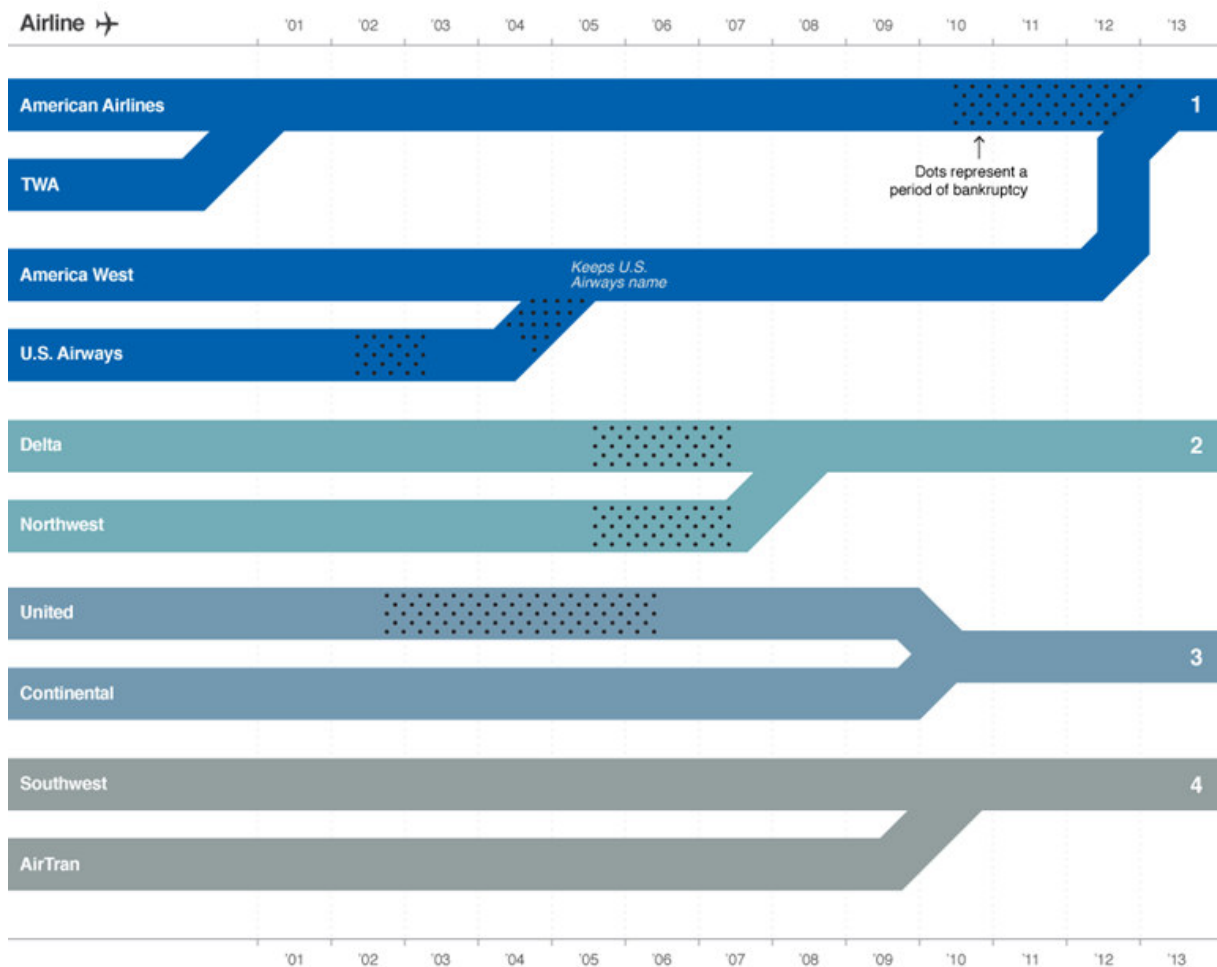
4.2. Fúze

Pojem fúze se používá jako souhrnný název pro označení spojení dvou nebo více organizací. Přeměna společnosti fúzí může probíhat dvěma způsoby, sloučením neboli akvizicí z anglického Acquisition, nebo splynutím, anglicky Merger. Fúzí sloučením dochází k zániku společnosti, a jmění zanikající společnosti přechází na nástupnickou společnost. Zpravidla při akvizici koupí společnost většinový podíl v jiné společnosti a tím nad ní převezme kontrolu. Společníci zanikající společnosti se stávají společníky nástupnické společnosti. Fúzí splynutím dochází k zániku všech společností vstupujících do fúze, a jejich jmění přechází na novou nástupnickou společnost, společně se všemi aktivy i pasivy. [22] Pro ilustraci uvádím zjednodušené schéma spojení společností na obrázku č. 4.



Obrázek 4 Schéma spojení společností fúzí sloučením a splynutím. [22]

V letecké dopravě začalo docházet k fúzím ve velké míře od počátku třetího tisíciletí. Způsobila to letecká krize po útocích 11. září a následně vypuknutí ekonomické krize v roce 2008. Mezi nejvýznamnější společnosti, které se kvůli finančním ztrátám rozhodly spojit fúzí, patří společnost Delta Airlines, která se roku 2008 sloučila s Northwest Airlines a vznikla tak nová letecká společnost Delta, dále United Airlines, která vstoupila do fúze se společností Continental Airlines v roce 2010, a fúze společností US Airways a American Airlines, která proběhla na konci roku 2013, a jejichž spojením vznikla největší letecká společnost světa podle počtu přepravených cestujících s názvem American Airlines. Časovou linii a řešení fúze ukazuje následující obrázek č. 5.



Obrázek 5 Řešení fúzí významných společností [11]

Fúze umožňují rychlý růst a rozšiřování podniku. Samotný proces spojení společností fúzí je dlouhodobou záležitostí. Spojit dvě a více společnosti s odlišnou kulturou, organizačními zvyklostmi nebo rozdílnou strategií, může být velmi obtížné. Naopak, od zmíněných rizik, má spojení společností mnohé přínosy v oblasti získávání nových trhů, nových technologií, či patentů. Řešení reorganizace fúzí společnosti probíhá nejčastěji v podobě holdingového seskupení a následným založením dceřiných společností.

4.2.1. Holdingové seskupení

Holding, jiným názvem také koncern, je propojení firem a seskupení obchodních společností, které jsou samostatnými právními subjekty. Subjekty jsou podrobeny jednotnému řízení jinou osobou, ovládány a kontrolovány přímo, či nepřímo jinou společností. Míra ovládání je určena na základě podílu kapitálu ovládaných společností.[25]

Holdingová společnost neboli mateřská společnost stojí na špičce celé struktury holdingu. Je to společnost vlastníci jednu nebo více dceřiných společností, které řídí nebo ovládá prostřednictvím vlastnictví rozhodujícího kapitálového podílu. To může být například vlastnictví nadpoloviční většiny akcií společnosti, vlastnění dluhopisů, podílových fondů nebo intelektuální vlastnictví, jako jsou licence a práva.[24,25]

Dceřiné společnosti jsou společnosti ovládané, vlastněné nebo částečně vlastněné jinou společností, mateřskou společností. Nadále však zůstávají samostatnými právními subjekty, které mají svou vlastní manažerskou strukturu. Z této situace plyne, že je nelze řídit přímo, ale jsou řízené na základě podílu hlasovacího práva. Zpravidla mateřská společnost jmenuje členy statutárních orgánů, představenstvo a mnohdy i nejvyšší úroveň manažerů. Dceřiná společnost může být řízena i společnými pravidly a předpisy fungování.[24,25]

Vztah mezi mateřskou a dceřinou společností může být na správní úrovni, kdy mateřská firma zajišťuje správu administrativy, finanční úrovni, kdy zabezpečuje finance a provádí zejména operace na kapitálovém trhu, nebo strategické úrovni, kdy se mateřská společnost stará o tvorbu strategických cílů a koordinuje dceřiné společnosti.[25]

Holdingová seskupení lze rozdělit na několik modelů. Za čistý holding je považováno seskupení, kdy se mateřská společnost podílí pouze na správě majetku, držení a kontrolování dceřiných společností. Další metodou je holding, při kterém mateřská společnost vykonává pro jednotlivé články obslužnou činnost, jako je společný prodej, odbyt, úvěrování apod. Využíván je i kombinovaný holding, v němž si mateřská společnost ponechává část svých obchodních a výrobních aktivit a další část jejího předmětu činnosti pak tvoří správa majetkových účastí, tzv. tradiční holding. V případě tradičního holdingu provozuje mateřská společnost vlastní typ podnikání a zároveň drží akcie dceřiných společností.[25]

Příkladem společností, které byly spojeny fúzí a nyní mají podobu holdingu, je Delta Airlines a Northwest Airlines. Fúze proběhla v podobě sloučení do společnosti Delta, a Northwest Airlines je nyní její 100% dceřinou společností. Průběhu řešení této fúze a celému procesu se budu více věnovat v kapitole 5.

Holdingová seskupení nevznikají pouze spojením společností fúzemi, mnohdy jsou vytvořeny nákupem majetkové účasti v jiných firmách anebo restrukturalizací společnosti a zakládáním dceřiných firem.[25]

5. PŘÍKLADY Z PRAXE

Tato kapitola se týká tří nejznámějších světových dopravců, kteří vyhlásili bankrot za posledních 15 let.

5.1. Delta

Jednou z nejznámějších společností, která vyhlásila bankrot, je americká Delta Airlines. Společnost se ocitla v potížích kvůli krizi letecké dopravy po teroristických útocích v září 2001. Následovány rostoucí cenou leteckého paliva a ostrou konkurencí nízkonákladových přepravců se společnost dostala do velkých finančních ztrát. V září roku 2005 požádala společnost Delta Airlines o soudní ochranu před věřiteli, podle kapitoly 11 amerického zákoníku o bankrotech. Krátce, v řádu několika minut, po Delta Airlines, učinila stejný krok společnost Northwest Airlines, která uvedla stejné důvody.

Delta Airlines byla založena v Maconu ve státě Georgia roku 1924, a zabývala se práškováním polí. O rok později přesunula své sídlo do Monroe a vlastní již 18 letadel. Roku 1929 zahajuje leteckou přepravu cestujících s letouny Travel Air S-6000B, nesoucí pět cestujících a jednoho pilota. V 50. letech skýtá flotila společnosti téměř 650 míst a v letech 60. se společnost dostává na mezinárodní trasy a stává se průkopníkem ve využívání systému hub and spoke. Roku 1975 se stává první leteckou společností, která nabízí vlastní leteckou expresní službu pod názvem Delta Air Express. Společnost posiluje vazby na regionální partnerské aerolinie a na konci 90. let se stává pátým největším světovým dopravcem. Po bankrotu společnosti Pan Am, kupuje Delta v podstatě všechny trans-atlantické trasy Pan Am a stává se tak globálním dopravcem. V roce 2000 vstupuje do SkyTeamu a zahajuje spolupráci s dalšími členy aliance. V následujících letech se vše mění, po období rostoucí prosperity míří společnost do hlubokých dluhů.[31]

Plán reorganizace Delta Airlines: [9]

- vyřazení čtyř typů letadel z provozu, z celkových jedenácti typů, což způsobí snížení letadlové flotily o 80 letadel
- zrušení hubů v Dallasu a Cincinnati a zvýšení efektivity hubu v Atlantě
- snížení personálních nákladů a snížení mezd o 20%
- reorganizaci penzijních plánů, které nedostatkem finančních zdrojů dosahoval deficitu 5 miliard dolarů

Northwest Airlines zahájila svou činnost roku 1926 jako dopravce poskytující přepravu letecké pošty. Následující rok pak začala s osobní přepravou. Northwest Airlines začala roku 1947 expandovat do Asie, zejména pak Japonska, Číny a Koreji. Po deregulaci začala s transatlantickou dopravou do Švédska a Dánska. Roku 1986 uskutečnili Northwest Airlines svojí první fúzi a získali společnost Republic Airlines, s jejímž spojením téměř zdvojnásobili počet zaměstnanců. Od roku 1989 však společnost provází špatná finanční situace a roku 1993 se ocitá na pokraji bankrotu, ten po dohodě na mzdových ústupcích s piloty odezněl. Ovšem následná stávk pilotů roku 1998, která zastavila služby Northwest Airlines téměř na tři týdny, finanční situaci opět zhoršila. O tři roky později teroristické útoky, následně roku 2003 nepokoje v Iráku, roku 2005 hurikán Katrina, který způsobil nárůst cen paliva. I když Northwest Airlines reagovali snížením mezd a prodejem letadel, nepodařilo se společnosti zachránit. [32]

Plán reorganizace Northwest: [9]

- snížení mezd a propouštění zaměstnanců
- vrácení 13 letadel pronajímateli
- snaha o vytvoření nízkonákladové dceřiné společnosti se 77-100 místným letadlem

Nakonec jak Delta Airlines, tak Northwest Airlines opustily bankrot, a v říjnu roku 2008 došlo k jejich sloučení. Vznikla tak nová letecká společnost s obsluhou téměř všech světových trhů letecké přepravy. Nová letecká společnost nese název Delta, své služby poskytuje v 66 zemích a více než 375 městech po celém světě, a zaměstnává přibližně 75 000 osob. Po dokončení fúze je Northwest Airlines 100% dceřinou společností Delta. Spojení proběhlo výměnou akcií, kdy za 1 akcii Northwest Airlines obdržel její vlastník 1,25 akcie nové společnosti. Tato fúze pravděpodobně spustila mnohé další fúze mezi leteckými přepravci.

[33]

5.2. United

Další velkou fúzí na americkém trhu se stalo sloučení United Airlines s Continental Airlines. Obě společnosti se řadí k největším leteckým přepravcům v USA. V roce fúze byla United Airlines třetím největším přepravcem v USA podle objemu přepravy a společnost Continental Airlines byla čtvrtou největší americkou aerolinií.

United Airlines byla založena 1926 pod názvem Varney Airlines jako letecká pošta Waltera Varney, který také založil společnost Continental Airlines. O rok později založil William Boeing svou vlastní leteckou společnost Boeing Air Transport a začal zkupovat ostatní poštovní letecké dopravce. V následujících letech proběhlo ještě několik změn vlastníků společnosti a od roku 1931 začala fungovat pod jménem United Airlines, jako holdingová společnost zastřešující čtyři provozní divize. Roku 1934 se stala nezávislou provozní společností. Následoval rozvoj mezikontinentálních tratí a rozšiřování poskytovaných služeb. Po sloučení se společností Capital Airlines roku 1961, se stala největším leteckým dopravcem v západním světě. Po útocích 11. září 2001 zažádala společnost na konci následujícího roku o ochranu

před věřiteli. Opustit ji byla schopná až po více jak třech letech restrukturalizace, v roce 2006.

Jednalo se o nejdelší bankrotové řízení v historii letectví. [37]

Plán reorganizace United Airlines: [38]

- eliminace 25 000 pracovních míst
- snížit nákladové struktury
- upustit od vlastních důchodových dávek
- zbavit se 100 letadel ze své flotily
- snížení letů na území USA a rozšířit lety na mezinárodních tratích

Continental si za dobu své kariéry prošla dvěma bankroty. První vyhlásila roku 1983 a druhý roku 1990, který opustil až roku 1993 díky investici Air Canada a Texas Pacific Group. Posledním krokem činnosti společnosti je její prodej společnosti United Airlines roku 2011.

Spojení společností United a Continental se stává největším konkurentem již zmíněné Delta Airlines. Nová společnost s názvem United Continental Holdings zaměstnává více než 80 000 pracovníků, její flotila čítá na 693 letadel a díky sloučení obsluhuje 370 destinací v 59 zemích světa. Fúze těchto dvou společností proběhla za série nehod a provozních krizích, a ani po pěti letech nebyly společnosti plně integrované. Neustále se potýkaly s problémy provozního rázu, které zapříčinili mnoho zpoždění, odklonění letů nebo jejich rušení. Roku 2013 byla United pokutována za dlouhou dobu reakce na žádosti o odškodné, což vedení zdůvodnilo technickými problémy spojenými s fúzí. Další problém nastal roku 2015, kdy bylo uzemněno 1200 letadel United po celém světě, kvůli vadnému routeru. Problém práce přispívá ke špatné morálce a to má za následek mnohé protesty letušek, mechaniků a dalších zaměstnanců. I

přes všechny tyto komplikace, dokázala společnost vykázat na rok 2015 čistý zisk 1,1 miliardy amerických dolarů, což je v podstatě dvojnásobek oproti předešlému roku. [39]

5.3. American Airlines

Největší fúzí leteckých společností posledních let je spojení American Airlines a US Airways. Obě společnosti už v minulosti fúzí prošli. Roku 2001 došlo ke sloučení American Airlines a TWA, roku 2004 sloučení US Airways a America West.

AMR Corp. je mateřskou společností American Airlines, jedné z největších leteckých společností v Severní Americe s více než 100 miliony přepravenými cestujícími v roce 2012 a 88 000 zaměstnanci. Roku 1930, vlna konsolidace malých leteckých společností vytvořila konglomeraci American Airways. Na American Airlines byla přejmenována roku 1934. Byla to první letecká společnost schopná generovat zisk čistě z přepravy cestujících, bez toho aniž by musela získávat příjem z přepravy pošty. V mnoha ohledech byla American Airlines leteckým průkopníkem, jako první létala s DC-3, první otevřela letištní halu, první která představila program častého letce a první která zavedla elektronický rezervační systém. Do roku 1961 byla American Airlines druhou největší leteckou společností světa. AMR Corp. byla založena roku 1982 jako holdingová společnost s cílem rozšířit schopnost American Airlines získávat kapitál. V letech 2001 – 2011 byla American Airlines jedinou velkou americkou leteckou společností, která nevyhlásila bankrot. Zatímco ostatní velcí přepravci v důsledku úpadku reorganizací měnili svou strukturu, American Airlines zavedla řadu snižování nákladů. Úspory nákladů však na vyrovnání s dalšími významnými dopravci nestačili a vzhledem k nákladům na pohonné hmoty, které od roku 2010 až 2011 vzrostly téměř o 30 procent, se American Airlines ocitla v překérní finanční situaci z hlediska fungování. Roku 2011 se společnost

přihlásila k dobrovolnému bankrotu a požádala o ochranu před věřiteli, s cílem restrukturalizace. [34]

Plán reorganizace American Airlines: [9]

- zrušení 13 000 pracovním míst
- snížení mezd, penzí a zdravotních výhod
- změna penzijního plánu
- uzavření servisního střediska Forth Worth v Texasu a následné ukončení využívání subdodavatelských vztahů v oblasti údržby letadlové techniky

US Airways zahájila svou činnost roku 1939 jako All American Aviation a poskytovala služby letecké pošty. O deset let později se začala věnovat osobní dopravě. Společnost za dobu své činnosti prošla mnoha fúzemi a jméno US Airways začala používat až v roce 1997. Do ochrany před věřiteli podle kapitoly 11. vstoupila prvně roku 2002 a ocitla se tam i o dva roky později, roku 2004. Její záchranou bylo odkoupení společností American West roku 2005. V dalších letech se US Airways snaží sloučit se společností Delta Airlines a následně s United Airlines, obojí však neúspěšně. Následně, co AMR Corp. zažádala o ochranu před věřiteli, začali společnosti jednat o fúzi. [35]

Sloučením US Airways a American Airlines vrcholí konsolidace letecké přepravy v USA. Po spojení nová letecká společnost nese název American Airlines. Věřitelé původní American Airlines se podílejí na vlastnictví 72% akcií sloučené společnosti a zbývajících 28% připadá akcionářům US Airways. Sloučená American Airlines vlastní po fúzi přes 900 letadel a zaměstnává zhruba 95 000 lidí, a to bez zahrnutí regionálních dceřiných podniků. [36]

6. ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za cíl analyzovat možná řešení reorganizací leteckých společností. V průběhu bylo zjištěno, že existuje mnoho faktorů, které mají vliv na hospodárnost společnosti. Ať už se jednalo o ropnou krizi, špatný odhad vývoje ekonomiky, či neschopnost společnosti snížit náklady. Do existenčních problémů se v minulých letech dostalo mnoho velkých leteckých dopravců, jako je Delta, United, American Airlines.

Reorganizace je jednou z možností jak předejít zániku společnosti. Rozvinula se na přelomu 20. a 21. století a v České republice ji řeší zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a jeho způsobech řešení. Práce pojednává o jednotlivých fázích insolvenčního řízení, počínaje návrhem na zahájení insolvenčního řízení, přes rozhodnutí o úpadku a návrhu na povolení reorganizace, až po schválení reorganizačního plánu, jeho uskutečňování a skončení reorganizace. V USA je situace řešena v zákoníku o bankrotech v Kapitole 11, která umožňuje soudní ochranu před věřiteli až na 18 měsíců a prostor na vypracování reorganizačního plánu. Zpravidla společnost projde nejprve vnitřní restrukturalizací, s cílem snížit náklady, zrušit nerentabilní linky, získat finanční zdroje na pokrytí závazků. Pokud restrukturalizace není dostačující, přistupují společnosti nejčastěji k fúzi, případně zakládají dceřiné společnosti, a snaží se převést ziskovost na jednu ze společností.

Práci by bylo možné rozšířit o podrobnější analýzu společností. Jaké byly zisky a ztráty v období před úpadkem a následně, za jak dlouho a v jaké finanční situaci se společnost vrátila na trh.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma insolvenčního řízení.....	8
Obrázek 2 Graf vývoje ceny ropy za období 1861-2014, přepočítaný na hodnotu dolaru roku 2014	16
Obrázek 3 Četnosti palubních neštěstí a teroristických útoků [18].....	20
Obrázek 4 Schéma spojení společností fúzí sloučením a splynutím. [22]	33
Obrázek 5 Řešení fúzí významných společností [11].....	34

Použité zdroje

[1] ČESKO, Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (Insolvenční zákon).

In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, Část první, Hlava I: Základní ustanovení, § 1.

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/insolvecni/cast1h1.aspx>. ISSN 1213-7235.

[2] ČESKO, MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Insolvenční zákon* [online]. Dostupné z:

<http://insolvecni-zakon.justice.cz/>.

[3] ČESKO, Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (Insolvenční zákon).

In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, Část první, Hlava I: Základní ustanovení, § 2 - § 8.

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/insolvecni/cast1h1.aspx>. ISSN 1213-7235.

[4] ČESKO, Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (Insolvenční zákon).

In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, Část druhá, Hlava I: Konkurs, § 244 - § 315.

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/insolvecni/cast2h1.aspx>. ISSN 1213-7235.

[5] ČESKO, Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (Insolvenční zákon).

In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, Část druhá, Hlava II: Reorganizace, § 316 - § 364.

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/insolvecni/cast2h2.aspx>. ISSN [1213-7235](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/insolvecni/cast2h2.aspx).

- [6] HOSTINSKÝ, Jan. *Věřitel v českém a evropském insolvenčním právu*. Ostrava: Key Publishing, 2009. Monografie (Key Publishing) ISBN 978-80-7418-010-1.
- [7] TANKÓ, Tomáš, *Úpadek fyzické osoby – podnikatele a způsoby jeho řešení* [online]. Brno, 2015. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Právnická fakulta.
- [8] AIRLINES FOR AMERICA, *U. S. Bankruptcies and Services Cessations* [online]. 2014, [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: <http://airlines.org/data/u-s-bankruptcies-and-services-cessations/>.
- [9] DEMPSEY, Paul Stephen, *Airline Bankruptcy: The Post-Deregulation Epidemic*, [online]. McGill University, 2012. Dostupné z: https://www.mcgill.ca/iasl/files/iasl/aspl613_paul_dempsey_airlinebankruptcies2012.pdf.
- [10] ZÁKONY ČR, *Insolvenční návrhy: Reorganizace v rámci insolvenčního řízení*, [online]. Dostupné z: http://www.zakonycr.eu/vzory-smluv/insolvenzni-navrhy/reorganizace-v-ramci-insolvenčního-rizeni.asp#.V5i4p_mLTtQ.
- [11] ENDRIZALOVÁ, Eva, *Přednášky: Ekonomika letecké dopravy 21EKL*. ČVUT v Praze, fakulta dopravní, 2016.
- [12] LIDOVKY.CZ, *Doprava: Aerolinky loni postihl obrovský propad*, [online]. 2009, [cit. 2016-07-25]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/aerolinky-loni-postihl-obrovsky-propad-f0r-doprava.aspx?c=A090302_151357_In_ekonomika_nev.
- [13] CESKATELEVIZE.CZ, *Ekonomika: Šest let po pádu Lehman Brothers krize končí, ale ne zcela*, [online]. 2014, [cit. 2016-07-25]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1017724-sest-let-po-padu-lehman-brothers-krize-konci-ale-ne-zcela>.

[14] Ceskatelevize.cz, *Ekonomika: Ekonomická krize: nejdříve špatné hypotéky, poté krach bank*, [online]. 2009, [cit. 2016-07-25]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1387029-ekonomicka-krize-nejdrive-spatne-hypoteky-pote-krach-bank>.

[15] InflationData.com, *Inflation: Historical Oil Prices Chart*, [online]. 2016, [cit. 2016-07-28]. Dostupné z: http://inflationdata.com/Inflation/Inflation_Rate/Historical_Oil_Prices_Chart.asp.

[16] Peníze.cz, *Ekonomika: Ropná krize aneb příliš velká závislost na černém zlatu*, [online]. 2006, [cit. 2016-07-28]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/nezamestnanost/17987-ropna-krize-aneb-prilis-velka-zavislost-na-cernem-zlatu>.

[17] Peníze.cz, *Investice: Aerolinie: nikdy nebylo tak špatně; Americké aerolinky – krach!*, [online]. 2001, [cit. 2016-07-29]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/investice/14423-aerolinie-nikdy-nebylo-tak-spatne>.

[18] 1001Crash.com, *Statistics: Statistic analysis of airplane accidents*, [online]. 2016, [cit. 2016-07-29]. Dostupné z: <http://www.1001crash.com/index-page-statistique-lg-2-numpage-4.html>,

[19] EuroParl.europa.eu, *Letecká doprava: tržní pravidla*, [online]. 2016 [cit. 2016-08-06]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.6.7.html.

[20] KREJČA, David, *Low-cost letecká doprava: Investiční příležitost následujících let*, [online]. 2016, [cit. 2016-08-09]. Dostupné z: <http://www.klubinvestoru.com/cs/article/2583-low-cost-letecka-doprava-investicni-prilezitost-nasledujicich-let>.

[21] MF DNES, *Levné aerolinky ovládly nebe nad Evropou*, [online], 2015, [cit. 2016-08-09]. Dostupné z: <http://www.pressreader.com/czech-republic/dnes-prague-edition/20150108/281741267794881>.

[22] ČESKO, Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, Část druhá, Hlava I: Obecná ustanovení, § 60 - § 66. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/premeny-obchodnich-spolecnosti-a-druzstev/cast2.aspx>. ISSN 1213-7235.

[23] BUSSINESINFO.CZ, *Přeměny obchodních korporací: Typy přeměn obchodních korporací – fúze*, [online]. 2014, [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/premeny-obchodnich-korporaci-ppbi-51134.html#!&chapter=2>.

[24] MANAGEMENTMANIA.COM, *Fúze společností (Mergers & Acquisitions)*, [online]. 2016, [cit. 2016-08-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fuze-spolecnosti-mergers-and-acquisitions>.

[25] DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management studium. ISBN 80-86851-11-7.

[26] AZ-DATA.CZ, *Ekonomický slovník: Restrukturalizace*, [online]. 2015. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/slovník/restrukturalizace>.

- [27] VZTLAK.NET. *Alitalia: 62 let ve ztrátě*, [online]. 2009, [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: <http://vztlak.net/Profily-a-testy/Historie-Retro/Alitalia-62-let-ve-ztrate>.
- [28] CSA.CZ, *Tisková zpráva: Vláda české republiky schválila restrukturalizační plán Českých aerolinií*, [online]. Praha, 2010, [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tzarchiv_data/tz_03052010.htm.
- [29] KOZÁK, Jan. *Konkurs a vyrovnání: Odborný ekonomický měsíčník, Insolvenční zákon krok za krokem*, [online]. 2006, [cit. 2016-08-17]. Dostupné z: <http://konkurs-vyrovnani.cz/index.php?idac=173&idb=28>.
- [30] VZTLAK.NET, *Vzestup a pád Pan Am*, [online]. 2009, [cit. 2016-08-17]. Dostupné z: <http://vztlak.net/Profily-a-testy/Historie-Retro/Vzestup-a-pad-Pan-Am>.
- [31] DELTA.COM, *Timeline of airline*, [online]. 2016, [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <http://news.delta.com/timeline-airline>.
- [32] MINNPOST.COM, *Mnopedia: The rise and fall of Northwest Airlines*, [online]. 2016, [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <https://www.minnpost.com/mnopedia/2016/04/rise-and-fall-northwest-airlines>.
- [33] DELTA.COM, *Delta and Northwest merge, creating premier global airline*, [online]. 2008, [cit. 2016-08-22] Dostupné z: <http://news.delta.com/delta-and-northwest-merge-creating-premier-global-airline>.
- [34] MARKS, Carl. *The American Airlines Bankruptcy*, [online]. 2013. Dostupné z: <https://turnaround.org/cmaextras/Carl-Marks-Competition-American-Airlines.pdf>.

- [35] THE SAN DIEGO UNION-TRIBUNE, *Timeline of major events in US Airways history*, [online]. 2013, [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <http://www.sandiegouniontribune.com/news/2013/nov/12/timeline-of-major-events-in-us-airways-history/>.
- [36] CESKATELEVIZE.CZ, *Ekonomika: Obří fúze amerických aerolinek: Vznikne největší letecký přepravce světa*, [online]. 2013, [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1117450-obri-fuze-americkych-aerolinek-vznikne-nejvetsi-letecky-prepravce-sveta>.
- [37] ENCYCLOPEDIA BRITANNICA, *United Airlines*, [online]. 2016. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/United-Airlines>.
- [38] USA TODAY, *Money: Judge approves United Airlines reorganization plan*, [online]. 2006, [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: http://usatoday30.usatoday.com/money/biztravel/2006-01-20-united-approval_x.htm.
- [39] THE WALL STREET JOURNAL, *Business: United Continental is Still Shaky Five Year after Merger*, [online]. 2015, [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <http://www.wsj.com/articles/united-flights-grounded-due-to-computer-issue-1436361911>.
- [40] TYDEN.CZ, *Byznys: Věřitelé SkyEurope přijdou o peníze, konkurs je zrušen*, [online]. 2010, [cit. 2016-08-23] http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/svet/veritele-skyeuropeprijdou-o-penize-konkurs-je-zrusen_170020.html.

[41] THE ECONOMIST, *The Economist explains: How airlines cut costs*, [online]. 2015, [cit. 2016-08-23]. Dostupné z: <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2015/12/economist-explains-12>.

[42] ŽIŽLAVSKÝ, Michal, *Soumrak restrukturalizace, úsvit reorganizace*, [online]. 2012, [cit. 2016-08-23]. <http://www.epravo.cz/top/clanky/soumrak-restrukturalizace-usvit-reorganizace-83096.html>.