

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Reorganizace společnosti Technistone, a.s.

Vypracovala: Bc. Veronika Zimová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Schönfeld, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Reorganizace společnosti Technistone, a.s.*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

Praze dne 6.5.2013

.....

Bc. Veronika Zimová

Abstrakt:

Proces reorganizace je v našem právním řádu poměrně novým elementem, který byl zaveden až v roce 2008 v rámci insolvenčního zákona. V insolvenčním právu zastupuje sanační princip řešení úpadku.

Diplomová práce se zabývá konkrétním případem reorganizace společnosti Technistone, a.s., která je jediným výrobcem konglomerovaného kamene ve střední Evropě. Toto téma považuji za vysoce aktuální, protože v po příchodu globální ekonomické krize posledních letech mnoho podniků čelilo podobné podnikové krizi jako právě Technistone, a.s..

Klíčová slova:

Technistone, a.s., Úpadek, Insolvenční zákon, Reorganizace, Finanční analýza

Abstract:

The reorganization process, which was introduced in 2008 under the Insolvency Act, is a relatively new element in our legal system. In insolvency law it represents the financial rehabilitation principle in solving the problem of corporate insolvency.

This thesis deals with the specific case of reorganization of a company Technistone, a.s., the only manufacturer of engineered stone in Central Europe. I consider this topic highly relevant, since the advent of the global economic crisis of recent years, many companies faced a similar crisis as Technistone, a.s..

Keywords:

Technistone, a.s., Bankruptcy, Insolvency Act, Reorganization, Financial analysis.

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Insolvenční zákon.....	9
2.1	Makroekonomický pohled na insolvenční řízení.....	9
2.2	Úpadek.....	10
2.2.1	Platební neschopnost	10
2.2.2	Předlužení.....	11
2.2.3	Hrozící úpadek.....	12
2.3	Věřitelé v insolvenčním řízení.....	12
2.3.1	Zajištění věřitelé	12
2.3.2	Nezajištění věřitelé	13
2.3.3	Schůze věřitelů.....	13
2.3.4	Věřitelský výbor	14
2.4	Průběh insolvenčního řízení	16
2.4.1	Zahájení insolvenčního řízení	16
2.4.2	Moratorium	18
2.4.3	Rozhodnutí o úpadku dlužníka a způsobu jeho řešení	18
2.5	Konkurz	19
2.5.1	Zpeněžení majetkové podstaty	20
2.5.2	Konečná zpráva a zrušení konkurzu	21
2.6	Reorganizace	21
2.6.1	Základní podmínky reorganizace	22
2.6.2	Rozhodnutí o povolení reorganizace a jeho účinky	23
2.6.3	Reorganizační plán	23
2.6.4	Skončení reorganizace.....	25
2.7	Sanační a likvidační princip v insolvenčním právu	26
3	Společnost Technistone, a.s.	29
3.1	Základní informace o společnosti v období před reorganizací.....	29
3.1.1	O společnosti	30
3.1.2	Produkt	31
3.1.3	Výroba.....	32
3.1.4	Certifikace.....	33
3.1.5	Prodej.....	34

4	Praktická část.....	36
4.1	Finanční analýza.....	36
4.1.1	Horizontální a vertikální analýza rozvahy	36
4.1.2	Horizontální a vertikální analýza výsledovky	41
4.1.3	Analýza rentability.....	43
4.1.4	Analýza aktivity	44
4.1.5	Analýza likvidity	45
4.1.6	Analýza zadluženosti	46
4.1.7	Analýza pracovního kapitálu	47
4.1.8	Analýza bilančních pravidel	48
4.1.9	Závěry finanční analýzy	51
4.1.10	Interní příčiny problémů.....	52
4.1.11	Externí příčiny problémů	53
4.2	Průběh reorganizace společnosti Technistone, a.s.	56
4.2.1	Zahájení insolvenčního řízení	56
4.2.2	Úpadek.....	56
4.2.3	Povolení reorganizace.....	57
4.2.4	Schválení reorganizačního plánu	57
4.3	Reorganizační plán.....	57
4.3.1	Restrukturalizace pohledávek věřitelů.....	57
4.3.2	Opatření provozní povahy	59
4.3.3	Dopady reorganizace na zaměstnance	61
4.3.4	Rizika spojená s plněním reorganizačního plánu	61
4.4	Průběh reorganizace.....	62
4.4.1	Plnění provozních opatření	63
4.4.2	Uspokojení věřitelů v reorganizaci.....	64
4.5	Dopady reorganizačních opatření.....	65
4.6	Reorganizace vs. konkurz z pohledu věřitelů.....	69
5	Závěr	72
6	Seznam tabulek a grafů	74
7	Zdroje.....	75
8	Přílohy.....	78

1 Úvod

V posledních letech jsme v České republice svědky stále narůstajícího počtu likvidací podniků a insolvenčních řízení. V dobách stále ještě přetrvávající ekonomické krize se mnoho společností dostává do finančních problémů, které často končí jejich odchodem z trhu a zánikem. Insolvenční řízení je jedním ze způsobů opuštění trhu podnikem. Nicméně z hlediska celkového počtu exitů podniků z trhů je způsobem spíše minoritně využívaným a nedá se říci, že by to bylo jeho hlavní funkcí. Smysl institutu reorganizace je dokonce opačný. Jde o řízený proces ozdravení podniku, který se ocitl v úpadku, podle předem připraveného reorganizačního plánu.

Proces reorganizace je v našem právním řádu poměrně novým elementem, který byl zaveden až v roce 2008 v rámci insolvenčního zákona. V insolvenčním právu zastupuje sanační princip řešení úpadku.

Téma insolvencí je v dnešní době tématem vysoce aktuálním a podle mého názoru i velmi zajímavým, z tohoto důvodu jsem si vybrala téma insolvenčního řízení, konkrétně reorganizace konkrétního podniku, pro svoji diplomovou práci.

Téma pro mě bylo o to zajímavější z toho důvodu, že jsem na něj mohla aplikovat jak vědomosti nabyté jak pětiletým studiem na Vysoké škole ekonomické, tak i některé poznatky získané praxí v oblasti vymáhání pohledávek, přičemž jsem díky vypracovávání diplomové práce své znalosti v této oblasti znatelně rozšířila.

Cílem mé práce je poskytnout komplexní pohled na úspěšnou reorganizaci, která zároveň patří mezi nejrychleji provedené reorganizace v České republice za dobu účinnosti insolvenčního zákona. Detailněji se přitom budu zabývat příčinami a prvotními symptomy podnikové krize. Pohled na reorganizaci bude jak ekonomický, tak právní.

Teoretická část je věnována právní úpravě insolvenčního řízení a některým ekonomickým souvislostem, které je vhodné ve spojení s insolvenčním řízením a reorganizací zmínit. V praktické části nejprve finanční analýzu, pomocí které zjišťuji hlavní symptomy krize podniku. Dále stanovuji pravděpodobné příčiny těchto symptomů. Následuje samotný průběh reorganizace společnosti Technistone, a.s., ve kterém se věnuji jak opatřením, které se společnost v reorganizačním plánu zavázala provést, tak i jejich skutečnou implementací a dopady. Samostatná kapitola je věnována

pohledu věřitelů z hlediska komparace výhodnosti konkurzu a reorganizace.

V práci čerpám z veřejně dostupných informačních zdrojů, zejména z úplného znění insolvenčního zákona, odborné literatury, odborných článků, dokumentace zveřejněné v insolvenčním a obchodním rejstříku a podobně.

Věřím, že výše stanovené cíle se mi podaří naplnit a práce bude alespoň malým přínosem k literatuře vztahující se k reorganizacím v praxi.

2 Insolvenční zákon

V této části své diplomové práce se budu věnovat právní úpravě institutu insolvenčního řízení - insolvenčnímu zákonu, respektive jeho vybraným pasážím. Vzhledem k tématu této práce se zabývám pouze způsoby řešení firemního úpadku, otázku úpadku fyzických osob úplně vynechávám.

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (dále jen „insolvenční zákon“) vstoupil v účinnost 1. ledna 2008. Nahradil tak dosavadní právní úpravu týkající se této problematiky, zákon č. 328/1991 Sb. o konkurzu a vyrovnání. Insolvenční zákon byl připraven a schválen s tím, že má výrazně posílit sanační princip proti principu likvidačnímu. Dále si tato právní úprava klade za cíl zrychlit a celkově zefektivnit insolvenční řízení a zajistit jeho větší transparentnost. V neposlední řadě byla přijetím tohoto zákona výrazně posílena práva a postavení věřitelů.¹

2.1 Makroekonomický pohled na insolvenční řízení

Z makroekonomického hlediska je jednou z úloh insolvenčního řízení exit podnikatelských subjektů z trhu.

Opouštění trhů neúspěšnými podniky je důležitou součástí tržní ekonomiky. V této souvislosti bych ráda zmínila Schumpeterův pojem „kreativní destrukce“. Spočívá v myšlence, že ekonomický rozvoj není možný bez úpadku. Aby vzniklo něco nového, musí být rozbito to staré. Opouštění trhu podniky, které na něm neuspěly, či se nedokázaly pružně přizpůsobit měnícím se podmínkám, přispívá k očištění ekonomiky.² Jednou z úloh insolvenčního práva je usnadňovat odchod neúspěšných firem z trhu tak, aby byly jejich výrobní prostředky realokovány s co nejnižšími transakčními náklady.

Kromě insolvenčního řízení existují i jiné, podstatně častěji využívané možnosti odchodu neúspěšných firem z trhu, a to zejména zrušení společnosti s likvidací, případně bez likvidace. Dá se říci, že insolvenční řízení je pouze minoritním způsobem

¹ KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*, 2011, s. 209

² OTÁHAL, Tomáš. *Schumpeterův odkaz*, 2008, dostupné z: <http://www.libinst.cz/clanky-a-komentare/1663-schumpeteruv-odkaz/>

exitu podniku z trhu. Jeho podíl na celkovém počtu exitů se pohybuje v řádu jednotek procent.³

Hlavním problémem, kterým se insolvenční právo zabývá, je situace, ve které existuje více věřitelů a problém společně užívaného zdroje. Insolvenční zákon odebírá věřitelům právo individuálně vymáhat jejich pohledávky a nahrazuje je insolvenčním řízením, ve kterém jsou vymáhány kolektivně. Tak nedochází ke ztrátám, které by vznikly v případě „závodu“ věřitelů o majetek dlužníka. Mohlo by totiž například dojít k situaci, kdy by věřitel připravil společnost o klíčovou část majetku, bez které dále nemůže provozovat podnik. Podnik by tak pravděpodobně zkolaboval, což by bylo negativní jak pro podnik, tak pro ostatní věřitele.

Dalším ekonomickým problémem, které insolvenční právo řeší, je problém nesourodých nároků věřitelů na majetek dlužníka. Mezi věřiteli, kteří uplatňují své pohledávky vůči dlužníku v insolvenčním řízení, existují rozdíly v nárocích (například mezi zajištěnými a nezajištěnými věřiteli). Každý z těchto věřitelů má zájem jednat tak, aby dosáhl co nejvyššího uspokojení ve svůj prospěch. Jejich izolované jednání však nebude stejně efektivní jako jednání jediného vlastníka podniku ve stejné situaci. Je to přirozené, protože věřitel na rozdíl od jediného vlastníka nemusí nést veškeré náklady svého jednání. Dalším cílem insolvenčního řízení je upravit tuto situaci tak, aby s majetkem dlužníka bylo nakládáno stejně efektivně, jako by s ním naložil jeho jediný vlastník.⁴

2.2 Úpadek

Insolvenční zákon definuje dvě formy úpadku (insolvence), a sice:

- platební neschopnost
- předlužení

2.2.1 Platební neschopnost

Dlužník se nachází v platební neschopnosti, jestliže jsou zároveň splněny tyto tři podmínky:

³ RICHTER, Tomáš. *Insolvenční právo*, 2008, s. 128-130

⁴ RICHTER, Tomáš. *Insolvenční právo*, 2008, s. 131-133

- má více věřitelů
- má peněžité závazky více než 30 dní po lhůtě splatnosti
- prokazatelně tyto závazky není schopen plnit

Co se týká první podmínky platební neschopnosti, zákon stanovuje, že za dalšího věřitele se nepovažuje subjekt, na který byla převedena některá pohledávka (nebo její část) insolvenčního navrhovatele v době 6 měsíců před podáním insolvenčního návrhu či po zahájení insolvenčního řízení. Tak zákon brání umělému vyvážení mnohosti věřitelů. Poslední podmínka – neschopnost dlužníka plnit své závazky – je podle §3 odst. 2 splněna, pokud nastane alespoň jedna z těchto situací:

- dlužník zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků
- dlužník neplní své závazky po dobu delší 3 měsíců po lhůtě splatnosti
- není možné dosáhnout uspokojení některé ze splatných peněžitých pohledávek vůči dlužníku výkonem rozhodnutí nebo exekucí
- dlužník nesplnil povinnost předložit seznamy uvedené v § 104 odst. 1, kterou mu uložil insolvenční soud⁵

2.2.2 Předlužení

O úpadek ve formě předlužení se jedná tehdy, jestliže má dlužník více věřitelů a zároveň je suma jeho závazků vyšší než hodnota jeho majetku. Posuzuje se zde hodnota jak splatných, tak i nesplatných závazků.⁶

Na rozdíl od úpadku ve formě platební neschopnosti věřitelé o předlužení nemusí vůbec vědět. Většinou neznají celkovou ekonomickou situaci dlužníka, mohou se proto pouze domnívat, zda jim bude pohledávka v budoucnu splacena, či nikoliv. Úpadek ve formě předlužení bývá proto také nazýván skrytým úpadkem.

Do 31.12.2011 měl management firmy povinnost podat insolvenční návrh v případě platební neschopnosti podniku. 1.1.2012 nabyla účinnosti novela insolvenčního zákona, podle které mají manažeři povinnost podat insolvenční návrh i v případě předlužení společnosti, tedy v případě skrytého úpadku. Smyslem této novely je eliminace situací,

⁵ Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

⁶ Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

kdy management úpadek firmy skrývá, platí splatné závazky na úkor nesplatných a prohlubuje tak zadlužení firmy.⁷

2.2.3 Hrozící úpadek

Zákon definuje i pojem hrozícího úpadku, o který se jedná, jestliže lze důvodně předpokládat, že dlužník v budoucnu nebude schopen řádně a včas plnit své peněžité závazky. V případě hrozícího úpadku je podle §97 insolvenčního zákona oprávněn podat insolvenční návrh pouze dlužník, nikoli věřitel.⁸

V praxi však institut hrozícího úpadku nebývá příliš využíván. Naopak, dlužník se často snaží své finanční problémy skrývat co možná nejdéle, aby neztratil reputaci a důvěru obchodních partnerů. Podání insolvenčního návrhu v případě hrozícího úpadku však může být pro podnik prospěšné, chce-li úpadek řešit formou reorganizace. Ta je tak zahájena dříve, než se podnik reálně nachází v úpadku a může mít větší šanci na úspěch.⁹

2.3 Věřitelé v insolvenčním řízení

2.3.1 Zajištění věřitelé

Za zajištěného věřitele je považován věřitel, jehož pohledávka je zajištěna majetkem náležícím do majetkové podstaty, a to zástavním či zadržovacím právem, omezením převodu nemovitosti, zajišťovacím převodem práva, postoupením pohledávky k zajištění nebo obdobným právem podle zahraniční právní úpravy.¹⁰

Zajištěný věřitel má možnost poměrně výrazným způsobem ovlivňovat průběh insolvenčního řízení, proto je klíčovým subjektem současné právní úpravy insolvenčního zákona. Může insolvenčnímu správci udílet pokyny ohledně zpeněžení majetku

⁷ JUDr. ŽIŽLAVSKÝ, Michal. *Odpovědnost manažerů za opožděné podání insolvenčního návrhu po 1. lednu 2012*. [online]

⁸ Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

⁹ SCHÖNFELD, Jaroslav. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*, 2011, s. 132

¹⁰ Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

zajišťujícího jeho pohledávku a ohledně nakládání s tímto majetkem. Jeho pokyny jsou dokonce v tomto případě nadřazeny pokynům věřitelského výboru.¹¹

Zajištění věřitelé jsou uspokojováni ze 100% výtěžku zpeněžení (po odečtení částky připadající na odměnu správce, správu a zpeněžení).¹²

2.3.2 Nezajištění věřitelé

Nezajištění věřitelé mají v současné právní úpravě insolvenčního řízení poměrně nevýhodné postavení. Podle předchozí právní úpravy, zákona o konkurzu a vyrovnaní, zajištěným věřitelům náleželo pouze 70 procent částky, které bylo dosaženo zpeněžením majetkové podstaty. Zbylých 30 procent tedy mohlo být poměrně rozděleno mezi ostatní nezajištěné věřitele.

Podle insolvenčního zákona jsou nejprve uspokojeni zajištění věřitelé sto procenty ze zpeněžení předmětu zajištění, po odečtení nákladů na správu a zpeněžení majetku a odměny insolvenčního správce. Dále jsou uspokojeny pohledávky za majetkovou podstatou a pohledávky jim postavené na roveň, které jsou upokojujovány kdykoliv během insolvenčního řízení. Nezajištění věřitelé jsou uspokojeni jako poslední, proto je v praxi velmi častá situace, kdy nezajištění věřitelé neobdrží žádné plnění.¹³

2.3.3 Schůze věřitelů

Členem schůze věřitelů se stává každý věřitel automaticky tím, že přihlásí svojí pohledávku. Každý člen má právo na schůzi věřitelů vznášet připomínky, hlasovat a jinak aktivně prosazovat svá práva. Pokud není ustanoven věřitelský výbor nebo zástupce věřitelů, vykonává schůze věřitelů jeho funkci.

¹¹ Poradna Konkursních novin. MGR. KOZÁK, Jan. *Konkurzní noviny*, Dostupné z:

<http://www.konkursni-noviny.cz/clanek/poradna-konkursnich-novin-125>

¹² Postavení věřitelů a věřitelské orgány. MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČR. *Insolvenční zákon*,

Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/veritel/postaveni-veritelu-a-veritelske-organy.html>

¹³ Poradna Konkursních novin. MGR. KOZÁK, Jan. *Konkurzní noviny*, Dostupné z:

<http://www.konkursni-noviny.cz/clanek/poradna-konkursnich-novin-125>

Schůzi věřitelů svolává insolvenční soud, a to buď z vlastní iniciativy, nebo na návrh insolvenčního správce, věřitelského výboru nebo alespoň dvou věřitelů. Kromě věřitelů se schůze věřitelů může účastnit dlužník, insolvenční správce a státní zastupitelství, jestliže se účastní insolvenčního řízení.

Mezi pravomoci schůze věřitelů patří volba a odvolávání členů věřitelského výboru a jejich náhradníků, nebo zástupce věřitelů. Má také právo odvolat insolvenčního správce z funkce a ustanovit nového.¹⁴

2.3.4 Věřitelský výbor

Věřitelský výbor je orgánem, který má chránit společný zájem věřitelů a spolu s insolvenčním správcem přispívat ke splnění cílů insolvenčního řízení. Schůze věřitelů je povinna ho ustanovit, jestliže je přihlášených věřitelů více než padesát.

Ve věřitelském výboru musí být zastoupeny všechny skupiny pohledávek. Věřitelský výbor má 3 až 7 členů, v jeho čele je předseda věřitelského výboru. Členové věřitelského výboru jsou včetně náhradníků voleni na schůzi věřitelů a následně potvrzeni insolvenčním soudem.

Do doby, než dojde k ustanovení věřitelského výboru a k potvrzení jeho členů a náhradníků, může soud jmenovat prozatímní věřitelský výbor.¹⁵

Věřitelský výbor vykonává především tyto funkce:¹⁶

- dohlíží na činnost insolvenčního správce a poskytuje mu podporu při jeho činnosti
- uděluje insolvenčnímu správci nebo dlužníku s dispozičními oprávněními souhlas k uzavírání smluv o úvěrovém financování
- schvaluje průběžně výši a správnost hotových výdajů insolvenčního správce a nákladů spojených s udržováním a správou majetkové podstaty

¹⁴ *Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení*

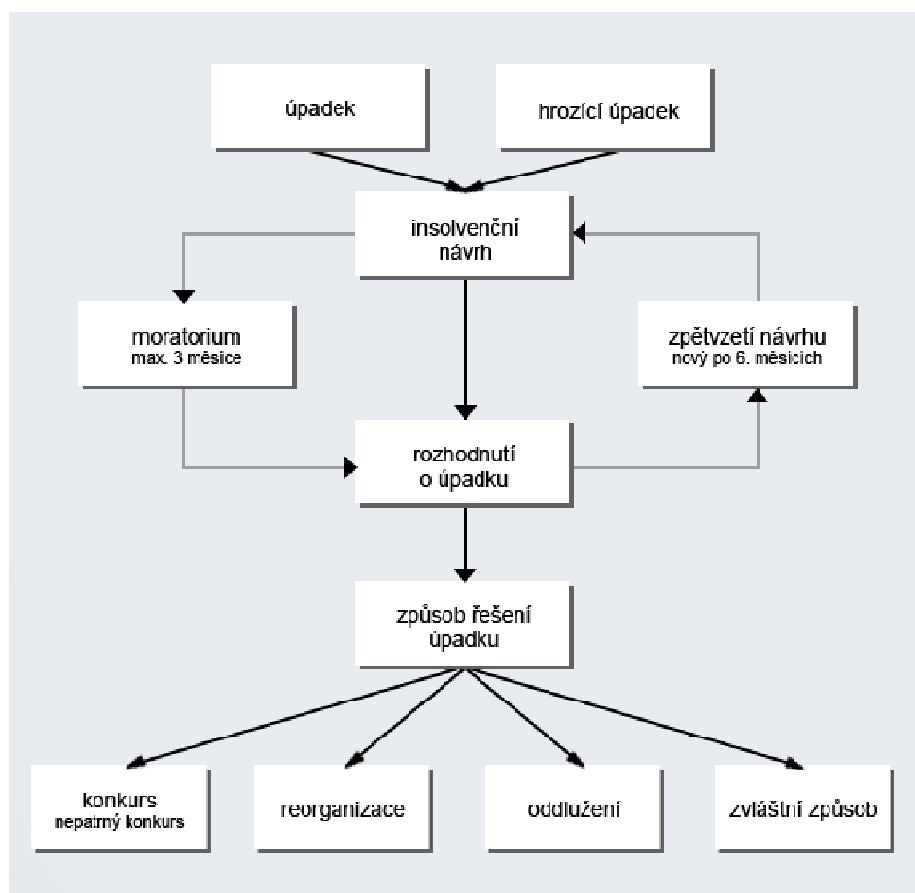
¹⁵ Postavení věřitelů a věřitelské orgány. MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČR. *Insolvenční zákon* Dostupné z: <http://insolvenzni-zakon.justice.cz/obecne-informace/veritel/postaveni-veritelu-a-veritelske-organy.html>

¹⁶ *Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení*

- může nahlížet do účetnictví dlužníka (případně do evidence vedené podle zvláštního právního předpisu) a do dlužníkových písemností ve stejném rozsahu jako insolvenční správce
- může rozhodnout o ověření řádné účetní závěrky nebo mimořádné účetní závěrky auditorem
- plní úkoly stanovené tímto zákonem nebo uložené mu insolvenčním soudem
- může insolvenčnímu soudu návrhy týkající se průběhu insolvenčního řízení, včetně návrhů na uložení procesních sankcí

2.4 Průběh insolvenčního řízení

Obrázek 1: Schéma průběhu insolvenčního řízení



Zdroj:¹⁷

2.4.1 Zahájení insolvenčního řízení

Insolvenční řízení se považuje za zahájené dnem, kdy je insolvenční návrh doručen příslušnému soudu. Insolvenční návrh může podat dlužník či kterýkoliv věřitel (v případě hrozícího úpadku pouze dlužník).

Insolvenční návrh musí obsahovat označení navrhovatele a dlužníka, kterého se návrh týká. Dále z něj musí být patrný skutečnosti osvědčující úpadek či hrozící úpadek dlužníka včetně označení důkazů a skutečnost, čeho se navrhovatel dovolává. Pokud je navrhovatelem dlužník, dokládá k návrhu i seznam svého majetku včetně svých pohledávek a dlužníků, seznam závazků včetně svých dluhů a věřitelů a seznam svých

¹⁷ Insolvence - úpadek a způsoby jeho řešení. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/insolvence-upadek-opu-13561.html>

zaměstnanců. Pokud je navrhovatelem věřitel, připojuje k návrhu i přihlášku své pohledávky do insolvenčního řízení.

Pokud insolvenční návrh neobsahuje všechny náležitosti, je nesrozumitelný, neurčitý, nebo soudem shledán jako zjevně bezdůvodný, soud ho odmítne. Návrh je také odmítnut, pokud k němu nejsou doloženy zákonem požadované přílohy se všemi náležitostmi a nejsou navrhovatelem doplněny ani na výzvu soudu.

Insolvenční navrhovatel může vzít svůj návrh zpět, a to až do vydání rozhodnutí o úpadku, nebo do nabytí právní moci jiného rozhodnutí o insolvenčním návrhu. Nový návrh pak může pro tutéž pohledávku podat nejdříve za 6 měsíců.

Insolvenční návrh je soudem zamítnut pro nedostatek majetku, jestliže:

- dlužník (obchodní společnost či družstvo) byl zrušen rozhodnutím soudu
- jménem dlužníka podal návrh likvidátor, který byl jmenován soudem ze seznamu insolvenčních správců a který v insolvenčním návrhu o vydání takového rozhodnutí požádá
- likvidátor dlužníka předloží insolvenčnímu soudu zprávu o tom, že prověřil možnost uplatnit v insolvenčním řízení neplatnost nebo neúčinnost právních úkonů dlužníka
- insolvenční soud se domnívá, že majetek dlužníka nebude postačovat k úhradě nákladů insolvenčního řízení
- věřitelé dlužníka byli vyhláškou vyzváni ke sdělení údajů o majetku dlužníka a o právních úkonech dlužníka, u kterých by bylo možno uplatnit neplatnost nebo neúčinnost, a žádný majetek ani úkony dlužníka nebyly zjištěny

Pokud je insolvenční řízení zahájeno, soud oznámí toto zahájení vyhláškou, která je zveřejněna v insolvenčním rejstříku nejpozději dvě hodiny poté, co byl návrh doručen soudu (v rámci úředních hodin soudu).

Po zahájení insolvenčního řízení věřitelé již nemohou uplatnit pohledávku nebo jiné právo týkající se majetkové podstaty jinak, než podáním přihlášky pohledávky do insolvenčního řízení. Tato práva tedy již nemohou být uplatněna žalobou. Výkon rozhodnutí či exekuci, vztahující se k majetkové podstatě dlužníka, lze nařídit nebo zahájit, nelze ji však v době trvání insolvenčního řízení provést. Dlužníkovi je se

zahájením insolvenčního řízení omezeno nakládat s majetkovou podstatou. Jak velké toto omezení je, záleží na způsobu řešení úpadku.¹⁸

2.4.2 Moratorium

Dlužník-podnikatel má právo soudu navrhnout vyhlášení moratoria. K návrhu na moratorium musí dlužník mimo jiné připojit i poslední účetní závěrku a písemné prohlášení většiny věřitelů o tom, že s moratoriem souhlasí. Pokud jsou splněny všechny zákonné předpoklady a ještě nebylo rozhodnuto o insolvenčním návrhu, soud vyhlásí moratorium. Moratorium trvá po dobu uvedenou v návrhu na moratorium, nejdéle 3 měsíce, insolvenční soud může tuto lhůtu prodloužit maximálně o dalších 30 dní. Moratorium zaniká buď uplynutím lhůty, nebo rozhodnutím soudu.

V době moratoria dlužník primárně hradí závazky, které jsou spojeny se zachováním provozu podniku a vznikly v posledních 30 dnech před vyhlášením moratoria. Je zakázáno vzájemné započítávání pohledávek dlužníka a věřitele v době trvání moratoria. Dlužník je také chráněn tím, že mu nemohou být vypovězeny smlouvy na dodávky energií a surovin a smlouvy o dodávkách zboží a služeb, které ke dni vyhlášení moratoria trvaly alespoň po dobu 3 měsíců.¹⁹

Moratorium má primárně sloužit jako ochranná lhůta pro dlužníka, ve které má šanci si utřídit svou ekonomickou situaci a teoreticky například vytvořit podmínky vhodné pro reorganizaci, či úplně odvrátit úpadek. Pokud se věřitelé domnívají, že se toto dlužníkovi může podařit, moratorium může být z jejich pohledu vhodné. V praxi institut moratoria není příliš často využíván.²⁰

2.4.3 Rozhodnutí o úpadku dlužníka a způsobu jeho řešení

Jestliže soud zjistí, že se dlužník nachází v úpadku (případně v hrozícím úpadku), vydá rozhodnutí o úpadku. V tomto rozhodnutí soud mimo jiné stanoví insolvenčního správce. Na něj s účinností tohoto rozhodnutí přechází právo k nakládání s majetkovou

¹⁸ Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

¹⁹ Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

²⁰ SCHÖNFELD, Jaroslav. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*, 2011, s. 130-131

podstatou dlužníka. Insolvenční soud v rozhodnutí také svolává schůzi věřitelů, která se koná do 3 měsíců od rozhodnutí o úpadku.

Účinností rozhodnutí o úpadku dlužníka začíná pro věřitele lhůta k přihlašování pohledávek, která je v rozhodnutí stanovena a nesmí být kratší než 30 dnů a delší než 2 měsíce. Je-li některá přihláška podána později, soud k ní nepřihlíží a v insolvenčním řízení není uspokojena. Přihlašovat lze i pohledávky, které ještě nejsou splatné.

Přihláška pohledávky musí kromě jiných náležitostí obsahovat důvod vzniku a výši přihlašované pohledávky. Ta musí být vždy vyčíslena v penězích, a to i když jde o nepeněžitou pohledávku. Pokud věřitel přihlašuje zajištěnou pohledávku, musí v přihlášce uvést, jestli uplatňuje právo na její uspokojení ze zajištění, označit druh zajištění a dobu jeho vzniku.

Jestliže je úpadcem společnost, u které je vyloučena reorganizace, soud spojí s rozhodnutím o úpadku rozhodnutí o prohlášení konkursu. Soud spojí s rozhodnutím o úpadku rozhodnutí o způsobu řešení úpadku také, když dlužník společně s insolvenčním návrhem předloží soudu reorganizační plán schválený věřiteli. Pokud ani jedna z výše popsaných situací nenastane, soud vydá samostatné rozhodnutí o způsobu řešení úpadku, a to do 3 měsíců od rozhodnutí o úpadku. Insolvenční zákon stanovuje dva způsoby řešení úpadku dlužníka-podnikatele, konkurz a reorganizaci.²¹

2.5 Konkurz

Při řešení úpadku pomocí konkurzu dochází k tomu, že jsou pohledávky věřitelů poměrně uspokojeny z výnosu zpeněžení majetkové podstaty s tím, že neuspokojené pohledávky nebo jejich části nezanikají. Protože však řešení úpadku pomocí konkurzu vede k likvidaci firmy a jejímu výmazu z obchodního rejstříku, tyto pohledávky již není po kom vymáhat.²²

Účinky prohlášení konkurzu nastanou v okamžiku, kdy soud zveřejní rozhodnutí o prohlášení konkursu v insolvenčním rejstříku.

²¹ *Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení*

²² SCHÖNFELD, Jaroslav. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*, 2011, s. 132

Prohlášením konkurzu úpadce pozbývá práva nakládat s majetkovou podstatou. Toto právo přechází na insolvenčního správce, který zejména vykonává akcionářská práva spojená s akciemi zahrnutými do majetkové podstaty, rozhoduje o obchodním tajemství a jiné mlčenlivosti, vystupuje vůči dlužníkovým zaměstnancům jako zaměstnavatel, zajišťuje provoz dlužníkového podniku, vede účetnictví a plní daňové povinnosti. Pokud by po prohlášení konkurzu některý z těchto právních úkonů učinil dlužník, bude považován za neplatný.

Insolvenční správce dále zjišťuje, zajišťuje a sepisuje přihlašované pohledávky, připravuje přezkumná jednání a schůze věřitelů. Ke dni předcházejícímu dni, kdy nastanou účinky konkurzu, sestavuje mezitímní účetní závěrku. Ke dni prohlášení konkurzu sestavuje zprávu o hospodářské situaci dlužníka, ve které mimo jiné porovnává výši závazků dlužníka s jeho majetkovou podstatou.²³

2.5.1 Zpeněžení majetkové podstaty

Za zpeněžení majetkové podstaty insolvenční zákon považuje převedení veškerého majetku dlužníka na peníze. Toto provádí insolvenční správce po nabytí právní moci rozhodnutí o prohlášení konkurzu. Ne všechen majetek se samozřejmě dá zpeněžit, například pro nefunkčnost, poškození či nezájem o jeho koupi. Insolvenční správce takový majetek se souhlasem věřitelského výboru vyloučí z majetkové podstaty.²⁴

Zákon definuje tři formy zpeněžení majetkové podstaty:

- veřejnou dražbou
- prodejem movitých věcí a nemovitostí podle ustanovení občanského soudního řádu o výkonu rozhodnutí
- prodejem mimo dražbu

Z výtěžku zpeněžení se uspokojují pohledávky za majetkovou podstatou a pohledávky jim postavené na roveň. Pohledávky zajištěných věřitelů jsou uspokojovány ze zpeněžení majetkové hodnoty (věci, práva, či pohledávky), kterou jsou zajištěny, a to ve výši 100% výtěžku ze zpeněžení. Respektive od tohoto výtěžku jsou ještě odečteny náklady na správu a zpeněžení a odměna insolvenčnímu správci, tyto náklady však

²³ Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

²⁴ Mgr. HORÁK, Petr. *Vývoj úpadkového práva v České republice, se zaměřením na právní úpravu stávající a budoucí*, 2007, s.137

mohou dosahovat maximálně 11% z výtěžku zpeněžení. Pohledávky za majetkovou podstatou, pohledávky jim postavené na roveň a zajištěné pohledávky se uspokojují kdykoli během konkurzu, tedy ještě než insolvenční správce přistoupí k rozvrhu.²⁵

2.5.2 Konečná zpráva a zrušení konkurzu

Poté, co dojde ke zpeněžení majetkové podstaty, předloží insolvenční správce soudu konečnou zprávu. Ta obsahuje zejména výčet pohledávek za majetkovou podstatou a jim na roveň postavených, které již byly uspokojeny a které ještě zbývá uspokojit, přehled plnění zajištěným věřitelům, přehled o zpeněžení majetkové podstaty a výsledek, kterého při tom bylo dosaženo a další informace stanovené v §302.

Pokud soud předloženou konečnou zprávu schválí, insolvenční správce vypracuje rozvrh, na základě kterého soud vydá usnesení o rozvrhu. Toto obsahuje podrobné vyčíslení, podle kterého jsou po nabytí právní moci poměrně uspokojeni zbývající věřitelé.

V této fázi již zbývá jen vyplatit věřitelům výtěžek zpeněžení. Po tomto kroku může být konkurz na základě zprávy insolvenčního správce o splnění rozvrhového usnesení zrušen.²⁶

2.6 Reorganizace

Reorganizační zákon rozumí způsob řešení úpadku, kdy je zachován provoz dlužníkovu podniku a dochází k řízenému ozdravení jeho provozu, podle předem schváleného reorganizačního plánu. Pohledávky věřitelů jsou zpravidla uspokojovány postupně, za chodu dlužníkovu podniku.

Na rozdíl od konkurzu dlužník neztrácí právo nakládat s majetkovou podstatou (nestanoví-li soud jinak). Děje se tak však v rámci schváleného reorganizačního plánu, přičemž je dlužník kontrolován insolvenčním správcem a věřitelským výborem,

²⁵ Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

²⁶ Mgr.HORÁK, Petr. *Vývoj úpadkového práva v České republice, se zaměřením na právní úpravu stávající a budoucí*, 2007, s.138-141

případně schůzí věřitelů. Dlužník je povinen zdržet se právních úkonů, jimiž by mohla být zmařena nebo ohrožena navrhovaná reorganizace.²⁷

Reorganizace jako způsob řešení úpadku bývá preferována nezajištěnými věřiteli, kteří tak získávají naději na vyšší uspokojení než při konkurzu, a to z budoucího zisku úpadce. Samozřejmě pouze za předpokladu, že bude reorganizace úspěšná.²⁸

2.6.1 Základní podmínky reorganizace

Reorganizace je přípustná pro dlužníka, který je zároveň podnikatelem, za těchto podmínek:²⁹

- celkový obrat dlužníka za poslední účetní období předcházející insolvenčnímu návrhu byl alespoň 100 milionů Kč, nebo zaměstnává-li dlužník nejméně 100 zaměstnanců v pracovním poměru
- dlužník není v likvidaci
- dlužníkem není obchodník s cennými papíry nebo osoba oprávněná k obchodování na komoditní burze podle zvláštního právního předpisu

Z první podmínky přípustnosti reorganizace je zřejmé, že se může týkat pouze větších podniků, které jsou pro státní ekonomiku nějakým způsobem významné, ať už co se týká zaměstnanosti, nebo z daňového hlediska. Tato podmínka však nemusí být splněna, pokud dlužník do 15 dnů po rozhodnutí o úpadku předloží insolvenčnímu soudu reorganizační plán schválený alespoň polovinou všech zajištěných a polovinou všech nezajištěných věřitelů.³⁰

Návrh na povolení reorganizace může podat dlužník, či přihlášený věřitel. Dlužník jej může podat nejpozději do rozhodnutí o úpadku, v případě věřitele jej lze podat

²⁷ Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

²⁸ SCHÖNFELD, Jaroslav. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*, 2011, s. 126

²⁹ Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

³⁰ Mgr. HORÁK, Petr. *Vývoj úpadkového práva v České republice, se zaměřením na právní úpravu stávající a budoucí*, 2007, s.142-143

nejpozději do 10 dnů před první schůzí věřitelů, která se má konat po rozhodnutí o úpadku.³¹

2.6.2 Rozhodnutí o povolení reorganizace a jeho účinky

Jestliže soud rozhodne o návrhu na povolení reorganizace kladně, vydá rozhodnutí o povolení reorganizace, ve kterém zároveň dlužníka vyzve, aby do 120 dnů soudu předložil reorganizační plán. Ke dni předcházejícímu dni, kterým nastanou účinky povolení reorganizace, sestavuje dlužník mezitímní účetní závěrku.

Od chvíle nabytí právní moci rozhodnutí o povolení reorganizace jsou dlužníkovi vrácena dispoziční oprávnění nakládat s majetkovou podstatou. Nad jeho činností vykonává dohled insolvenční správce. Právní úkony, které mají zásadní význam na majetkovou podstatu, může dlužník vykonávat jen se souhlasem věřitelského výboru. Za takové zákon považuje úkony, kterými se významně změní hodnota majetkové podstaty, postavení, či míra uspokojení věřitelů. Insolvenční soud může za zákonem daných podmínek dlužníkova dispoziční práva omezit či mu zakázat nakládat s majetkovou podstatou. Potom tato práva přechází na insolvenčního správce.

Rozhodnutím o povolení reorganizace se splatnost závazků a pohledávek dlužníka vrací do původních termínů. Také se pozastavuje výkon funkce valné hromady nebo členské schůze dlužníka, v jejich působnosti nyní rozhoduje insolvenční správce.³²

2.6.3 Reorganizační plán

Reorganizační plán musí být insolvenčnímu soudu předložen do 120 dnů od rozhodnutí o povolení reorganizace, přičemž je možné požádat o prodloužení této lhůty. Přednostní právo na jeho sestavení má dlužník, i když návrh na povolení reorganizace podal některý z jeho přihlášených věřitelů. Pokud však soudu oznámí, že ho předložit nehodlá, nebo se tak usnesou věřitelé na schůzi věřitelů, soud k jeho předložení vyzve další osoby.

³¹ *Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení*

³² *Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení*

Reorganizační plán musí podle §340 insolvenčního zákona povinně obsahovat:

- určení způsobu reorganizace
- určení opatření k plnění reorganizačního plánu (zejména z hlediska nakládání s majetkovou podstatou, a s určením osob, které s ní mohou nakládat, včetně rozsahu jejich práv k nakládání s ní)
- uvedení osob, které se budou podílet na financování reorganizačního plánu nebo převezmou některé dlužníkovy závazky anebo zajistí jejich splnění, včetně určení rozsahu, v němž jsou ochotny tak učinit
- rozdělení věřitelů do skupin a určení, jak bude nakládáno s pohledávkami věřitelů v jednotlivých skupinách
- informaci, zda a za jakých podmínek bude pokračovat provoz dlužníkovy podniku nebo jeho části
- informaci, zda a jak reorganizační plán ovlivní zaměstnanost v dlužníkově podniku, a o opatřeních, která budou v této záležitosti uskutečněna
- informaci, zda a jaké závazky bude mít dlužník vůči věřitelům po skončení reorganizace³³

V reorganizačním plánu se věřitelé rozdělují do skupin, tak, aby v každé skupině byli věřitelé se shodným právním postavením a hospodářskými zájmy. Musí být zároveň uvedeno, podle jakých kritérií došlo k rozdělení věřitelů do skupin.

O přijetí reorganizačního plánu hlasují jednotlivé skupiny věřitelů na schůzi věřitelů, případně mimo ni. Reorganizační plán je věřiteli přijat, jestliže pro jeho přijetí hlasuje nadpoloviční většina věřitelů z každé skupiny (počítáno podle výše pohledávek). Věřitelé mohou tak sami rozhodnout, zda bude úpadek řešen reorganizací podle reorganizačního plánu, nebo podnik pošlou do konkurzního řízení.

Insolvenční soud může však reorganizační plán schválit i v případě, že nebyl přijat všemi skupinami věřitelů. Musí být splněny předpoklady, že je reorganizační plán spravedlivý ke všem skupinám věřitelů, zajišťuje rovné zacházení s každou pohledávkou a že reorganizace nepovede k dalšímu úpadku dlužníka nebo jeho likvidaci.³⁴

³³ Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

³⁴ Mgr.HORÁK, Petr. *Vývoj úpadkového práva v České republice, se zaměřením na právní úpravu stávající a budoucí*, 2007, s.147-151

Od účinnosti reorganizačního plánu je znovu obnovena funkce valné hromady nebo členská schůze družstva. Zanikají práva věřitelů vůči dlužníkovi a současně i práva třetích osob k majetku, který patří do majetkové podstaty. Pohledávky, které se v insolvenčním řízení neuspokojují, zanikají. Po účinnosti reorganizačního plánu lze také proti dlužníkovi provést výkon rozhodnutí nebo exekuci.

Záleží vždy na konkrétním podniku, jaké kroky jsou uskutečněny k provedení reorganizace. Zpravidla jsou však využívána tato opatření:

- restrukturalizace pohledávek věřitelů, spočívající v prominutí části dluhů dlužníka včetně jejich příslušenství, nebo v odkladu jejich splatnosti
- prodej majetkové podstaty či její části, nebo prodej dlužníkova podniku
- vydání části dlužnických aktiv věřitelům nebo převodem těchto aktiv na nově založenou právnickou osobu, ve které mají věřitelé majetkovou účast
- fúze dlužníka s jiným podnikem nebo převod jeho jmění na společníka se zachováním nebo změnou práv třetích osob (pokud to připouští právní předpisy o hospodářské soutěži)
- vydání akcií nebo jiných cenných papírů dlužníkem nebo novou právnickou osobou
- zajištění financování provozu dlužníkova podniku či jeho části
- změna zakladatelského dokumentu nebo stanov (nebo jiných dokumentů upravujících vnitřní poměry dlužníka) ³⁵

2.6.4 Skončení reorganizace

Jestliže je splněn reorganizační plán, nebo alespoň jeho podstatná část, vydá soud rozhodnutí, kterým je reorganizace řádně skončena.

Insolvenční soud může reorganizaci skončit i zrušením reorganizačního plánu. K tomu přistoupí, například pokud zjistí, že některému z věřitelů byly poskytnuty zvláštní výhody, nebo schválení reorganizačního plánu bylo dosaženo podvodným způsobem.

Poměrně častý je případ, kdy je reorganizace skončena přeměnou v konkurz. O tom soud rozhodne při návrhu dlužníka, který byl zároveň navrhovatelem na povolení reorganizace, při nepředložení nebo neschválení reorganizačního plánu, jestliže dlužník

³⁵ Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

neplatí úroky či jiné splatné peněžité závazky nebo přestal podnikat, i když podle reorganizačního plánu podnikat měl.³⁶

2.7 Sanační a likvidační princip v insolvenčním právu

V současné právní úpravě insolvenčního zákona konkurz představuje tzv. likvidační princip, reorganizace tzv. sanační princip řešení úpadku.

Jedním z cílů současné právní úpravy insolvenčního zákona bylo posílit sanační princip oproti principu likvidačnímu. Z tabulky 1 je však na první pohled patrné, že reorganizací je úpadek řešen zřídka a počet prohlášených konkurzů zdaleka převažuje. Nutno ještě poznamenat, že v tabulce je zaznamenán pouze počet povolených, nikoli úspěšně ukončených reorganizací. Nemalá část povolených reorganizací je posléze přeměněna v konkurz.

Tabulka 1: Počet prohlášených konkurzů a povolených reorganizací od roku 2008

	2008	2009	2010	2011	2012
Prohlášené konkurzy	651	1660	1948	2229	2413
Povolené reorganizace	6	14	19	17	14

Zdroj: ³⁷

Při konkurzu dochází k faktické likvidaci podniku, kdy je jeho majetek rozprodán a dále nepokračuje ekonomické činnosti. Bývá preferován spíše zajištěnými věřiteli, kteří jsou uspokojeni ve výši 100% z realizace zajištění (snížené o odměnu insolvenčního správce a náklady na správu a zpeněžení). Zajištěný věřitel bude přirozeně preferovat co nejrychlejší rozprodej dlužníkovu majetku, aby svého plnění dosáhl co nejdříve. Dá se říci, že postavení zajištěných věřitelů při konkurzu je natolik dobré, že málokdy budou souhlasit s reorganizací. Souhlas zajištěných věřitelů s reorganizací je však velmi důležitý.³⁸

³⁶ Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení

³⁷ Insolvenční zákon: Statistiky. Ministerstvo spravedlnosti ČR. Dostupné z: <http://www.insolvenčni-zakon.cz/expertni-skupina-s22/statistiky.html>

³⁸ Reorganizace v insolvenčním řízení. Kubica partners: advokátní kancelář. Dostupné z: <http://www.kubicapartners.cz/portal/clanky-publikovane-nasi-advokatni-kancelari/clanky-na-tema-insolvenčni-pravo/Reorganizace-v-insolvenčním-řízení-49.htm>

Tabulka 2: Průměrné uspokojení nezajištěných věřitelů při reorganizaci a konkurzu

	Konkurz	Reorganizace
Nezajištění věřitelé	4,6%	17%

Zdroj:³⁹

Co se však týká nezajištěných věřitelů, pro ně je z hlediska průměrného uspokojení výhodnější reorganizace. Tabulka 1 srovnává průměrné uspokojení nezajištěných věřitelů při řešení úpadku pomocí konkurzu a reorganizace. Data vycházejí z výzkumu provedeného za období od 1.1.2008 do 13.4.2011.

Ani pro nezajištěné věřitele není však reorganizace vždy „ideální“ volbou. V první řadě je celý proces časově náročnější a trvá déle, než je věřitelům poskytnuto plnění. S reorganizací se také vždy pojí riziko, že nebude úspěšná. Pokud podnik už při vstupu do insolvenčního řízení disponuje poměrně nízkým majetkem, nezajištění věřitelé s velkou pravděpodobností nebudou uspokojeni a nejsou motivováni k usilování o reorganizaci. Právě „vyprázdňenost“ podniků při vstupu do insolvenčního řízení je jedním z hlavních důvodů, proč je sanační princip uplatňován jen zřídka.

Při uplatňování sanačního principu může mít skutečnost, že podnik nezaniká, ale pokračuje dále ve svém fungování, řadu pozitivních důsledků pro ekonomiku. Jedním z nich je udržení zaměstnanosti, což má kladný dopad jak na region, ve kterém podnik působí, tak na státní sociální systém, a v neposlední řadě i na udržení kvalifikace zaměstnanců. S pokračujícím podnikem také nezanikají jeho nehmotná aktiva, jako know-how a goodwill. Dá se předpokládat, že při reorganizaci budou celkové náklady nižší, protože věřitelé nesoupeří o majetek dlužníka, ale přistoupí na jeho ozdravení a jsou uspokojeni z budoucích výnosů.

Existují však i protiargumenty, které jsou ekonomicky podstatně lépe obhajitelné. Při uplatnění likvidačního principu zaměstnanci (a stejně tak aktiva podniku) opouští podnik dříve, mohou se tak rychleji zapojit zpět do ekonomického života a vytvářet přidanou hodnotu. K otázce zanikajících nehmotných aktiv společnosti se dá namítnout, že pokud s podnikem zanikají, na trhu o ně pravděpodobně nebyl zájem. Sporná je

³⁹ BC. SEIDLOVÁ, Nela. Analýza restrukturalizace podniků v ČR. Dostupné z:

<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-analyza-restrukturalizace-podniku-v-cr.html>

otázka, zda jsou nižší náklady reorganizace, či náklady konkurzu. Záleží vždy na věřitelích, zda budou preferovat uplatnění sanačního, či likvidačního principu.⁴⁰

⁴⁰ SCHÖNFELD, J. -- SMRČKA, L. *Důvody diskvalifikace sanačního principu v insolvenčním řízení*. In KISLINGEROVÁ, E. -- ŠPIČKA, J. (ed.). *Transakční náklady českých ekonomických subjektů v insolvenčním řízení, možnosti jejich snižování a zlepšení statistiky insolvenčních řízení*, 2012, s. 65-66

3 Společnost Technistone, a.s.

3.1 Základní informace o společnosti v období před reorganizací

Obchodní firma: Technistone, a.s.

Sídlo: Hradec Králové, Bratří Štefanů 1070, PSČ 500 03

Datum zápisu do OR: 1. ledna 2000

IČ: 259 32 080

Předmět podnikání:

- Zpracování kamene
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Výše základního kapitálu: 347 640 000,- Kč

Vydané cenné papíry: 3 476 400 ks akcií na jméno v listinné podobě, ve jmenovité hodnotě 100 Kč

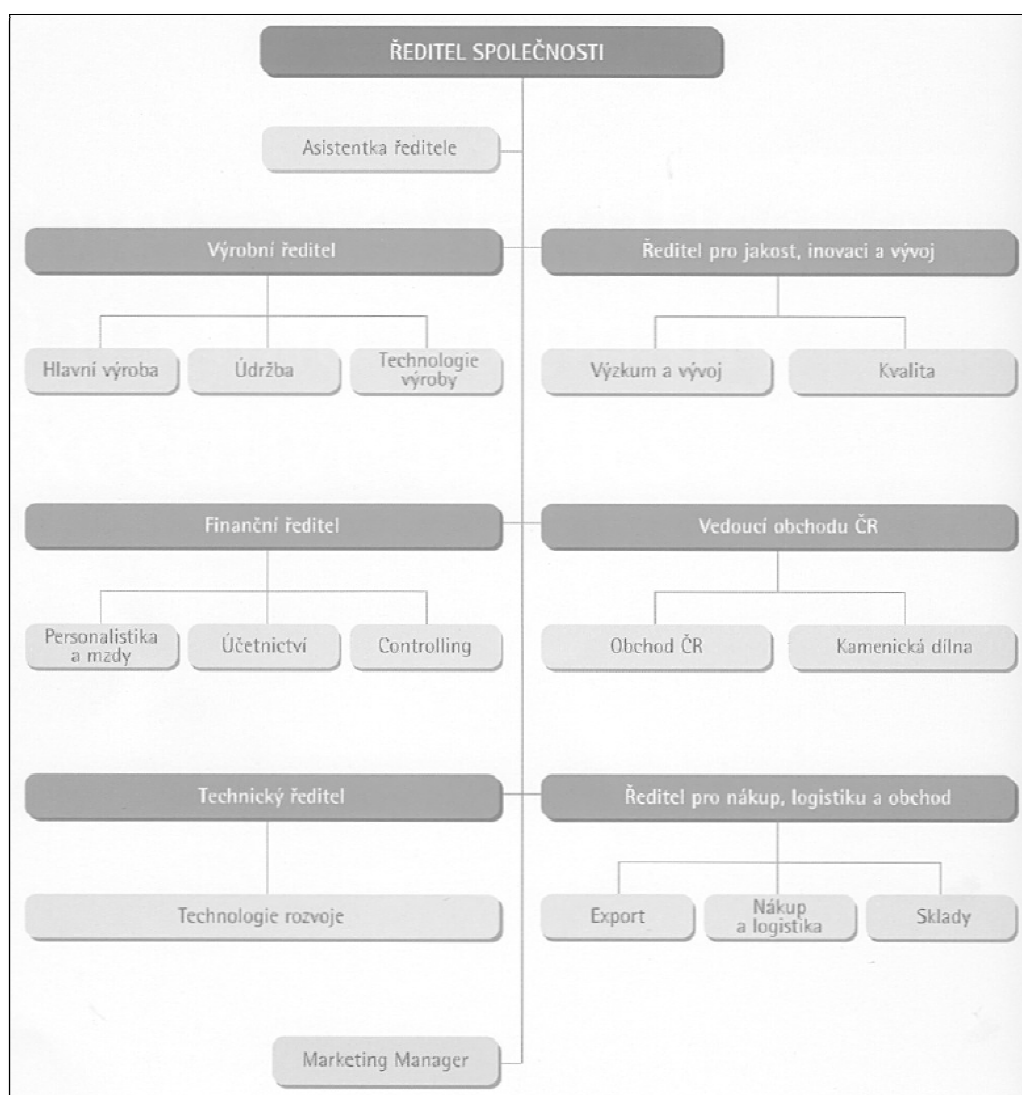
Vlastnická struktura: Majoritním akcionářem je společnost CONQUEROR s.r.o., která vlastní 90,59 % akcií Technistone. Druhým akcionářem je společnost Argile, a.s., která vlastní zbylých 9,41 % akcií.⁴¹

Organizační struktura: Společnost má šest hlavních úseků: výroba, jakost inovace a vývoj, finance, obchod, technologie, nákup logistika a mezinárodní obchod (viz obrázek 2). Každý úsek vede samostatný ředitel, který spadá pod vedení ředitele společnosti.

⁴¹ *Výroční zpráva za rok 2009*, 29.4.2010, dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis->

[sl.pdf?subjektId=isor%3a397118&dokumentId=B+1982%2fSL42%40KSHK&partnum=0&variant=1&lic=6vxa1w](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a397118&dokumentId=B+1982%2fSL42%40KSHK&partnum=0&variant=1&lic=6vxa1w)

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Technistone, a.s.



Zdroj: ⁴²

3.1.1 O společnosti

Společnost Technistone, a.s. je výrobně obchodní společností, zabývající se výrobou a zpracováním konglomerovaného (technického) kamene. Ve svém oboru se může řadit k předním světovým výrobcům, zároveň je i jediným výrobcem technického kamene ve střední Evropě.

⁴² Výroční zpráva za rok 2009, 29.4.2010, dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-spl.pdf?subjektId=isor%3a397118&dokumentId=B+1982%2fSL42%40KSHK&partnum=0&variant=1&klic=6vxa1w)

[sl.pdf?subjektId=isor%3a397118&dokumentId=B+1982%2fSL42%40KSHK&partnum=0&variant=1&klic=6vxa1w](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-spl.pdf?subjektId=isor%3a397118&dokumentId=B+1982%2fSL42%40KSHK&partnum=0&variant=1&klic=6vxa1w)

Byla založena roku 1997 v Hradci Králové jako společnost s ručením omezeným. Navázala tak na výrobu tvrzeného kamene, která v této oblasti probíhala od roku 1992. Již od svých počátků k výrobě tvrzeného kamene používá technologii Bretonstone, vyvinutou italským výrobcem Breton spa.⁴³

Společnost Technistone, a.s. můžeme zařadit mezi středně velké podniky, před reorganizací v roce 2009 měla 184 zaměstnanců její roční obrat činil 491 milionů Kč.⁴⁴

3.1.2 Produkt

Konglomerovaný kámen je materiál, který je vyhledáván zejména pro své unikátní vlastnosti. Je odolný proti poškrábání, působení chemikálií, navlhnutí i ušpinění. Zároveň je kompaktní a pevný i v malých tloušťkách. Ve srovnání s přírodním kamenem má konglomerovaný kámen lepší vlastnosti. Je méně nasákavý, takže je vhodnější např. jako kuchyňská deska, zároveň je odolnější a tvrdší než přírodní mramor.

Konglomerovaný kámen je z více než 90% tvořen z přírodních surovin, kterými jsou křemeny, granity, zrcadlové a skleněné granuláty. Obsahuje také malé množství barevných pigmentů a polyesterovou pryskyřici, používanou jako pojivo. Pro své vlastnosti bývá technický kámen hojně využíván jako materiál pro kuchyňské a koupelnové desky, obklady, dlažbu, vnitřní parapety, mozaiky a další. Společnost Technistone, a.s. má svůj produkt Technistone® registrován u Úřadu průmyslového vlastnictví.

Společnost se již od počátku svého působení intenzivně zaměřuje na inovace a na vývoj nových produktů. Při vývoji nových materiálů, barev a povrchů spolupracuje s architekty a designery. Moderní, inovativní výrobky jsou tak jednou z jejích konkurenčních výhod.

V současné době Technistone, a.s. vyrábí konglomerovaný kámen ve čtyřech základních výrobních skupinách, které se liší podle hlavního použitého materiálu:

⁴³ *Technistone: konglomerovaný kámen* . Dostupné z: <http://www.technistone.eu/cz/>

⁴⁴ *Výroční zpráva za rok 2009*, 29.4.2010, dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a397118&dokumentId=B+1982%2fSL42%40KSHK&partnum=0&variant=1&klic=6vxa1w>

Písek (Obchodní Název Gobi, Elegance)

Produkty jsou vyrobeny z křemičitých písků, tvoří jemnou texturu povrchu. Mezi jejich hlavní výhody patří velká odolnost povrchu a jednotný vzhled. Dosahují nejvyšší pevnosti.

Granit (Obchodní Názvy Taurus, Karpat, Sonora, Classic)

Pro tuto výrobní skupinu je charakteristický „granitový“ vzhled, který je tvořen kombinací přírodních granitů a křemičitých písků. Výhodou je jejich přírodní vzhled v kombinaci s nenasákavostí, které by u přírodních výrobků nemohlo být dosaženo.

Zrcadla (Obchodní Název Starlight, Venetian, Fresh, Translucent)

Tyto produkty se vyznačují netradičním, vysokým leskem se zrcadlovými efekty. Materiál je tvořen z kompaktních zrcadlových granulátů.

Crystal (Obchodní Název Crystal, Classic)

Tato výrobní řada je tvořena především z křemenů, průhledných či mléčných přírodních. Vyznačuje se vysokou pevností.⁴⁵

3.1.3 Výroba

Výroba je soustředěna do výrobního závodu v Hradci Králové v průmyslové zóně Slezské Předměstí. Od zprovoznění nové výrobní linky v roce 2005 patří výrobní závod k nejmodernějším na světě ve svém oboru.

⁴⁵ *Technistone: konglomerovaný kámen* [online]. Dostupné z: <http://www.technistone.eu/cz/>

Obrázek 3: Hlavní výrobní hala Technistone, a.s.



Zdroj: ⁴⁶

Technologie Breton, kterou společnost používá, je založena na podtlakovém vibračním lisování přírodních složek konglomerovaného kamene se speciální pryskyřicí a barvivu.

Celý proces výroby konglomerovaného kamene má tři fáze. V první fázi se smíchají potřebné suroviny, tedy hlavní přírodní složky, pryskyřice a barviva. V druhé fázi se směs nalévá do forem, kde je pak při podtlaku zpracována vibrolisem. Následně směs putuje do pece, kde se při působení vysokých teplot vytvrdí. Tato třetí fáze trvá cca 30 až 40 minut. Vyrobený konglomerovaný kámen se poté dále zpracovává stejně jako kámen přírodní, tedy například ořezává, leští a jinak finalizuje.⁴⁷

3.1.4 Certifikace

Společnost je držitelem několika certifikátů, což zvyšuje její konkurenceschopnost ve srovnání s konkurenčními firmami. Pravděpodobně nejvýznamnějším certifikátem, který vlastní, je certifikát ISO 9001, stanovující požadavky na systém řízení kvality. Dále vlastní mezinárodní certifikát NSF/ANSI Standard 51, který zaručuje, že materiál Technistone® je vhodný pro styk s potravinami. Dále materiál Technistone® získal

⁴⁶ *Znalecký posudek č. C10111731*, 22.6.2010, dostupný z:

<https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1268528>

⁴⁷ *Technistone: konglomerovaný kámen*. Dostupné z: <http://www.technistone.eu/cz/>

Osvědčení Státního zdravotního ústavu o zdravotní nezávadnosti, Vyjádření Státního zdravotního ústavu, že výrobek Technistone® není zdrojem žádných emisí těkavých organických látek, a Odborný posudek Státního zdravotního ústavu k posouzení mikrobiální odolnosti výrobku Technistone®.⁴⁸

3.1.5 Prodej

Technistone, a.s. v současné době své výrobky exportuje do více než 60 zemí světa. V jednotlivých zemích Technistone působí sám, nebo zde má smluvní distributory. Oblasti svého působení společnost rozděluje na celkem šest regionů, jejichž podíly na celkových prodejkách jsou zaneseny v tabulce 3.

Tabulka 3: Procentuální rozdělení prodejků podle regionů

Region	Podíl na celkových prodejkách
Česká republika	8 až 10%
Evropa	42 až 48 %
Amerika	10 až 15%
Asie	12 až 16%
Afrika	5 až 8%
Austrálie	5 až 8%

Zdroj: ⁴⁹

Společnost uskutečňuje největší část svých prodejků v evropských zemích, a to téměř polovinu. Její postavení na evropském trhu s konglomerovaným kamenem je poměrně silné. Jak jsem již zmínila výše, je jediným výrobcem konglomerovaného kamene ve střední Evropě. Výrobcům ze západní Evropy dokáže dobře konkurovat nižšími cenami, kterých je schopná docílit díky relativně nižším mzdovým nákladům. Mimoevropským výrobcům dokáže na evropských trzích konkurovat kromě kvality a vysoké míry inovací i kratšími dodacími lhůtami absencí celního řízení při dodávkách.

Podíl tržeb připadajících na regiony Amerika a Asie je téměř shodný, pohybuje se nad deseti procenty. Afrika a Austrálie jsou pro Technistone spíše doplňkovými regiony,

⁴⁸ *Technistone: konglomerovaný kámen* . Dostupné z: <http://www.technistone.eu/cz/>

⁴⁹ Zpráva o reorganizačním plánu společnosti Technistone, a.s. z 6.10.2010, s. 7, dostupné z: <https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1322459>

nicméně exportuje i na tyto kontinenty. Na Českou republiku, představující domácí prodeje, připadá pouze 8 až 10 procent z tržeb.

4 Praktická část

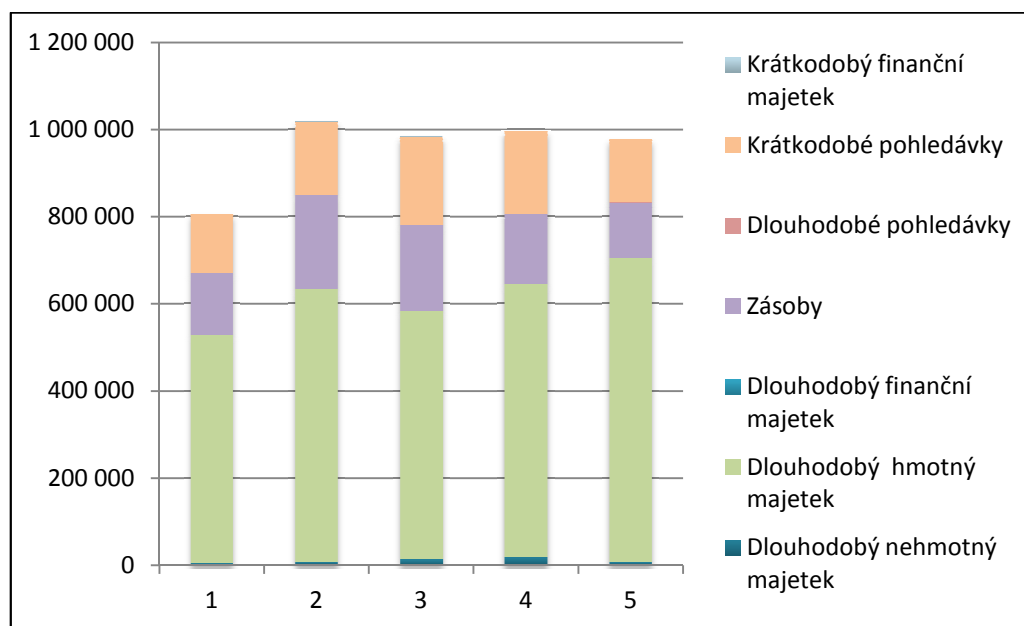
4.1 Finanční analýza

V této části své diplomové práce se pokusím zjistit, které hlavní příčiny vedly finančním problémům a následnému úpadku společnosti Technistone, a.s..

Finanční analýzu vztahuji k 31.12.2009, tedy ke konci posledního účetního období před tím, než se firma ocitla v insolvenčním řízení. Použiji zde metod finanční analýzy, a to horizontální a vertikální analýzu finančních výkazů, analýzu poměrových ukazatelů, bilančních pravidel a pracovního kapitálu. Použitý metodický aparát zde podrobně neuvádím, jelikož to není obsahem ani smyslem této práce.

4.1.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Graf 1: Vývoj výše aktiv (v tis. Kč)



Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Celková bilanční suma se mezi roky 2005 až 2008 příliš nezvyšovala, ani nesnižovala. Mezi roky 2008 a 2009 došlo však ke snížení celkové bilanční sumy téměř o 20 %, absolutně 211 mil. Kč. Tento rapidní pokles byl způsoben kumulací neuhrazených ztrát z let 2008 a 2009, které tak snižovaly vlastní kapitál společnosti. (Tomuto se hlouběji věnuji v analýze pasiv a v analýze výkazu zisku a ztrát.)

Největší podíl na celkových aktivech společnosti má dlouhodobý majetek, což se vzhledem k jejímu charakteru výrobního podniku dá předpokládat. Jeho výše měla v průběhu let spíše lehce kolísavý charakter. V roce 2006 Technistone, a.s. dokončila rozsáhlou investici do nové lisovací a finalizační linky, což se projevilo ve změně struktury dlouhodobých hmotných aktiv společnosti. V roce 2008 došlo k dalším významnějším investicím. Byla zahájena první etapa obnovy finalizační linky z roku 1993, která měla zajistit zvýšení kvality finalizace výrobků. Dále došlo k dovybavení nové lisovací linky na plnou kapacitu a k instalaci dokonalejšího rozprostíracího zařízení na této lince. Dlouhodobý hmotný majetek společnosti se tak navýšil o 10 % oproti roku 2007. Vzhledem k nastupující ekonomické krizi a prudkému poklesu objemu prodejů i tržeb společnosti lze načasování těchto investičních rozhodnutí hodnotit jako nešťastné.

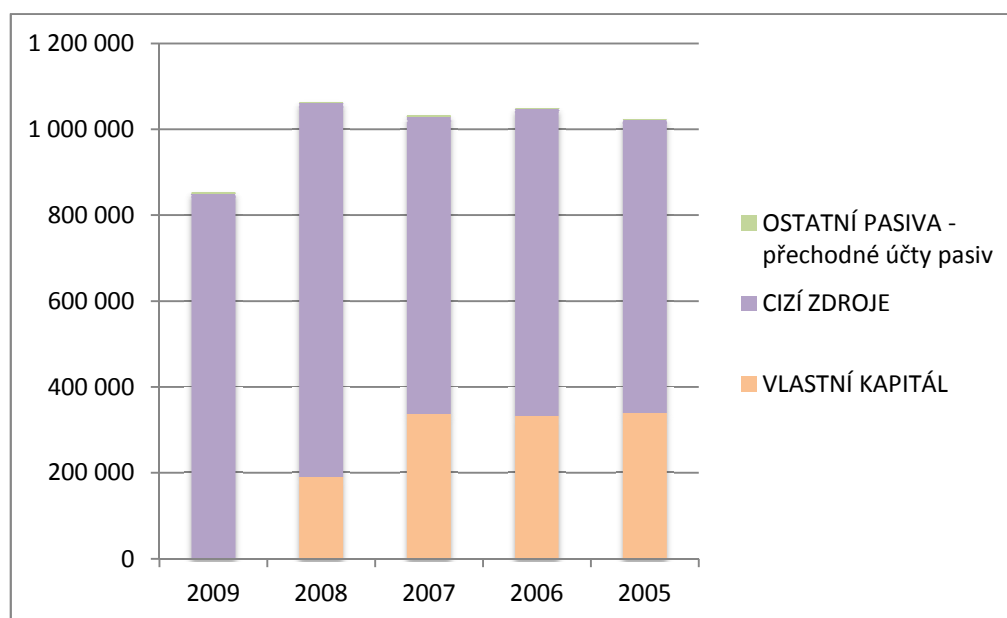
V roce 2006 došlo k nárůstu oběžných aktiv společnosti o 79 mil. Kč, což bylo způsobeno nárůstem produkce a prodejů. V roce 2007 došlo k dalšímu nárůstu oběžných aktiv, téměř o 50 mil. Kč. V roce 2008 naopak vlivem poklesu objemu prodejů oběžná aktiva poklesla. Stejně tak v roce 2009, kdy došlo ke snížení jejich hodnoty o 108 mil, tedy 28 procent.

Po dlouhodobém hmotném majetku jsou nejvýznamnějšími položkami aktiv krátkodobé pohledávky a zásoby. Krátkodobé pohledávky tvořily v roce 2005 čtrnáct procent celkové bilanční sumy a jejich hodnota se zvyšovala až do roku 2007, kdy dosáhly 19,5 % aktiv podniku (více než 200 milionů Kč). V letech 2008 a 2009 se již jejich hodnota snižovala, až na konečných 135 mil. Kč (15,9 % z celkové bilanční sumy). Majoritní podíl na krátkodobých pohledávkách mají pohledávky z obchodních vztahů. Dlouhodobé pohledávky podniku, na rozdíl od krátkodobých, mají téměř zanedbatelnou hodnotu.

Zásoby podniku rostly poměrně stabilním tempem již od roku 2005, kdy tvořily 12,4 % bilanční sumy (126 mil. Kč), aby se tento růst se zastavil v roce 2008 na úrovni 20,2 % bilanční sumy (215 mil. Kč). V tomto roce si můžeme povšimnout nárůstu zásob hotových výrobků o více než 30 %, což měla na svědomí v té době nastupující globální ekonomická krize a s ní související pokles odbytu výrobků. Této situaci však podnik řízení zásob v roce 2009 již přizpůsobil, a to snížením úrovně celkových zásob téměř o 35 %.

Můžeme si povšimnout, že podnik nedisponuje téměř žádným finančním majetkem, respektive dlouhodobý finanční majetek je nulový. Krátkodobý finanční majetek má vzhledem k velikosti celkových aktiv zanedbatelnou hodnotu.

Graf 2: Vývoj výše pasiv (v tis. Kč)



Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

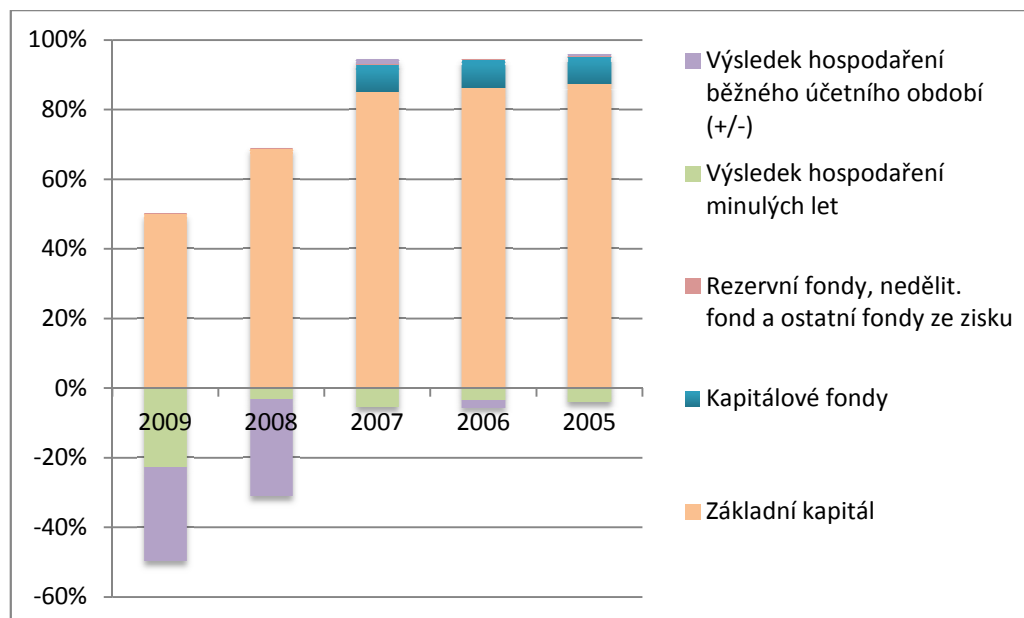
Společnost po celé sledované období vykazovala velký podíl cizích zdrojů na celkových pasivech. Z grafu 2 je navíc patrný jednoznačně nepříznivý vývoj struktury celkových pasiv podniku, kdy cizí zdroje postupně více a více převládaly nad vlastním kapitálem. V roce 2005 tvořily 67 % celkových zdrojů podniku a do roku 2007 jejich podíl na celkových pasivech zůstal téměř nezměněn.

V roce 2007 společnost byla schopna splatit část bankovních úvěrů, a sice ve výši 40,4 mil. Kč. Zároveň došlo i k poklesu krátkodobých závazků společnosti ve výši 26,3 mil. Kč. S příchodem globální krize v roce 2008 společnost však znovu navýšila objem cizích zdrojů, a to o 25,6 % (178 milionů Kč), zejména čerpáním investičních bankovních úvěrů.

Počátkem roku 2009 společnost odprodala majetek v hodnotě 24 mil. Kč za účelem zpětného leasingu, aby tyto peníze byly použity na jednorázovou splátku investičních úvěrů. To však již společnosti příliš nepomohlo a na konci roku 2009 byla aktiva podniku kryta téměř výhradně cizími zdroji. Podnik byl extrémně zadlužen, což pro něj mělo fatální následky.

Další analýzu pasiv podniku jsem proto přehlednost rozdělila na analýzu vlastního kapitálu a analýzu cizích zdrojů.

Graf 3: Struktura vlastního kapitálu

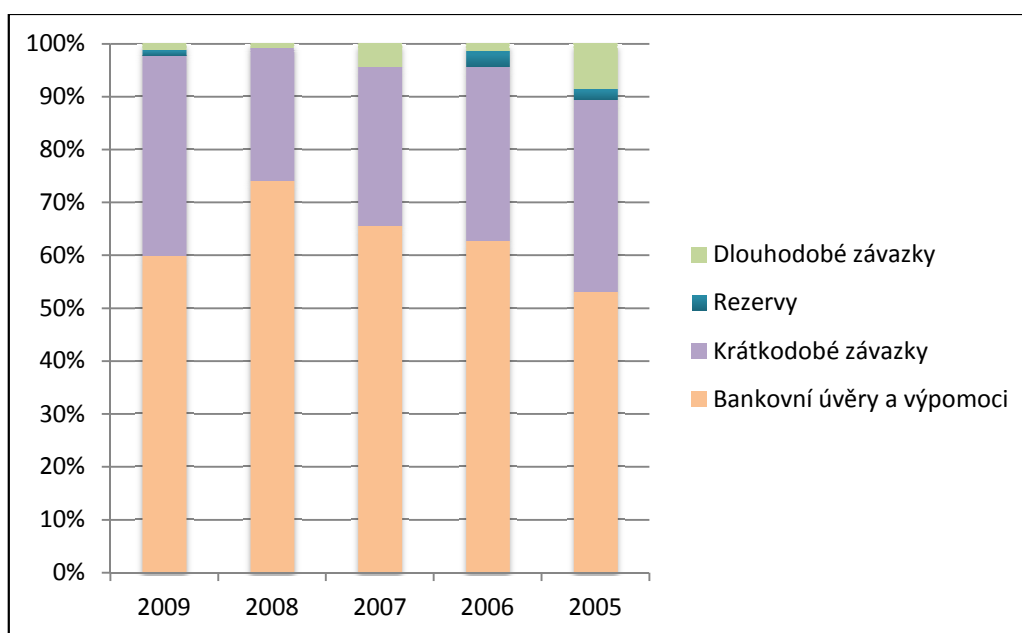


Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Z grafu 3 je na první pohled patrné, co vedlo k rapidnímu snížení celkové bilanční sumy v roce 2009. Šlo o nakumulovanou ztrátu z let 2008 a 2009, která dosáhla téměř na hodnotu 350 milionů Kč. Můžeme si však povšimnout, že podnik vykazoval neuhrazenou ztrátu z minulých let po celé sledované období. Hospodářské výsledky běžných období podrobněji analyzuji v části věnované výkazu zisku a ztrát.

Ostatní položky vlastního kapitálu nejsou z hlediska analýzy příčin problémů společnosti tolik zajímavé, proto se podrobněji zaměřím na analýzu cizího kapitálu.

Graf 4: Struktura cizího kapitálu



Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Bankovní úvěry a výpomoci tvoří nejvýznamnější položku cizích zdrojů. Jejich relativní podíl na cizích zdrojích se v průběhu let 2005 až 2008 zvyšoval, stejný vývoj měla jejich absolutní výše. V roce 2005 tvořila tato položka 361 milionů Kč, v roce 2008, kdy její výše kulminovala, dosahovala téměř k 650 milionům Kč. Za období tří let tedy společnost navýšila bankovní úvěry téměř o 80 %. Tak vysoké zadlužení bylo pro podnik neúnosné. Jak jsem již zmínila výše, v roce 2009 byla společnost dokonce nucena odprodat část dlouhodobého majetku za účelem mimořádné splátky investičních úvěrů.

Na počátku roku 2009 Technistone, a.s. začala s bankami jednat na způsobu řešení své finanční situace. Byla dokonce vedena jednání o vstupu nového finančního partnera do společnosti, který do ní měl přinést nové finanční prostředky výměnou za majetkový podíl. Tím by byly významným způsobem sníženy závazky společnosti, nakonec však toto opatření nebylo uskutečněno. Až do konce roku 2009 společnost jednala s bankami o dalších možnostech finanční restrukturalizace.

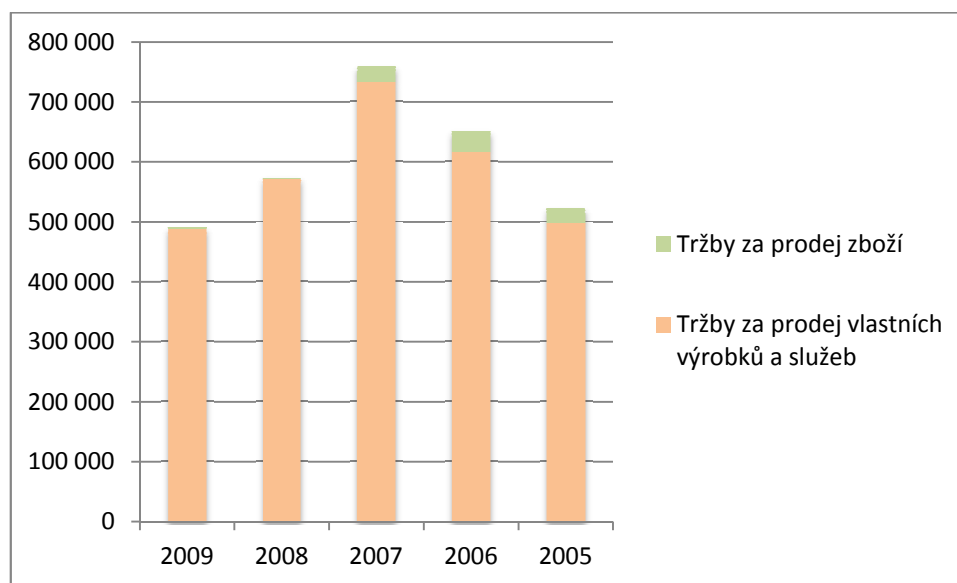
Krátkodobé závazky dosahují, stejně jako bankovní úvěry a výpomoci, pro společnost nebezpečně vysokých hodnot. Mezi lety 2005 a 2008 jejich hodnota kolísala mezi 200 a 250 miliony Kč, v roce 2009 pak došlo k jejich vysokému nárůstu, a to až na 321 milionů. To bylo způsobeno nárůstem závazků z obchodních vztahů, které zároveň tvoří většinu krátkodobých závazků. Společnost měla již vážné problémy s hrazením

svých závazků, což dokládá i fakt, že téměř polovina těchto závazků byla po splatnosti. S některými dodavateli se Technistone, a.s. dohodla na splátkovém kalendáři.

Ke konci roku 2009 vykazovala společnost mimo jiné i závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění ve výši 8,6 milionu Kč, na které jí byl také povolen splátkový kalendář.

4.1.2 Horizontální a vertikální analýza výsledovky

Graf 5: Vývoj tržeb (v tis. Kč)

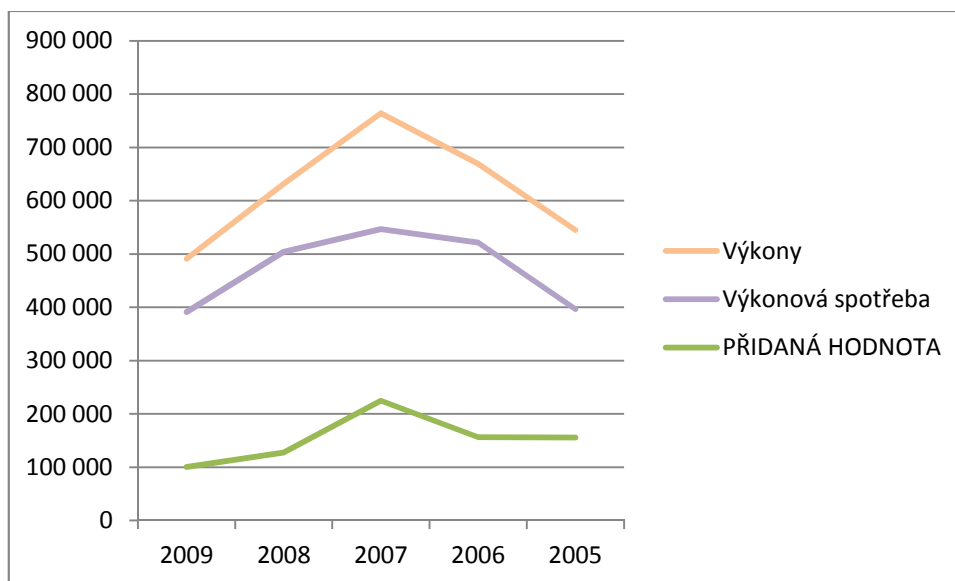


Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Tržby společnosti jsou velké většiny tvořeny tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby za prodej zboží jsou pro ni spíše „doplňkovou“ záležitostí, zvláště v posledních dvou sledovaných letech.

Mezi lety 2005 a 2007 můžeme ve vývoji tržeb pozorovat jednoznačně pozitivní trend, kdy rostly poměrně rychlým tempem (mezi lety 2005 a 2006 dokonce téměř o 25 %). Zlom však přišel v roce 2008, kdy tržby tuzemských podniků začala ovlivňovat globální ekonomická krize. Společnost Technistone, a.s. v tomto nebyla výjimkou, významně jí ubylo zakázek a tržby začaly meziročně klesat. V roce 2008 současně došlo k významnému posílení koruny vůči euru i dolaru, což se odrazilo negativně na objemu exportů a úbytek zakázek jen podpořilo. Tržby společnosti v tomto roce poklesly téměř o 25%, o 186 milionů Kč. V roce 2009 došlo pak k poklesu o dalších 14%. Tržby tak poklesly pod úroveň tržeb roku 2005.

Graf 6: Vývoj výkonů, výkonové spotřeby a přidané hodnoty (v tis. Kč)



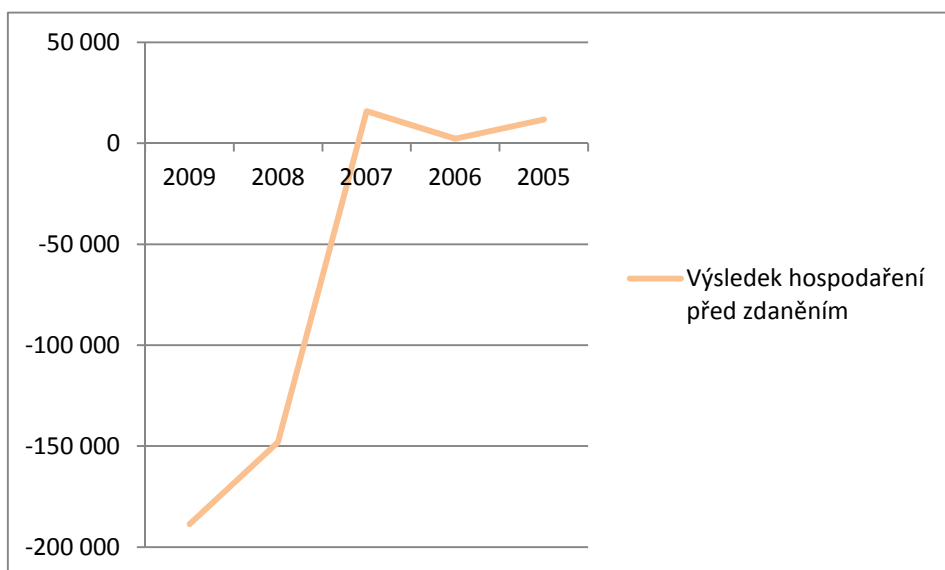
Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Z grafu 6 můžeme pozorovat vývoj výkonů, výkonové spotřeby a přidané hodnoty, který na první pohled koresponduje s vývojem tržeb. Nákladové a výnosové položky se vyvíjely téměř shodně, nejsou zde viditelné žádné významnější výkyvy. Pouze v roce 2007 můžeme pozorovat lehce podproporciální růst výkonové spotřeby vzhledem k výkonům. Důvodem bude pravděpodobně vysoké využití celkové výrobní kapacity pramenící z velkého objemu zakázek.

V roce 2008 se podnik musel přizpůsobit klesajícím tržbám snižováním stavu pracovní síly. Snažil se minimalizovat i ostatní náklady, například přeskupení výroby na výrobních linkách.

V roce 2009 potom docházelo k dalšímu propouštění pracovníků. Pozitivním faktem je, že se společnosti podařilo snížit nákupní ceny některých klíčových vstupních surovin.

Graf 7: Vývoj výsledku hospodaření (v tis. Kč)



Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Přestože vývoj v letech 2005 až 2007 byl pro podnik z hlediska vývoje výše tržeb pozitivní, dosahoval v tomto období jen velmi nízkého výsledku hospodaření. V roce 2006 to bylo pouze lehce přes 2 miliony Kč, vzhledem k výši aktiv byl tedy podnik pro své vlastníky velmi nerentabilní. Tento nízký zisk byl však částečně zapříčiněn dokončením investice do nové výrobní linky a jejím zavedením do výroby. V roce 2007 již došlo k ustálení výroby na nové výrobní lince, zejména co se týká kvality výrobků, což se odrazilo i na vyšším zisku.

V roce 2008, kdy došlo ke strmému propadu tržeb, nastal ještě strmější propad hospodářského výsledku, a to hluboko do červených čísel. V roce 2008 podnik dosáhl ztráty ve výši téměř 150 milionů Kč, v roce 2009 to bylo dokonce téměř 190 milionů Kč. Takto vysoká výše kumulované ztráty musela být pro podnik likvidační.

4.1.3 Analýza rentability

Tabulka 4: Ukazatele rentability

	2009	2008	2007	2006	2005
ROA	-19,26%	-10,86%	4,38%	2,67%	2,57%
ROE	-10602,30%	-74,41%	1,55%	-2,38%	0,59%
ROS	-38,41%	-24,70%	0,69%	-1,21%	0,38%

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Z tabulky 4 je na první pohled zřejmé, že společnost měla po celé sledované období velké potíže s rentabilitou. Ukazatele rentability dosahují nepříznivějších hodnot v roce 2007, kdy společnost dosáhla nejvyšších zisků, naopak nejnižších hodnot dosahují v roce 2009, kdy vykázala ztrátu ve výši 188,6 milionů Kč.

Rentabilita celkového kapitálu se v letech 2005 a 2006 pohybovala okolo 2,5%, v roce 2007 potom vzrostla na 4,38 %. I tato hodnota rentability vlastního kapitálu je podle mého názoru velmi neuspokojivá. V roce 2008 potom rentabilita celkového kapitálu klesla na -10,86% a v roce 2009 dále klesla téměř o 10 p.b..

Stejně tak dosahované hodnoty rentability vlastního kapitálu jsou tristní. Rentabilita vlastního kapitálu dosahovala kladných hodnot pouze v letech 2005 a 2007, v ostatních letech podnik vykazoval záporný výsledek hospodaření po zdanění. V roce 2009 ukazatel ROE rekordní záporné hodnoty ve výši -10.602,30%. To znamená, že na 1 Kč vlastního kapitálu společnosti připadlo 10.602 Kč ztráty. Tato extrémní hodnota je způsobená jak masivní ztrátou v tomto roce, tak snížením vlastního kapitálu z důvodu kumulace ztráty z předešlých let.

Rentabilita tržeb dosahuje velmi nízkých hodnot i v roce 2007, kdy na 1 Kč tržeb připadlo pouhých 69 haléřů zisku. V roce 2008 již na 1 Kč tržeb připadlo 24,7 Kč ztráty a v roce 2009 to bylo dokonce 38,41 Kč ztráty.

Z provedené analýzy rentability se dá říci, že podnik je pro své akcionáře nerentabilní, tím pádem neplní svoji primární funkci.

4.1.4 Analýza aktivity

Tabulka 5: Ukazatele aktivity

	2009	2008	2007	2006	2005
Doba obratu aktiv (dny)	625,24	667,91	489,71	579,43	703,54
Doba obratu zásob (dny)	103,59	134,96	93,25	88,91	86,92
Doba inkasa pohledávek (dny)	99,41	105,18	96,23	105,52	100,71
Doba úhrady krátkodobých závazků (dny)	235,42	137,23	98,63	129,45	170,91

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Doba obratu aktiv se ve sledovaném období příliš dramaticky neměnila, stabilně nabývala poměrně vysokých hodnot. Tržby společnosti byly vzhledem k celkové bilanční sumě nízké. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2005, kdy podniku trvalo téměř dva roky,

než se jeho aktiva obrátila. Naopak nejpříznivější situace z hlediska doby obratu aktiv nastala v roce 2007, kdy podnik dosáhl nejvyšších tržeb ve sledovaném období.

V tabulce 6 můžeme pozorovat vysoké hodnoty doby obratu zásob, které by pravděpodobně bylo možné optimalizací řízení zásob snížit. Vývoj tohoto ukazatele je spíše negativní, jeho hodnota má tendenci se zvyšovat. V roce 2008 se doba obratu zásob zvýšila na 135 dní, což lze přisoudit nárůstu zásob hotových výrobků v důsledku snížení prodeje.

Doba inkasa pohledávek v jednotlivých letech pouze mírně kolísala, po celé sledované období se pohybovala kolem 100 dnů.

Doba úhrady krátkodobých závazků má značně rozkolísaný charakter. V roce 2005 tvořila 171 dnů a do roku 2007 se snižovala, aby se téměř srovnala s dobou inkasa pohledávek. Již v roce 2008 se prodloužila na 137 dní, v roce 2009 dokonce na rekordních 235 dní. Společnost v této době očividně měla problémy se splácením svých závazků – v roce 2009 hradila závazky svým dodavatelům v průměru téměř za 8 měsíců. Největší rozdíl mezi dobou úhrady krátkodobých závazků a dobou inkasa pohledávek můžeme sledovat právě v tomto roce. Společnost díky němu mohla využívat bezplatný obchodní úvěr po dobu 135 dní, nicméně svojí špatnou platební morálkou riskovala potíže s dodavateli.

4.1.5 Analýza likvidity

Tabulka 6: Ukazatele likvidity

	2009	2008	2007	2006	2005
Běžná likvidita	0,427	0,625	0,812	0,739	0,670
Pohotová likvidita	0,210	0,275	0,412	0,399	0,353
Peněžní likvidita	0,001	0,004	0,005	0,001	0,002

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Co se týká ukazatelů likvidity, dosahují na první pohled značně nízkých hodnot. Z hlediska likvidity na tom byl podnik „nejlépe“ v roce 2007, naopak nejnižších hodnot vykazoval v roce 2009. Za jednoznačně negativní jev považuji, že v letech 2008 a 2009 klesala jak rentabilita, tak i likvidita podniku.

Obecně se dá říci, že neexistuje „ideální“ hodnota likvidity podniku. Vždy záleží na managementu, jakou preferuje strategii, tedy jestli zvolí spíše nižší riziko, nebo vyšší

výnos. Existují však určité doporučené hodnoty, ve kterých by se finančně zdravý podnik měl pohybovat.

Běžná likvidita se má podle průměrné strategie pohybovat mezi 1,6 a 2,5, při konzervativní strategii má být vyšší než 2,5, při agresivní strategii nižší než 1,6, neměla by však klesnout pod 1.⁵⁰ Toto pravidlo však společnost nesplňuje ani v jednom roce, běžná likvidita se vždy pohybuje pod hodnotou 1. Znamená to, že společnost by v případě potřeby nebyla schopná uhradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv.

U ukazatele pohotové likvidity se uvádí jako doporučená hodnota pro průměrnou strategii 0,7 – 1, pro konzervativní strategii 1,1 – 1,5 a pro strategii agresivní 0,4 až 0,7.⁵¹ Stejně jako v případě ukazatele běžné likvidity se pohotová likvidita společnosti pohybuje pod těmito doporučenými hodnotami. Výjimkou je rok 2007, kdy se ukazatel pohotové likvidity pohybuje na spodní hranici agresivní strategie.

Z tabulky 7 je zřejmé, že ukazatel peněžní likvidity se pohybuje ve velmi nízkých číslech – jedná se o tisíce. Doporučená hodnota peněžní likvidity je přitom 0,2, tedy několikanásobně (v některých případech až dvěstěkrát) vyšší, než vykazuje Technistone, a.s.. Znamená to, že společnost drží velmi malé množství těch nejlikvidnějších aktiv – tedy především hotovosti na běžných účtech, v pokladně, krátkodobých cenných papírech a dalších.

Z provedené analýzy likvidity se dá říci, že společnost dlouhodobě vykazuje velmi nízkou likviditu a počíná si tak značně rizikově.

4.1.6 Analýza zadluženosti

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti

	2009	2008	2007	2006	2005
Koeficient samofinancování (Equity ratio)	0,21%	17,89%	32,61%	31,62%	33,20%
Ukazatel věřitelského rizika (Debt ratio)	99,41%	81,71%	66,96%	68,25%	66,78%
Debt to equity ratio	476,61	4,57	2,05	2,16	2,01
Ukazatel úrokového krytí I.	-6,74	-3,56	1,54	1,08	1,82

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

⁵⁰ KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Praha : C. H. Beck, 2007, s. 89

⁵¹ KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Praha : C. H. Beck, 2007, s. 90

Jak jsem již zjistila v analýze rozvahy, společnost má vážné problémy s vysokým zadlužením. Koeficient samofinancování se v letech 2005 až 2007 pohyboval jen lehce nad 30 procenty, což je pro podnik výrobního charakteru nízká hodnota. Od roku 2008, kdy se podíl cizího kapitálu na celkových aktivech rapidně zvýšil, dosahuje koeficient samofinancování ještě nižších hodnot. V roce 2009 dosahuje pouze 0,21 %, což značí, že aktiva společnosti jsou téměř výhradně financována cizím kapitálem.

Ukazatel debt to equity ratio dává do poměru kapitál věřitelů a kapitál akcionářů. Je jedním ze zásadních ukazatelů pro potenciální investory. Doporučená hodnota se udává v rozmezí 0,6 až 1, vyšší hodnoty znamenají vysoké riziko.⁵² Ve společnosti Technistone, a.s. dosahuje v roce 2005 hodnoty 2,01 a v průběhu sledovaného období má rostoucí tendenci, což vyplývá z rostoucího zadlužení. V roce 2009 hodnota debt to equity ratio vzrostla na extrémních 476,61.

Ukazatel úrokového krytí, stejně jako ostatní ukazatele zadluženosti, dosahuje značně neuspokojivých hodnot. Můžeme zde pozorovat klesající tendenci (s výjimkou roku 2007), která vyplývá jak z klesajícího zisku před úroky a zdaněním, tak z rostoucích nákladových úroků. V letech 2005 až 2007 byla velká část zisku použita pouze na úhradu nákladových úroků, v roce 2006 na krytí nákladových úroků připadl téměř celý zisk společnosti. V letech 2008 a 2009 tento ukazatel z důvodu záporných hospodářských výsledků dosahuje záporných hodnot.

4.1.7 Analýza pracovního kapitálu

Tabulka 8: Čistý pracovní kapitál a jeho potřeba (v tis. Kč)

	2009	2008	2007	2006	2005
Oběžná aktiva	277 339	385 140	402 105	352 527	273 563
Krátkodobé závazky	321 150	218 647	207 997	234 267	248 373
Čistý pracovní kapitál	-43 811	166 493	194 108	118 260	25 190
Provozní náklady/den	1 617,79	1 842,34	1 865,87	1 804,90	1 341,52
Obratový cyklus peněz	-32,42	102,91	90,85	64,98	16,72
Potřeba ČPK	-52 456,42	189 592,65	169 504,98	117 274,04	22 426,84

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

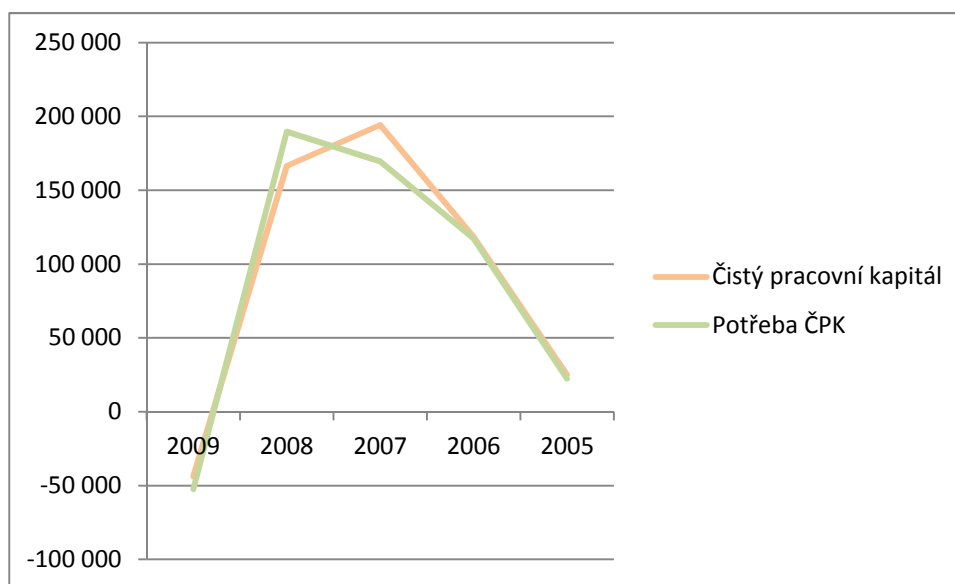
⁵² Debt/Equity – Jak je na tom firma s dluhem?. *Dividendové akcie*. Dostupné z:

<http://www.dividendoveakcie.cz/debtequity-jak-je-na-tom-firma-s-dluhem/>

V roce 2005 činil čistý pracovní kapitál společnosti asi 25 milionů. V roce 2006 se pak jeho výše prudce zvedla, a to až na téměř 120 milionů Kč. Tento růst byl způsoben především nárůstem výše oběžných aktiv, pramenícím z nárůstu objemu produkce podniku. Ze stejných příčin se v roce 2007 výše čistého pracovního kapitálu ještě zvýšila. V roce 2008 můžeme s poklesem produkce zaznamenat i pokles čistého pracovního kapitálu. V roce 2009 se pak jeho objem propadl do záporných hodnot. Došlo k nárůstu krátkodobých závazků o více než 100 milionů Kč a společnost začala své provozní výdaje financovat právě z těchto závazků, které byly často i po lhůtě splatnosti, což je samozřejmě značně rizikové.

Obrátový cyklus peněz měl ve sledovaném období tendenci k prodlužování, což lze hodnotit jako negativní vývoj. V roce 2009 byl obrátový cyklus záporný, jedná se o tzv. nekrytý dluh. Tato skutečnost byla způsobena značným prodloužením doby splatnosti krátkodobých závazků. Společnost přistoupila k agresivní strategii řízení pracovního kapitálu.

Graf 8: Čistý pracovní kapitál a jeho potřeba (v tis. Kč)



Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Z grafu 8 je patrné, že výše čistého pracovního kapitálu až na drobné výkyvy kopírovala jeho potřebu. V letech 2007 a 2008 společnost nezvládla pružně reagovat na změny délky obrátového cyklu a změny potřeby čistého pracovního kapitálu, tyto odchylky ovšem nebyly příliš velké.

4.1.8 Analýza bilančních pravidel

Tabulka 9: Zlaté bilanční pravidlo

	2009	2008	2007	2006	2005
Dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	527 500	633 750	582 234	643 557	703 751
Dlouhodobé zdroje (v tis. Kč)	200 503	444 055	532 913	570 138	614 055
Dl.majetek / dl.zdroje	2,63	1,43	1,09	1,13	1,15

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Podle zlatého bilančního pravidla by měl být dlouhodobý majetek společnosti kryt dlouhodobými zdroji – ať už vlastními, či cizími, respektive poměr dlouhodobého majetku ke dlouhodobému kapitálu by měl být 1:1.⁵³

Toto pravidlo nebylo ani v jednom ze sledovaných let splněno. Nejblíže k jeho splnění byla společnost v roce 2007, kdy dlouhodobé zdroje kryly dlouhodobý majetek asi z 90 procent. Naopak nejhůře na tom byl podnik v roce 2009, rozdíl mezi dlouhodobým majetkem a dlouhodobými zdroji tvořil 327 milionů Kč.

Tabulka 10: Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika

	2009	2008	2007	2006	2005
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	1 779	190 394	336 761	331 539	339 441
Cizí zdroje (v tis. Kč)	847 886	869 484	691 480	715 721	682 712
Vlastní kapitál / cizí zdroje	0,002	0,22	0,49	0,46	0,50

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika dává do poměru vlastní a cizí kapitál, přičemž tento poměr by měl být vždy maximálně 1:1 – objem cizího kapitálu by tedy neměl být vyšší než objem kapitálu vlastního.⁵⁴ Z výsledků předchozích analýz je zřejmé, že společnost toto pravidlo pravděpodobně splňovat nebude.

Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika potvrzuje fakt, že společnost je předlužená. V letech 2005, 2006 a 2007 vlastní kapitál dosahuje zhruba poloviny objemu cizího kapitálu. V letech 2008 a 2009 potom vlastní kapitál tvoří pouze malou část cizího kapitálu, v roce 2009 dokonce pouze dvě tisíce.

⁵³ KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Praha : C. H. Beck, 2007, s. 369

⁵⁴ KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Praha : C. H. Beck, 2007, s. 369-370

Tabulka 11: Zlaté pari pravidlo

	2009	2008	2007	2006	2005
Dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	527 500	633 750	582 234	643 557	703 751
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	1 779	190 394	336 761	331 539	339 441
DI. Majetek / vl. Kapitál	296,51	3,33	1,73	1,94	2,07

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Zlaté pari pravidlo říká, že dlouhodobý majetek má být kryt převážně vlastním kapitálem, tedy poměr dlouhodobého majetku a vlastního kapitálu má být maximálně 1:1. Zároveň však vlastního kapitálu nemá být příliš mnoho.

Ani toto pravidlo nebylo v žádném ze sledovaných let splněno. Společnost se jeho splnění blížila opět v roce 2007, ovšem i v tomto roce dlouhodobý majetek převyšoval vlastní kapitál téměř o 250 milionů Kč.

Tabulka 12: Zlaté poměrové pravidlo

	2009/2008	2008/2007	2007/2006	2006/2005
Tempo růstu investic	0,83	1,09	0,90	0,91
Tempo růstu tržeb	0,86	0,76	1,17	1,25

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Podle zlatého poměrového pravidla by tempo růstu investic nemělo být vyšší než tempo růstu tržeb. Pokud by tomu tak bylo, investice by podnik do budoucna mohly nadměrně zatěžovat.⁵⁵

Toto pravidlo se společnosti podařilo ve sledovaném období dodržovat s výjimkou roku 2008. V tomto roce došlo k významným investicím, zejména byla zahájena první etapa obnovy finalizační linky z roku 1993, která měla zajistit zvýšení kvality finalizace výrobků. Dále došlo k dovybavení nové lisovací linky na plnou kapacitu a k instalaci dokonalejšího rozprostíracího zařízení na této lince. Tyto rozsáhlé investice se projeví desetiprocentním růstem dlouhodobého hmotného majetku společnosti. V témže roce však Technistone, a.s. zaznamenala značný pokles tržeb. Investice v roce 2008 lze i z hlediska zlatého poměrového pravidla hodnotit jako špatné investiční rozhodnutí.

⁵⁵ KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Praha : C. H. Beck, 2007, s. 370

4.1.9 Závěry finanční analýzy

V této kapitole bych ráda shrnula hlavní poznatky, vyplývající z výše provedené finanční analýzy.

Na straně aktiv vidím jako největší problém pokles celkové bilanční sumy v roce 2009 téměř o 20% z důvodu masivní kumulované ztráty. Z hlediska finančních potíží společnosti je však zajímavější strana pasiv. Pasiva společnosti vykazují velký podíl cizího kapitálu, který se navíc v průběhu sledovaném období zvyšoval. Největší podíl na cizích zdrojích mají bankovní úvěry a výpomoci, společnost však vykazuje i vysokou hodnotu krátkodobých závazků. Společnost po celé období vykazuje neuhrazenou ztrátu z minulých let, která v letech 2008 a 2009 značně roste.

Co se týká tržeb společnosti, v letech 2005 a 2006 se jejich hodnota zvyšovala, v roce 2007 kulminovala a v letech 2008 a 2009 s příchodem hospodářské krize došlo k jejich poměrně hlubokému propadu. Společnost po celé sledované období vykazovala vzhledem k výši aktiv nízkou hodnotu zisku, respektive balancovala mezi ziskem a ztrátou. V letech 2008 a 2009 byl pak podnik již silně ztrátový.

Analýza rentability ukázala, že podnik má velké potíže s rentabilitou. Ukazatele rentability nedosahovaly uspokojivých hodnot ani v jednom ze sledovaných let. V roce 2008, a zejména pak v roce 2009 podnik vykazoval velmi nízké, záporné hodnoty ukazatelů rentability.

Dalšími problémy společnosti jsou nízká obrátkovost aktiv a zásob. Doba úhrady krátkodobých závazků po celé sledované období převyšuje dobu inkasa pohledávek. Díky této skutečnosti může společnost čerpat bezúročný obchodní úvěr, nicméně na úkor své dobré platební morálky. Technistone, a.s. vykazuje velkou část pohledávek po splatnosti, což ohrožuje její vztahy s dodavateli.

Analýza likvidity potvrdila fakt, že společnost má problémy se splácením svých závazků. Dlouhodobě vykazuje nízké hodnoty likvidity, čímž podstupuje nežádoucí riziko. Dalším negativním faktem je, že v letech 2008 a 2009 klesala zároveň jak hodnota ukazatelů rentability, tak i ukazatelů likvidity.

Analýza zadluženosti shrnula poznatky, na které jsem přišla již v analýze pasiv. Společnost je velmi zadlužená, což pro ni znamená velké riziko. Podle ukazatele úrokového krytí nákladové úroky firmu silně zatěžují, velká část zisku je použita jen na jejich úhradu.

Řízení čistého pracovního kapitálu společnosti až na menší odchylky odpovídá jeho kalkulované potřebě, nicméně v posledních letech je jeho řízení poměrně agresivní. Obrátový cyklus se v průběhu sledovaných let prodlužoval, v roce 2009 byl pak z důvodu prodloužení doby splatnosti krátkodobých závazků záporný. Co se týká analýzy bilančních pravidel, společnost je nesplňuje nikdy, nebo jen zřídka. Vzhledem k předchozí analýze však tento fakt není nijak překvapivý.

Mezi příznaky podnikové krize patří nejčastěji:⁵⁶

- výrazný pokles tržeb podniku
- snižování hodnoty vlastního kapitálu
- pokles rentability
- výroba zboží na sklad, růst skladových zásob
- prodlužování doby úhrady závazků
- nízká likvidita
- růst objemu pohledávek po splatnosti

Z provedené finanční analýzy společnosti Technistone, a.s. se dá konstatovat, že podnik splňuje všechny výše uvedené nejčastější příznaky podnikové krize. Některé z nich (nízká likvidita a rentabilita) byly patrné po celé sledované období. Jiné nastaly v průběhu roku 2008 (růst skladových zásob, prodlužování doby úhrady závazků). Plně všechny symptomy podnikové krize propukly v roce 2009, kdy došlo navíc k rapidnímu snížení vlastního kapitálu a k růstu objemu pohledávek po splatnosti.

Podniková krize byla způsobena spolupůsobením několika příčin. Šlo jak o příčiny interní, tak externí. V následující části se budu zabývat jejich vymezením.

4.1.10 Interní příčiny problémů

Interní příčiny podnikové krize vycházejí z vnitřního fungování podniku. Jsou tak plně v rukou managementu společnosti.

Hlavní interní příčiny problémů společnosti vidím v následujících špatných strategických rozhodnutích. Společnost již v letech 2004 a 2005 uskutečnila rozsáhlé investice, které byly plně dokončeny v roce 2006. Konkrétně šlo o novou lisovací a

⁵⁶ SCHÖNFELD, Jaroslav. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*, 2011, s. 114.

finalizační linku, která měla zvýšit kvalitu produkce. Společnost tuto investici financovala výhradně z cizího kapitálu, což považuji za nešťastné.

V roce 2008 došlo k dalším rozsáhlým investicím, které byly opět financovány bankovními úvěry. Přitom v roce 2007 tvořil cizí kapitál již 67% celkových zdrojů! V důsledku tohoto kroku se zadlužení společnosti zvedlo na alarmujících 82%.

Společnost již delší dobu vykazovala problémy s likviditou, respektive její řízení se dá považovat za velmi agresivní. V posledních dvou letech navíc přibývalo krátkodobých závazků a závazků po splatnosti.

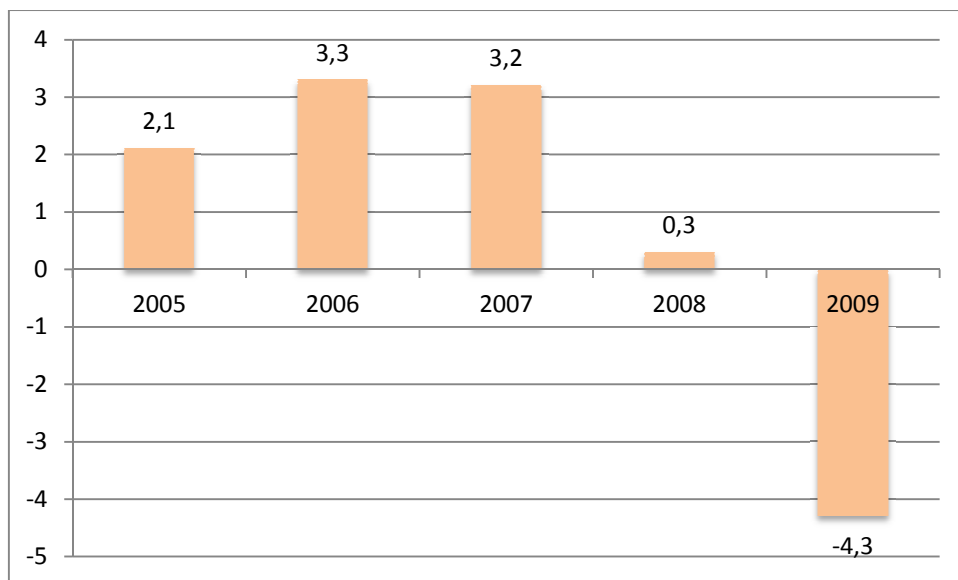
Jako další problém vidím trvale nízkou ziskovost podniku, a to i v roce 2007, kdy společnost dosahovala poměrně velkých tržeb. Domnívám se, že vzhledem ke konkurenceschopnosti produktu bylo v rukou managementu společnosti ziskovost zvýšit.

4.1.11 Externí příčiny problémů

Externí příčiny krize jsou důsledkem působení vnějších faktorů. Podnik je nemůže ovlivnit, na většinu rizik se však může více či méně připravit a pak jim lépe čelit.

V případě společnosti Technistone, a.s. sehrály roli dvě hlavní externí příčiny – globální ekonomická krize a posílení kurzu koruny vůči ostatním měnám.

Graf 9: Procentní meziroční růst HDP v EU 27



Zdroj: Eurostat

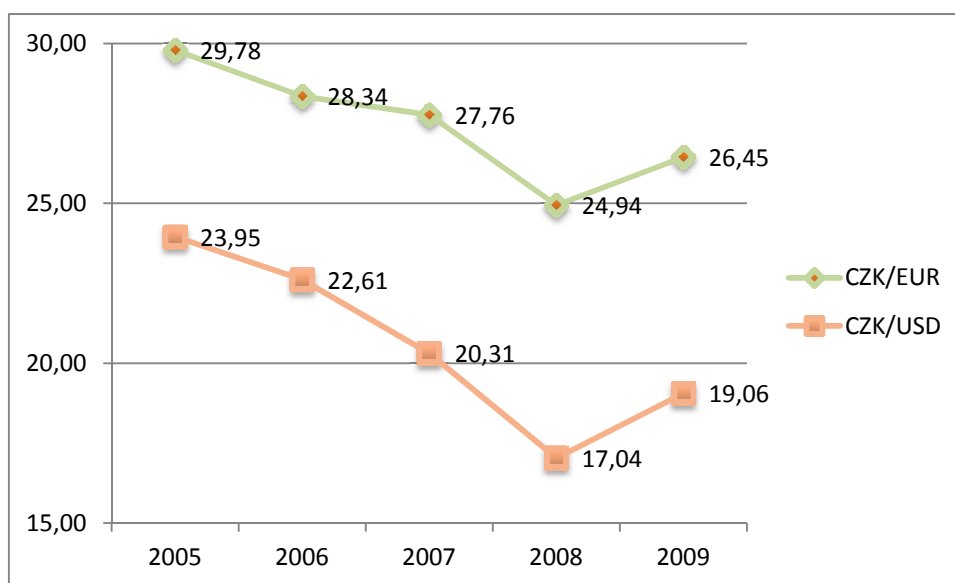
Důsledky celosvětové ekonomické krize se začaly ve státech Evropské unie, které mají nejvyšší podíl na exportu společnosti Technistone, projevovat od září 2008. Jak je zřejmé z grafu 9, meziroční růst se zpomalil na 0,3%. V roce 2009 pak průměrný

meziroční pokles reálného HDP v zemích Evropské unie tvořil 4,3%. Dna celkového ekonomického poklesu bylo v zemích Evropské unie dosaženo v prvním čtvrtletí roku 2009.

Negativní dopady ekonomické krize se výrazně projeví v oblasti stavebnictví. Již od konce roku 2008 začalo docházet k poklesu stavebních prací. Největší pokles bylo možno zaznamenat v oblasti bytové výstavby, na kterou je trh s konglomerovaným kamenem, ve kterém Technistone, a.s. působí, úzce vázán.

Výše uvedené skutečnosti vedly k tomu, že společnost zaznamenala výrazný pokles tržeb. V roce 2008 tržby poklesly téměř o 25%, v roce 2009 pak o dalších 14%. Společnost zaznamenala nejvýraznější pokles prodejů v segmentu formátů a dlažby do developerských projektů.⁵⁷ Pozitivní je ovšem fakt, že i přes pokles tržeb společnost neztratila žádného ze svých nejvýznamnějších odběratelů.

Graf 10: Vývoj kurzu CZK/EUR a CZK/USD



Zdroj: Český statistický úřad

Graf 10 zobrazuje meziroční vývoj kurzu koruny k euru a americkému dolaru. V meziročním srovnání docházelo k posilování koruny již od roku 2005. V roce 2008 však koruna posílila velmi výrazně, vůči euru z 27,76 na 24,94 CZK/EUR (tj. o 10,2 %) a vůči americkému dolaru z 20,31 na 17,04 CZK/USD (tj. o 16,1%).

⁵⁷ *Zpráva o reorganizačním plánu společnosti Technistone, a.s.*, 6.10.2010, s. 7, dostupné z:

<https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1322459>

Výrazné posílení koruny způsobilo, že výrobky společnosti Technistone, a.s. byly na zahraničních trzích cenově méně konkurenceschopné. To však není jediným důsledkem posílení kurzu koruny. Protože společnost své výrobky exportuje, drží pohledávky po svých odběratelích v cizí měně. Při posilování české koruny tak realizuje kurzovou ztrátu.

I když tyto příčiny měly velký podíl na skutečnosti, že se Technistone, a.s. dostala do insolvence, hlavní problém vidím v tom, že vedení společnosti nebylo na podobné potíže připraveno. Spíše se dá říci, že situace v podniku byla nastavena tak, že byl na jakékoliv vnější vlivy extrémně citlivý. Velkou vinu lze tedy opět přisoudit managementu společnosti.

4.2 Průběh reorganizace společnosti Technistone, a.s.

Ekonomická situace společnosti se v prvním pololetí roku 2010 nadále zhoršovala. Společnosti se sice podařilo udržet stávající významné zákazníky, nicméně došlo k dalšímu poklesu tržeb. Za první čtvrtletí roku 2010 společnost vykázala ztrátu ve výši 16 milionů Kč. V květnu 2010 společnost kvůli úhradě ztrát snížila základní kapitál z původních 348 milionů na 2 miliony korun.

Na konci roku 2009 získala padesátiprocentní podíl ve společnosti investiční skupina M.L. Moran, která působí v oblasti private equity. Tato skupina se již podílela na restrukturalizaci několika společností, z těch nejvýznamnějších lze jmenovat např. Setuza, a.s nebo Vítkovice Holding.⁵⁸

4.2.1 Zahájení insolvenčního řízení

Dne 18.6.2010 podal Technistone, a.s. návrh na zahájení insolvenčního řízení spojený s návrhem na povolení reorganizace.

Technistone, a.s. za rok 2009 dosáhl obratu 491 milionů Kč a počet jeho zaměstnanců byl 184. Tím splňuje podmínky pro přípustnost reorganizace podle §314 odst. 4 insolvenčního zákona, tedy obrat minimálně 100 milionů Kč a počet zaměstnanců v pracovním poměru minimálně 100.

Jako hlavní příčiny svých finančních potíží uvádí pokles prodeje výrobků, v důsledku celosvětové krize a globálního poklesu poptávky.

Technistone navrhuje způsob reorganizace, a sice restrukturalizací pohledávek věřitelů. Ta má spočívat v prodloužení doby splatnosti těchto pohledávek a prominutí části dluhů včetně příslušenství.⁵⁹

4.2.2 Úpadek

⁵⁸ ČTK. *M.L. Moran získala podíl ve výrobci umělého kamene Technistone* [online]. 20.5.2010 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://www.stavebnictvi3000.cz/zpravy/46267-m-l-moran-ziskala-podil-ve-vyrobcu-umeleho-kamene/>

⁵⁹ *Návrh dlužníka na zahájení insolvenčního řízení a povolení reorganizace*, 19.6.2010, dostupné z: <https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1077934>

Usnesení o úpadku vydal krajský soud v Hradci Králové 23.6.2010. Insolvenčním správcem byl ustanoven Ing. David Jánošík. Soud tímto také vyzval věřitele k přihlašování jejich pohledávek a nařídil 1. schůzi věřitelů na 24. srpna 2010.

4.2.3 Povolení reorganizace

Soud vydal usnesení o povolení reorganizace dne 26.8.2010. V tomto vyzval dlužníka, aby do 120 dnů předložil reorganizační plán.⁶⁰

4.2.4 Schválení reorganizačního plánu

Reorganizační plán společnosti Technistone, a.s. byl soudu a věřitelům předložen dne 7.10.2010.

Reorganizační plán byl projednán a schválen věřiteli na schůzi věřitelů konané dne 26.11.2010. Pro jeho přijetí hlasovaly všechny přítomné skupiny věřitelů. Účinným se reorganizační plán stal 22.12.2010.

4.3 Reorganizační plán

Reorganizační plán je klíčovým dokumentem pro způsob a průběh celé reorganizace. V této části své práce čerpám primárně z tohoto dokumentu a pokusím se s jeho pomocí popsat průběh reorganizace.

Reorganizace společnosti Technistone, a.s. měla podle reorganizačního plánu spočívat ve dvou hlavních opatřeních:

- Restrukturalizace pohledávek věřitelů
- Opatření provozní povahy

4.3.1 Restrukturalizace pohledávek věřitelů

Do insolvenčního řízení se ve lhůtě stanovené soudem přihlásilo celkem 230 věřitelů. Celková výše jejich pohledávek byla 791 144 516 Kč, z toho zajištěné pohledávky tvořily 398 949 213 Kč, tedy zhruba polovinu.

Věřitelé byli v reorganizačním plánu rozděleni do 6 skupin takto:⁶¹

⁶⁰ *Usnesení o povolení reorganizace*, 26.8.2010, dostupné z:

<https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1213521>

První skupina – zajištěný věřitel Raiffeisenbank

Raiffeisenbank má vůči Technistone, a.s. zajištěnou pohledávku ve výši 363.048.824 Kč. Tato pohledávka má být podle reorganizačního plánu uspokojena ve výši 100%, a sice refinancováním – uhrazením z nového úvěru, který věřitel společnosti Technistone, a.s. poskytne. Nový úvěr bude zastaven částí movitého i nemovitého majetku a také veškerými zásobami, kterými společnost disponuje. Úvěr má být kompletně splacen do roku 2017.

Druhá skupina – zajištěný věřitel Ing. Ivana Holubová

Věřitel Ing. Ivana Holubová má vůči Technistone, a.s. zajištěnou pohledávku ve výši 24.210.964,46 Kč. Pohledávka bude uhrazena ve výši 100%, obdobně jako v případě Raiffesenbank, refinancováním. Nová pohledávka bude opět zajištěna stejným majetkem, jako pohledávka původní. Nový úvěr má být splacen do konce roku 2016.

Třetí skupina – zajištěný věřitel GEMA Jičín, spol. s r.o.

Společnost GEMA Jičín, spol. s r.o. má vůči Technistone, a.s. zajištěnou pohledávku ve výši 1.378.159 Kč. Dle reorganizačního plánu má být uhrazena do 30 dnů od účinnosti reorganizačního plánu, a to ve výši 100%.

Tato pohledávka má být uhrazena z disponibilních zdrojů společnosti, a to především z finančních prostředků uvolněných díky snížení výše pracovního kapitálu. Pokud tyto prostředky nebudou dosahovat potřebné výše, plánuje společnost tuto pohledávku uhradit z půjčky od některého z obchodních partnerů.

Pohledávky věřitelů čtvrté a páté skupiny mají být uhrazeny ze stejných zdrojů.

Čtvrtá skupina – zajištěný věřitel MERKA SPEDITION, s.r.o.

Pohledávka věřitele MERKA SPEDITION, s.r.o. bude obdobně jako pohledávka společnosti GEMA Jičín, spol. s r.o. uhrazena do 30 dnů od účinnosti reorganizačního plánu, ve výši 100%. Tato pohledávka činí 303.052,08 Kč.

Pátá skupina – nezajištění věřitelé

Do insolvenčního řízení se přihlásilo 224 nezajištěných věřitelů s pohledávkami v celkové výši 361.074.670 Kč. Ke dni účinnosti reorganizačního plánu byla každá

⁶¹ *Zpráva o reorganizačním plánu společnosti Technistone, a.s., 6.10.2010, s. 18-21, dostupné z:*

<https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1322459>

z nezajištěných pohledávek věřitelů snížena o 96,5 %, tedy na 3,5% jejich výše. Jinak řečeno, 96,5% z každé pohledávky ke dni účinnosti reorganizačního plánu zaniklo. Zbylých 3,5 % z každé pohledávky bude nezajištěným věřitelům uhrazena do 30 dnů ode dne, kdy reorganizační plán nabude účinnosti.

Tabulka 13: 10 nezajištěných věřitelů s nejvyššími přihlášenými pohledávkami

Věřitel	Původní výše pohledávky (Kč)	Nová výše pohledávky (Kč)
Moran Consulting, a.s.	98 484 610,20	3 446 961,36
Reichhold CZ, s.r.o.	65 205 147,91	2 282 180,18
Gunton, a.s.	45 091 063,96	1 578 187,24
OFQ Czech, s.r.o.	31 029 899,00	1 086 046,47
AWT Čechofracht, a.s.	10 495 676,07	367 348,66
CONQUEROR s.r.o.	9 893 216,00	346 262,56
ČEZ Prodej, s.r.o.	6 775 068,45	237 127,40
Polynt Sp. z o.o.	5 187 637,66	181 567,32
Business Field Management, s.r.o.	4 029 952,00	141 048,32
ANDROSTAV, s.r.o.	3 592 438,00	125 735,33

Zdroj: ⁶²

Šestá skupina – akcionáři společnosti

Poslední samostatnou skupinu tvoří pohledávky akcionářů Technistone, a.s. - společnosti CONQUEROR s.r.o. a Argile, a.s.. Za pohledávku se považuje právo, plynoucí z jejich účasti ve společnosti. Podle § 335 odst. 2 insolvenčního zákona je výše této pohledávky rovna nule.⁶³ Akcionáři společnosti tedy podle reorganizačního plánu neobdrží žádné plnění.

4.3.2 Opatření provozní povahy

Podle reorganizačního plánu bude při reorganizaci provoz podniku pokračovat, budou však zavedena určitá opatření ke zlepšení jeho dosavadního fungování. V rámci reorganizačního plánu budou realizovány tyto projekty, které mají vést především

⁶² *Zpráva o reorganizačním plánu společnosti Technistone, a.s. z 6.10.2010, s. 12, dostupné z:*

<https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1322459>

⁶³ *Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení*

k zefektivnění procesů v podniku, dosažení uspokojivých výsledků hospodaření a stabilizaci cash flow:

Projekt v oblasti výroby

V oblasti výroby má dojít k přehodnocení dosavadních plánovacích procesů ve výrobě, včetně plánování výrobních dávek. Cílem je zefektivnění celého výrobního procesu, současně se zvýšením spolehlivosti dodávek odběratelům. Má být také snížena výše oběžných aktiv a tím pádem i finančních prostředků, které jsou v podniku vázány.

Projekt zaměřený na optimalizaci zásob

V rámci tohoto projektu má dojít k optimalizaci zásob, s cílem snížení jejich celkové úrovně a zvýšení obrátkovosti. Nízkoobrátkové zásoby budou v rámci možností odprodány tak, aby byla zvýšena likvidita společnosti.

Projekt zaměřený na snižování nákladů

Co se týká snižování nákladů, společnost definovala cíle, kterých chce dosáhnout ve čtyřech oblastech:

- Snížení přímých nákladů o 1 mil. Kč měsíčně
- Snížení fixních nákladů o 1 mil. Kč měsíčně
- Snížení finančních nákladů o 2,5 mil. Kč měsíčně
- Snížení personálních nákladů o 1 mil. Kč měsíčně

Projekt v oblasti obchodu

Cílem v oblasti obchodu je zvýšení celkových tržeb společnosti, a to alespoň na 40 milionů Kč měsíčně, což zhruba odpovídá bodu zvratu.

Společnost se dále bude snažit provést revizi některých interních procesů, zejména kalkulací, prognózování, odepisování dlouhodobého majetku, tvorby rezerv a opravných položek. Dále bylo stanoveno, že budou pravidelně vypracovávány denní, týdenní a měsíční reporty, čímž by mělo být dosaženo vyšší transparentnosti v hospodaření společnosti. Cash flow má být řízeno s 12týdenním výhledem, přičemž by se mělo důsledky ostatních opatření stabilizovat.

Při správné implementaci výše uvedeným provozních opatření bude společnost sama schopna financovat svůj provoz.

4.3.3 Dopady reorganizace na zaměstnance

Co se týká managementu společnosti, společnost předpokládá, že zůstane na svých pozicích i po schválení reorganizačního plánu. Podle § 330 insolvenčního zákona určuje insolvenční správce se souhlasem věřitelského výboru, do jaké výše budou uspokojovány mzdové pohledávky managementu, vzniklé po povolení reorganizace. Jde přitom o pohledávky postavené na roveň pohledávkám za majetkovou podstatou a jsou uspokojovány v běžných termínech splatnosti.

Jak vyplývá z provozních opatření podniku při reorganizaci, má dojít ke snížení personálních nákladů až o 1 mil. měsíčně, což se samozřejmě znatelně dotkne zaměstnanců.⁶⁴

4.3.4 Rizika spojená s plněním reorganizačního plánu

S plněním reorganizačního plánu a reorganizací jako takovou jsou přirozeně spojena jistá rizika. Již při sestavování reorganizačního plánu musela společnost s jistými riziky počítat a v rámci možností se proti jejich dopadům zajistit.

Vzhledem ke skutečnosti, že v roce 2008 nastala globální ekonomická krize, existuje riziko, že se krize ještě prohloubí a v odvětví stavebnictví dojde k dalšímu poklesu poptávky. V důsledku toho by došlo i k poklesu poptávky na trhu s konglomerovaným kamenem, který je se stavebnictvím, zejména s oblastí bytové výstavby úzce spjat. Tím pádem by došlo k dalšímu snížení tržeb a zhoršení ekonomické situace společnosti.

Na toto riziko se společnost nemůže stoprocentně připravit, lze však přijmout určitá opatření, která by jeho důsledky mohla zmírnit. Prvním opatřením je zvýšení její konkurenceschopnosti. Čím více bude společnost konkurenceschopná, tím méně ji pravděpodobně další snížení tržeb ohrozí. Dalším žádoucím opatřením je snížení fixních nákladů. Při poklesu prodejů společnost nebude realizovat tak vysoké ztráty, jako v případě vysokých fixních nákladů. Otázkou však je, do jaké míry je snížení fixních nákladů technicky možné, a zda je žádoucí i z hlediska celkových nákladů, které mohou naopak být při vyšším objemu produkce neúměrně vysoké.

⁶⁴ *Zpráva o reorganizačním plánu společnosti Technistone, a.s.*, 6.10.2010, s. 21-22, dostupné z:

<https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1322459>

V důsledku již zmíněného prohloubení ekonomické krize by mohlo také dojít ke zhoršení platební morálky odběratelů společnosti, nebo dokonce k neobdržení plateb od odběratelů z důvodu jejich platební neschopnosti. To by mělo nepříznivé dopady na cash flow společnosti a potenciálně i na její hospodářské výsledky. Toto riziko lze částečně zajistit pojištěním pohledávek za odběrateli. Další možností je využití faktoringu.

Jedním z důvodů snížení tržeb společnosti v roce 2008 bylo posílení kurzu koruny vůči ostatním měnám, ve kterých obchoduje. Existuje riziko, že kurz koruny opět posílí. Výrobky Technistone, a.s. by tak na zahraničních trzích byly cenově méně konkurenceschopné. Při posilování české koruny navíc společnost realizuje kurzovou ztrátu. Této problematice se blíže věnuji v kapitole ...

Je vhodné, aby se společnost zajistila proti kurzovým ztrátám využitím finančních derivátů. O jejich využití společnost začala společnost po zahájení reorganizace jednat.

Kromě rizik, která jsou spojena s ekonomickým prostředím, ve kterém společnost působí, existují i určitá rizika spojená s jejím vnitřním fungováním. Nejvýznamnější je podle mého názoru riziko, že se společnosti nepodaří uskutečnit plánovaná opatření provozní povahy a nebude schopna zajistit financování provozu svého podniku. V tomto případě by neměla ani finance na plnění věřitelům podle reorganizačního plánu. Společnost sice v reorganizačním plánu zmiňuje možnost uspokojení některých skupin věřitelů z půjček od obchodních partnerů, nicméně jde spíše o krajní řešení.⁶⁵

4.4 Průběh reorganizace

Proces reorganizace společnosti Technistone, a.s. trval od povolení po skončení reorganizace pouhých 7 měsíců a 5 dnů. Je tak jednou z nejrychleji provedených reorganizací od počátku účinnosti insolvenčního zákona. K tomu, aby byla reorganizace takto rychle provedena, bylo potřeba nejen zkušeného insolvenčního správce, ale i spolupráce věřitelů, dodavatelů a odběratelů podniku. Klíčovým faktorem v procesu reorganizace byl kvalitně a reálně sestavený reorganizační plán, stejně jako aktivní přístup podniku při jeho plnění.

⁶⁵ *Zpráva o reorganizačním plánu společnosti Technistone, a.s.*, 6.10.2010, s. 29-30, dostupné z:

<https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1322459>

Zde je nutné podotknout, že se jedná o poměrně jednoduchou reorganizaci, uskutečněnou z větší části restrukturalizací pohledávek věřitelů. Díky této skutečnosti mohla být reorganizace provedena v neobvykle krátkém čase.

V průběhu reorganizace došlo k několika komplikacím, které mohly ohrozit její průběh. Pravděpodobně nejzávažnější byly potíže s klíčovým dodavatelem, společností Breton S.p.A.. Tato italská společnost vyrábí a společnosti Technistone, a.s. dodává jak celkovou technologii, tak jednotlivé komponenty, potřebné v provozu. Po zahájení insolvenčního řízení nechtěl Breton S.p.A. v dodávkách pokračovat. Tato skutečnost by byla pro Technistone fatální, protože Breton S.p.A. má na dodávanou technologii i komponenty v podstatě monopol. Nakonec však došlo k vzájemné domluvě, dodavatel navíc společnosti poskytnul obchodní úvěr ve výši 100.000 EUR.⁶⁶

Až na tyto komplikace, které byly posléze vyřešeny, reorganizace probíhala podle reorganizačního plánu. Společnost postupně zaváděla provozní opatření, která se v reorganizačním plánu zavázala implementovat.

4.4.1 Plnění provozních opatření

Níže uvedená provozní opatření vycházela z reorganizačního plánu, ve kterém se společnost zavázala zavést opatření ke zlepšení procesů v podniku. Pokusím se popsat, jakým způsobem se jí podařilo změnit procesy v podniku a zda bylo dosaženo cílů, které si v reorganizačním plánu stanovila. Tato provozní opatření byla uskutečněna nejen v průběhu reorganizace, ale i po jejím skončení v průběhu roku 2011.

Oblast výroby

V oblasti výroby byl zaveden systém přesnějšího plánování. Je zpracováván nejen operativní, ale i taktický výrobní plán, podle kterého lze určit výrobní program na měsíce dopředu. Díky přesnějšímu prognózování došlo jak ke zvýšení dostupnosti výrobků pro odběratele, tak i k lepšímu plánování surovin.

Optimalizace zásob

Společnosti se díky analýze zásob a reportingům podařilo identifikovat pomaluobrátkové zásoby, které byly posléze odprodány. Tyto pomaluobrátkové zásoby

⁶⁶ *Zápis z jednání druhé schůze věřitelského výboru dlužníka Technistone, a.s. konané dne 27.10.2010,*

5.11.2010, s. 4-5, dostupné z: <https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1377151>

tvořily asi třetinu všech zásob nedokončených a hotových výrobků. Společnost začala zásoby pravidelně sledovat a optimalizovat jejich výši a strukturu.

Snížování nákladů

V oblasti mzdových nákladů byl stanoven cíl snížení o 1 milion měsíčně. Tohoto cíle bylo dosaženo. V období reorganizace se bohužel výrazně snížila fluktuace zaměstnanců, a to na 30%. Společnost zvýšila počet zaměstnanců na obchodních pozicích, aby upevnila své místo na trhu, případně mohla proniknout do nových teritorií. V ostatních odděleních naopak počet zaměstnanců snížila. Čtyřsměnný provoz byl změněn na třísměnný, čímž došlo k další úspoře mzdových nákladů.

Díky zavedení efektivnějšího plánování výroby a optimalizaci zásob došlo ke snížení nákladů i v těchto oblastech.

Zda bylo dosaženo plánů ohledně snížení přímých, fixních a finančních nákladů se mi bohužel nepodařilo zjistit.

Oblast obchodu

Společnost změnila své portfolio zákazníků tak, že se z velkých odběratelů přeorientovala na malé a střední odběratele. Dá se říci, že k tomuto kroku byla z důvodu ekonomické krize donucena, nicméně snížení závislosti na velkých odběratelích jí přineslo zvýšení obchodní marže i tržeb. Jako pozitivní hodnotím i fakt, že díky diverzifikaci odběratelského portfolia nepodstupuje tak velké riziko, pokud nějaký z odběratelů se společností ukončí obchodní vztahy.

4.4.2 Uspokojení věřitelů v reorganizaci

Co se týká uspokojení pohledávek jednotlivých skupin věřitelů, Technistone, a.s. reorganizační plán za stanovených podmínek a ve stanovených termínech splnila.

V lednu 2011 byly splněné veškeré povinnosti vyplývající z reorganizačního plánu vůči třetí skupině věřitelů (GEMA JIČÍN, spol. s r.o.), čtvrté skupině věřitelů (MERKA SPEDITION s.r.o.) a páté skupině věřitelů (nezajištění věřitelé).

V únoru 2011 společnost podepsala úvěrovou smlouvu o přefinancování úvěru Ing. Ivany Holubové, která tvoří druhou skupinu věřitelů. Tím byly splněny veškeré povinnosti vyplývající z reorganizačního plánu vůči její osobě. V únoru byla také

podepsána smlouva o přefinancování úvěru Raiffeisenbank, tvořící první skupinu věřitelů.⁶⁷

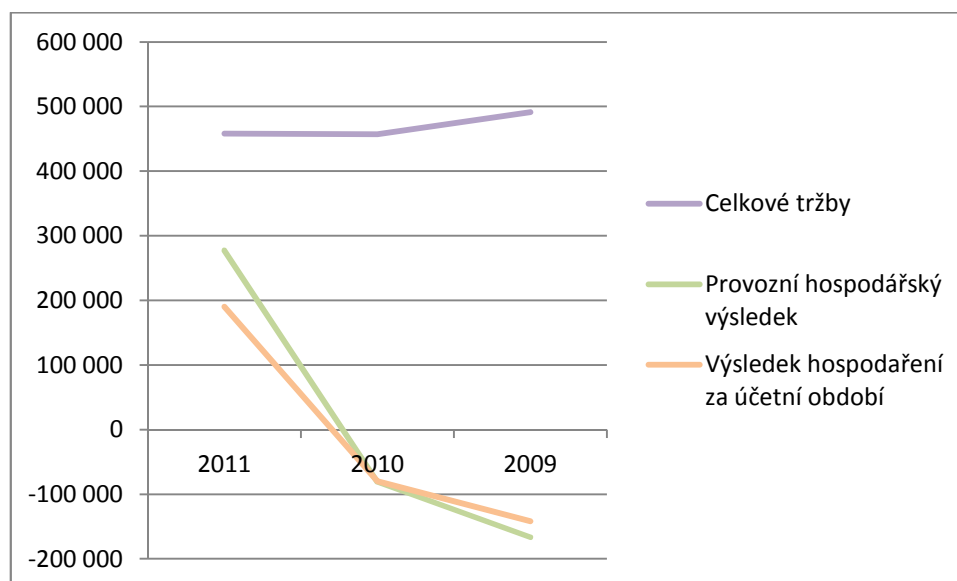
Skutečnost, že byl reorganizační plán splněn, oznámil insolvenční správce soudu a věřitelskému výboru 22.3.2011.⁶⁸ Reorganizace byla soudem ukončena dne 1.4.2011.

4.5 Dopady reorganizačních opatření

V závěru své diplomové práce bych ráda naznačila směr, kterým se společnost Technistone, a.s. začala ubírat po skončení reorganizace. Bohužel nebylo možné zaznamenat vývoj po roce 2011, z toho důvodu, že společnost k okamžiku psaní této práce ještě nezveřejnila výroční zprávu za rok 2012.

Na následujících řádcích se pokusím alespoň nastínit, jaký dopad na hospodářské výsledky podniku měla implementace opatření provozní povahy.

Graf 11: Tržby, provozní hospodářský výsledek a VH po zdanění



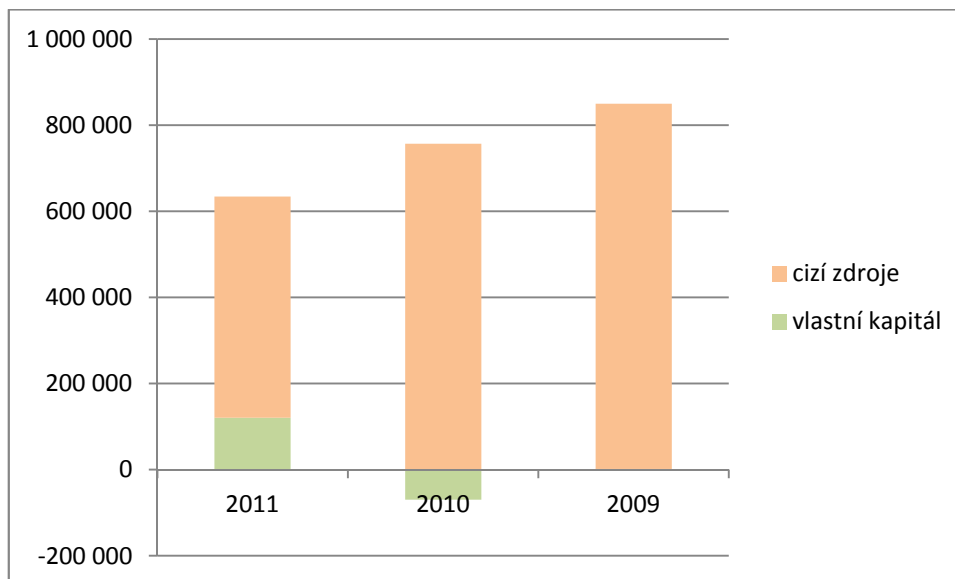
Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

⁶⁷ *Výroční zpráva za rok 2011*, 30.3.2012, dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-si.pdf?subjektId=isor%3a397118&dokumentId=B+1982%2fSL66%40KSHK&partnum=0&variant=1&lic=5iu4gs>

⁶⁸ *Zpráva o splnění reorganizačního plánu*, 22.3.2010, dostupné z: <https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1780355>

Graf 11 zachycuje vývoj celkových tržeb, provozního hospodářského výsledku a výsledku hospodaření za účetní období mezi lety 2009 a 2011. Přestože výše celkových tržeb se ve sledovaném období příliš neměnila, ostatní dvě veličiny se měnily výrazně. Výrazně rostoucí provozní výsledek hospodaření naznačuje, že provedená provozní opatření měla na společnost opravdu pozitivní dopad. Výsledek hospodaření po zdanění je pak převážně také důsledkem těchto provozních opatření.

Graf 12: Struktura pasiv

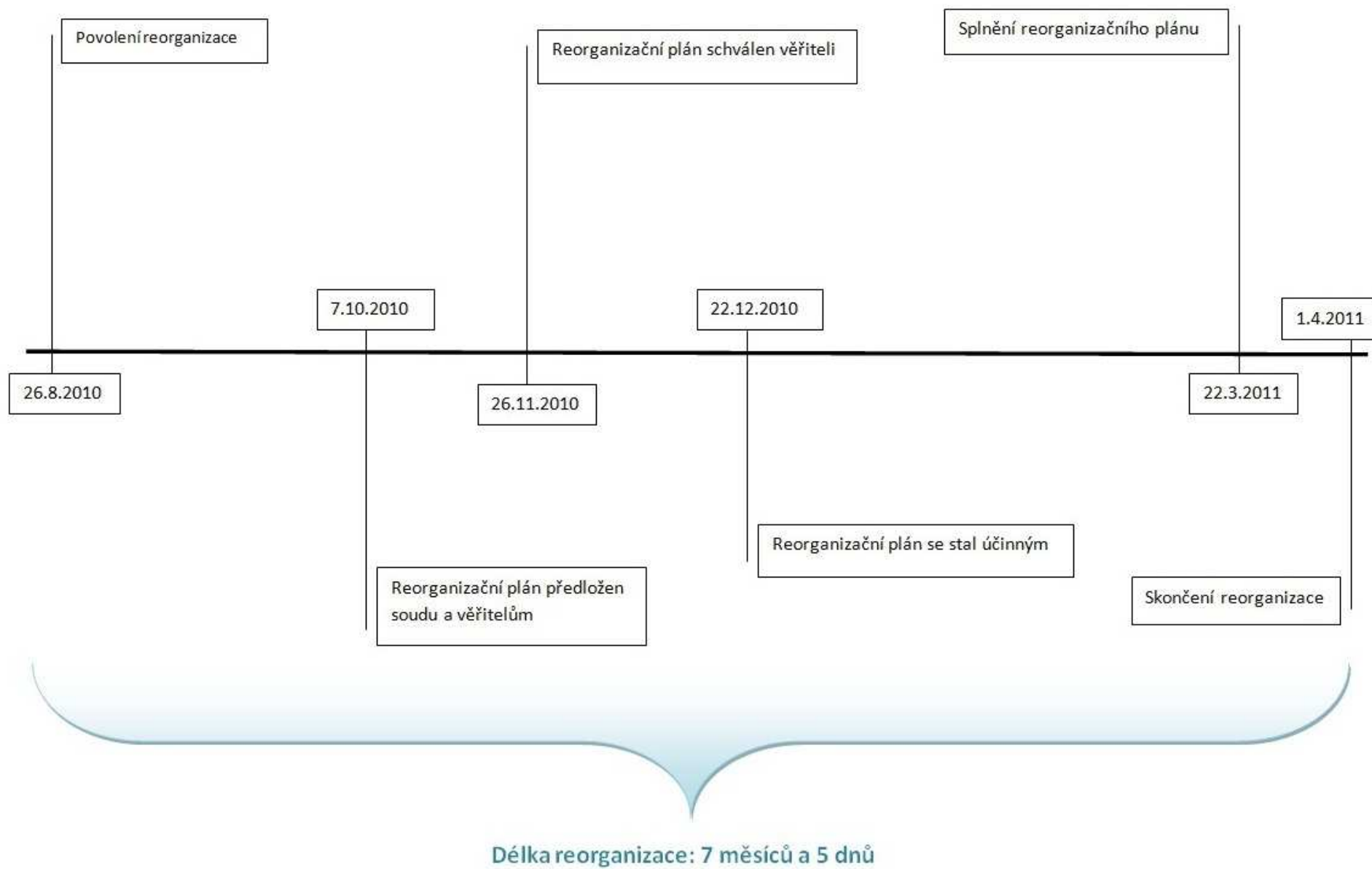


Zdroj: Výroční zprávy společnosti Technistone, a.s., vlastní tvorba

Graf 12 zobrazuje, jak restrukturalizace pohledávek věřitelů změnila strukturu pasiv společnosti. Společnost díky reorganizaci mohla podstatně snížit výši svých bankovních úvěrů i krátkodobých závazků. Cizí zdroje se tak snížily téměř o 250 milionů korun. Nicméně, zadlužení společnosti je stále vysoké, dosahuje více než 80 procent.

Společnost po skončení reorganizace schválila investici ve výši cca 100 milionů Kč, která bude podpořena dotací ve výši 40%. Posléze se rozhodla uskutečnit jen nejnutnější investice ve výši 35 milionů v rozmezí od konce roku 2011 do první poloviny roku 2012. Podle mého názoru je rozhodnutí investice snížit rozumné, vzhledem ke stále vysokému zadlužení společnosti. Technistone, a.s. by se podle mého názoru měla v příštích letech zaměřit především na snížení zadlužení na přijatelnou úroveň.

Obrázek 4: Časový průběh reorganizace



4.6 Reorganizace vs. konkurz z pohledu věřitelů

V této části své práce se zaměřím na komparaci řešení úpadku pomocí konkurzu a reorganizace, tentokrát z pohledu věřitelů.

Při řešení úpadku pomocí konkurzu by byl veškerý majetek společnosti zpeněžen, např. ve veřejné dražbě. Tržní hodnota takto prodaného majetku byla soudním znalcem oceněna na 395 206 000 Kč (po zaokrouhlení). Tato tržní cena je do jisté míry ovlivněna skutečností, že prodej majetku při konkurzu by probíhal v určité tísní. Pravděpodobně by bylo žádoucí ho prodat co nejrychleji, čímž by byla prodejní cena ovlivněna. Navíc je výrobní vybavení podniku poměrně specifické, což je další faktor, který by ztížil jeho případný prodej.⁶⁹

Tabulka 14: Pravděpodobné uspokojení věřitelů v konkurzu

Skupina	Věřitel	Výše pohledávek (Kč)	Výše uspokojení (Kč)	Míra uspokojení (%)
1.sk.	Raiffeisenbank	363 048 824,00	363 048 824,00	100,00%
2.sk.	Ing. Ivana Holubová	24 210 964,46	24 210 964,46	100,00%
3.sk.	GEMA Jičín, spol. s r.o.	1 378 159,00	1 378 159,00	100,00%
4.sk.	MERKA SPEDITION, s.r.o.	303 052,08	303 052,08	100,00%
5.sk.	nezajištění věřitelé	361 074 670,00	0,00	0,00%
6.sk.	akcionáři společnosti	0,00	0,00	0,00%

Zdroj: ⁷⁰

Z výše uvedené sumy tvoří část majetkové podstaty, na kterou je uplatňováno právo zajištěných věřitelů na uspokojení ze zajištění, částku 388.941.000 Kč. Jak ukazuje tabulka 15, v případě řešení úpadku pomocí konkurzu by zajištění věřitelé byli uspokojeni sto procenty výše zajištění. Tato hodnota by byla dále snížena o odměnu insolvenčního správce a náklady na správu a zpeněžení. Tyto náklady mohou celkem tvořit maximálně 11% z výtěžku zpeněžení – maximálně dvě procenta odměna

⁶⁹ *Znalecký posudek č. C10111731*, 22.6.2010, s. 30, dostupný z:

<https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1268528>

⁷⁰ *Zpráva o reorganizačním plánu společnosti Technistone, a.s.*, 6.10.2010, s. 23, dostupné z:

<https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1322459>

insolvenčnímu správci, čtyři procenta náklady na správu a pět procent náklady na zpeněžení ⁷¹

Hodnota majetku, který není předmětem zajištění, tedy činí zbylých 6.265.000 Kč. Z této částky by bylo nutné nejprve uspokojit pohledávky za majetkovou podstatou a pohledávky jim postavené na roveň. Zbylá hodnota majetku, která připadne na uspokojení nezajištěných věřitelů, bude dále ponížena o náklady konkurzu. Mezi ně patří zejména odměna insolvenčního správce, odměna soudního znalce a náklady spojené s udržováním majetkové podstaty. Dalšími významnými náklady konkurzu jsou náklady spojené se zastavením výroby a s pracovněprávními vztahy, které se podle vedení společnosti budou pohybovat okolo 20 milionů Kč.⁷²

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem lze předpokládat, že by společnost nebyla schopna plně uspokojit ani pohledávky za majetkovou podstatou a pohledávky jim postavené na roveň. Nezajištění věřitelé by v případě konkurzu neobdrželi žádné plnění.

Tabulka 15: Uspokojení věřitelů při reorganizaci

Skupina	Věřitel	Výše pohledávek (Kč)	Výše uspokojení (Kč)	Míra uspokojení (%)
1.sk.	Raiffeisenbank	363 048 824,00	363 048 824,00	100,00%
2.sk.	Ing. Ivana Holubová	24 210 964,46	24 210 964,46	100,00%
3.sk.	GEMA Jičín, spol. s r.o.	1 378 159,00	1 378 159,00	100,00%
4.sk.	MERKA SPEDITION, s.r.o.	303 052,08	303 052,08	100,00%
5.sk.	nezajištění věřitelé	361 074 670,00	12 637 613,45	3,50%
6.sk.	akcionáři společnosti	0,00	0,00	0,00%

Zdroj:⁷³

Podle ocenění soudního znalce tvoří tržní hodnota majetkové podstaty společnosti při řešení úpadku reorganizací 405.800.000 Kč (po zaokrouhlení). Ocenění proběhlo

⁷¹ *Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení*

⁷² *Zpráva o reorganizačním plánu společnosti Technistone, a.s., 6.10.2010, s. 23, dostupné z:*

<https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1322459>

⁷³ *Zpráva o reorganizačním plánu společnosti Technistone, a.s., 6.10.2010, s. 24, dostupné z:*

<https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1322459>

výnosovou metodou diskontovaného cash flow.⁷⁴ Tato hodnota je tedy stanovena na základě skutečnosti, že podnik při reorganizaci bude nadále pokračovat ve svém dosavadním provozu. Z porovnání tržní hodnoty podniku při konkurzu - likvidační hodnoty a při reorganizaci – výnosové hodnoty je zřejmé, že výnosová hodnota podniku je vyšší než likvidační. Je tedy splněn předpoklad, podle kterého by měl být podnik sanován, nikoli likvidován.

Tabulka 16 zobrazuje uspokojení věřitelů při reorganizaci. Co se týká zajištěných věřitelů, budou stejně jako při konkurzu uspokojeni sto procenty výše zajištění.

Věřitelé pohledávek za majetkovou podstatou a pohledávek jim postavených na roveň budou na rozdíl od konkurzu uspokojeni v plném rozsahu. Nezajištění věřitelé v případě reorganizace obdrží plnění ve výši 3,5% z výše jejich přihlášených pohledávek. Uspokojení ve výši 3,5% je sice poměrně nízké, na druhou stranu, nezajištění věřitelé v podstatě nemají na výběr. Tato varianta je pro ně mnohem příznivější, než konkurz s nulovým uspokojením.

Akcionáři společnosti Technistone, a.s. neobdrží ani v jedné variantě řešení úpadku žádné plnění, což vyplývá z § 335 Insolvenčního zákona.

Z výše uvedené komparace uspokojení věřitelů při konkurzu a při reorganizaci vyplývá, že je splněna podmínka pro schválení reorganizačního plánu podle § 348 insolvenčního zákona: každý z věřitelů získá při reorganizaci stejné či vyšší plnění než by obdržel, kdyby byl úpadek řešen konkurzem.⁷⁵

Reorganizace může věřitelům přinést i další výhody. Tím, že bude zachován provoz společnosti Technistone, a.s., může s věřiteli i po skončení reorganizace udržovat obchodní vztahy.

⁷⁴ *Znalecký posudek č. C10111731*, 22.6.2010, s. 30-31, dostupný z:

<https://isir.justice.cz/isir/doc/dokument.PDF?id=1268528>

⁷⁵ *Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení*

5 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala případem úspěšné reorganizace společnosti Technistone, a.s..

V úvodu své diplomové práce jsem si jako cíl stanovila poskytnutí komplexního pohledu na úspěšnou reorganizaci, která zároveň patří mezi nejrychleji provedené reorganizace v České republice za dobu účinnosti insolvenčního zákona.

V teoretické části jsem čtenáře seznámila s insolvenčním řízením, a to jak právního, tak z ekonomického pohledu.

Použitím metod finanční analýzy jsem zjistila hlavní symptomy krize podniku. Šlo především o neúměrně vysoké zadlužení, dlouhodobě nízké hodnoty likvidity, velmi nízkou či zápornou rentabilitu. V další kapitole jsem se věnovala hlavním příčinám problémů společnosti. Jako hlavní příčinu jsem identifikovala nesprávné řízení podniku managementem a špatná strategická rozhodnutí. Management podnik nezdravě zadlužil a celkově se dá řízení podniku charakterizovat jako velmi rizikové, respektive nedbalé.

Situace v podniku byla navíc nastavena tak, že byl velmi citlivý na jakékoliv vnější změny. Díky celosvětové hospodářské krizi tak podniková krize naplno propukla a společnost se dostala do úpadku. Svůj podíl na této skutečnosti měl i posilující kurz koruny. Společnosti prudce poklesly tržby, což bylo vzhledem k jejímu vysokému zadlužení a existenci vysokých nákladových úroků fatální.

Dne 18.6.2010 společnost vstoupila do insolvenčního řízení, které mělo formu reorganizace. Reorganizace podniku byla provedena dvěma opatřeními, restrukturalizací pohledávek věřitelů a implementací opatření provozní povahy.

Reorganizace byla úspěšně ukončena 1.4.2011. S délkou 7 měsíců a 5 dnů se tak řadí k nejrychleji provedeným reorganizacím v historii insolvenčního řízení.

K tomu, aby byla reorganizace takto rychle provedena, bylo potřeba nejen zkušeného insolvenčního správce, ale především i spolupráce věřitelů, dodavatelů a odběratelů podniku. Právě spolupráci zájmových skupin na reorganizaci považuji za klíčový faktor úspěchu. Neméně důležitý byl i kvalitně a reálně sestavený reorganizační plán, stejně jako aktivní přístup podniku při jeho plnění. Nesporně velký podíl na rychlosti reorganizace však měl i fakt, že celá reorganizace byla ve srovnání s ostatními reorganizacemi poměrně jednoduchá.

Nabízí se otázka, zda byla reorganizace úspěšná i co do výsledků hospodaření podniku.

Podle mého názoru ano. Reorganizace se dá hodnotit jako úspěšná, což ostatně dokazuje i skutečnost, že již v roce 2011 byl podnik schopen dosáhnout zisku ve výši 190 milionů Kč. I po restrukturalizaci pohledávek věřitelů, které vedlo ke snížení cizího kapitálu téměř o 250 milionů Kč, zůstává však zadlužení společnosti stále velmi vysoké. Teprve čas ukáže, zda se management společnosti do budoucna vyvaruje podobných strategických chyb, které učinil.

Na případu reorganizace společnosti Technistone, a.s. je patrná skutečnost, že podniku nestačí pouze konkurenceschopný produkt, klíčové je právě jeho řízení. Bez efektivního řízení je od prosperity k úpadku pouze krátká cesta.

Domnívám se, že cíl práce byl naplněn a práci tak mohu uzavřít.

6 Seznam tabulek a grafů

Obrázek 1: Schéma průběhu insolvenčního řízení	16
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Technistone, a.s.....	30
Obrázek 3: Hlavní výrobní hala Technistone, a.s.	33
Obrázek 4: Časový průběh reorganizace	68
Tabulka 1: Počet prohlášených konkurzů a povolených reorganizací od roku 2008	26
Tabulka 2: Průměrné uspokojení nezajištěných věřitelů při reorganizaci a konkurzu ...	27
Tabulka 3: Procentuální rozdělení prodejů podle regionů	34
Tabulka 4: Ukazatele rentability.....	43
Tabulka 6: Ukazatele aktivity	44
Tabulka 7: Ukazatele likvidity	45
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti	46
Tabulka 9: Čistý pracovní kapitál a jeho potřeba (v tis. Kč)	47
Tabulka 10: Zlaté bilanční pravidlo	49
Tabulka 11: Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika	49
Tabulka 12: Zlaté pari pravidlo.....	50
Tabulka 13: Zlaté poměrové pravidlo	50
Tabulka 14: 10 nezajištěných věřitelů s nejvyššími přihlášenými pohledávkami	59
Tabulka 15: Pravděpodobné uspokojení věřitelů v konkurzu	69
Tabulka 16: Uspokojení věřitelů při reorganizaci	70
Graf 1: Vývoj výše aktiv (v tis. Kč)	36
Graf 2: Vývoj výše pasiv (v tis. Kč).....	38
Graf 3: Struktura vlastního kapitálu.....	39
Graf 4: Struktura cizího kapitálu	40
Graf 5: Vývoj tržeb (v tis. Kč)	41
Graf 6: Vývoj výkonů, výkonové spotřeby a přidané hodnoty (v tis. Kč).....	42
Graf 7: Vývoj výsledku hospodaření (v tis. Kč)	43
Graf 8: Čistý pracovní kapitál a jeho potřeba (v tis. Kč)	48
Graf 9: Procentní meziroční růst HDP v EU 27	53
Graf 10: Vývoj kurzu CZK/EUR a CZK/USD	54
Graf 11: Tržby, provozní hospodářský výsledek a VH po zdanění	65
Graf 12: Struktura pasiv.....	66

7 Zdroje

Publikace

- [1] MGR. HORÁK, Petr. *Vývoj úpadkového práva v České republice, se zaměřením na právní úpravu stávající a budoucí*. Brno, 2007. Rigorózní práce. Právnická fakulta Masarykovy univerzity.
- [2] KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [3] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [5] OTÁHAL, Tomáš. Schumpeterův odkaz. *Liberální institut* [online]. 16.10.2008 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://www.libinst.cz/clanky-a-komentare/1663-schumpeteruv-odkaz/>
- [6] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha : GRADA Publishing, 2009. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [7] RICHTER, Tomáš. *Insolvenční právo*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-807-3573-294.
- [8] SCHÖNFELD, J. -- SMRČKA, L. *Důvody diskvalifikace sanačního principu v insolvenčním řízení*. In KISLINGEROVÁ, E. -- ŠPIČKA, J. (ed.). *Transakční náklady českých ekonomických subjektů v insolvenčním řízení, možnosti jejich snižování a zlepšení statistiky insolvenčních řízení*. Praha: Oeconomica, 2012, s. 64--75. ISBN 978-80-245-1868-8.
- [9] SCHÖNFELD, Jaroslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Insolvenční právo*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1593-9.
- [10] SCHÖNFELD, J. -- SMRČKA, L. *Kritika statistických údajů o podnikových insolvencích v podmínkách České republiky*. In KISLINGEROVÁ, E. -- ŠPIČKA, J. (ed.). *Faktory prosperity podniků v lokálním a globálním prostředí*. Praha: Oeconomica, 2012, s. 318--330. ISBN 978-80-245-1893-0.

[11] SCHÖNFELD, Jaroslav. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-302-8.

[12] BC. SEIDLOVÁ, Nela. *Analýza restrukturalizace podniků v ČR*. In: [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-analyza-restrukturalizace-podniku-v-cr.html>

[13] JUDR.ŽIŽLAVSKÝ, Michal. *Odpovědnost manažerů za opožděné podání insolvenčního návrhu po 1. Lednu 2012*. [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/odpovednost-manazeru-za-opozdene-podani-insolvenčního-navrhu-po-1-lednu-2012-78975.html>

Zákony

[14] Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení v platném znění. Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/zakon.html>

Ostatní zdroje

[15]ČTK. *M.L. Moran získala podíl ve výrobci umělého kamene Technistone* [online]. 20.5.2010 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://www.stavebnictvi3000.cz/zpravy/46267-m-l-moran-ziskala-podil-ve-vyrobcu-umeleho-kamene/>

[16] Debt/Equity – Jak je na tom firma s dluhem?. *Dividendové akcie* [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.dividendoveakcie.cz/debtequity-jak-je-na-tom-firma-s-dluhem/>

[17] Insolvence - úpadek a způsoby jeho řešení. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/insolvence-upadek-opu-13561.html>

[18]Insolvenční zákon: Statistiky. *Ministerstvo spravedlnosti ČR* [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.insolvenčni-zakon.cz/expertni-skupina-s22/statistiky.html>

[19] *ISIR - Insolvenční rejstřík: Detail lustrované osoby*. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: https://isir.justice.cz/isir/ueu/evidence_upadcu_detail.do?id=519ef9ce-08c5-4a0b-8759-8cfea1115e7a

[20] Poradna Konkursních novin. MGR. KOZÁK, Jan. *Konkurzní noviny* [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.konkursni-noviny.cz/clanek/poradna-konkursnich-novin-125>

- [21] Postavení věřitelů a věřitelské orgány. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Insolvenční zákon*, [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://insolvenni-zakon.justice.cz/obecne-informace/veritel/postaveni-veritelu-a-veritelske-organy.html>
- [22] Reorganizace v insolvenčním řízení. *Kubica partners: advokátní kancelář* [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.kubicapartners.cz/portal/clanky-publikovane-nasi-advokatni-kancelari/clanky-na-tema-insolvenni-pravo/Reorganizace-v-insolvencnim-rizeni-49.htm>
- [23] *Sbírka listin: Technistone, a.s.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a397118&klic=92gfid>
- [24] *Technistone: konglomerovaný kámen* [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.technistone.eu/cz/>
- [25] *Úplný výpis z obchodního rejstříku: Technistone, a.s., B 1982 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: https://isir.justice.cz/isir/ueu/evidence_upadcu_detail.do?id=519ef9ce-08c5-4a0b-8759-8cfea1115e7a

8 Přílohy

Příloha 1: Aktiva podniku (v tis. Kč)	79
Příloha 2: Pasiva podniku (v tis. Kč)	80
Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)	81
Příloha 4: Vertikální analýza aktiv	82
Příloha 5: Vertikální analýza pasiv	83
Příloha 6: Horizontální analýza aktiv - v procentech.....	84
Příloha 7: Horizontální analýza aktiv - absolutně (v tis. Kč)	85
Příloha 8: Horizontální analýza pasiv - v procentech	86
Příloha 9: Horizontální analýza pasiv - absolutně (v tis. Kč).....	87
Příloha 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát.....	88
Příloha 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát - v procentech.....	89
Příloha 12: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát - absolutně (v tis. Kč).....	90

Příloha 1: Aktiva podniku (v tis. Kč)

		2009	2008	2007	2006	2005
	AKTIVA CELKEM	852 913	1 064 140	1 032 698	1 048 604	1 022 396
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	527 500	633 750	582 234	643 557	703 751
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 885	6 884	12 552	18 104	5 949
B.I.3	Software	2 885	6 884	12 486	18 104	3 484
B.I.6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					384
B.I.7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			66		2 081
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	524 615	626 866	569 682	625 453	697 802
B.II.1	Pozemky	15 326	15 326	15 326	15 169	15 169
B.II.2	Stavby	170 998	168 446	165 443	167 329	65 246
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	214 468	283 776	223 674	256 038	9 405
B.II.6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek					2 318
B.II.7	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	1 758	11 652	2 886	1 232	396 924
B.II.8	Poskytnuté zálohy na DHM	6 098	8 506		138	
B.II.9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	115 967	139 160	162 353	185 547	208 740
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	277 339	385 140	402 105	352 527	273 563
C.I.	Zásoby	141 310	215 026	196 646	160 900	126 310
C.I.1	Materiál	42 777	59 437	74 128	37 710	31 030
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	22 777	33 781	29 804	24 251	16 558
C.I.3	Výrobky	75 659	121 582	92 385	95 199	72 106
C.I.5	Zboží	97	226	329	3 740	6 616
C.II.	Dlouhodobé pohledávky		516	1 165	1 378	3 114
C.II.1	Pohledávky z obchodních vztahů		516			
C.II.5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy					548
C.II.8	Odložená daňová pohledávka			1 166	1 378	2 566
C.III.	Krátkodobé pohledávky	135 608	167 064	201 758	189 576	143 243
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	122 402	158 760	190 410	180 767	135 470
C.III.6	Stát - daňové pohledávky	10 269	7 306	7 704	7 696	6 903
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 915	628	3 619	1 065	826
C.III.9	Jiné pohledávky	22	370	25	48	38
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	421	2 534	2 535	673	896
C.IV.1	Peníze	234	286	243	185	481
C.IV.2	Účty v bankách	187	2 248	2 292	488	415
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	48 074	45 250	48 359	52 520	45 082
D.I.	Časové rozlišení	48 074	45 250	48 359	52 520	45 082
D.I.1	Náklady příštích období	36 618	21 210	22 541	24 120	32 507
D.I.2	Komplexní náklady příštích období	11 456	23 959	25 818	28 400	12 575
D.I.3	Příjmy příštích období		81			

Příloha 2: Pasiva podniku (v tis. Kč)

		2009	2008	2007	2006	2005
	PASIVA CELKEM	852 913	1 064 140	1 032 698	1 048 604	1 022 396
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	1 779	190 394	336 761	331 539	339 441
A.I.	Základní kapitál	347 640	347 640	322 640	322 640	322 640
A.I.1	Základní kapitál	347 640	347 640	322 640	322 640	322 640
A.II.	Kapitálové fondy			29 687	29 687	29 687
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy			29 687	29 687	29 687
A.III.	Rezervní fondy, nedělit. fond a ostat. fondy ze zisku	1 029	1 029	768	768	668
A.III.1	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	1 029	1 029	768	768	668
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-158 275	-16 595	-21 556	-13 655	-15 565
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let	-158 275	-16 595	-21 556	-13 655	-15 565
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-188 615	-141 680	5 222	-7 901	2 011
B.	CIZÍ ZDROJE	847 886	869 484	691 480	715 721	682 712
B.I.	Rezervy	8 808	358	103	21 805	14 200
B.I.1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				21 300	14 200
B.I.4	Ostatní rezervy	8 808	358	103	505	
B.II.	Dlouhodobé závazky	11 411	6 784	30 647	10 961	59 079
B.II.1	Závazky z obchodních vztahů		962			
B.II.2	Závazky k ovládanými a řízenými osobami			10 000		
B.II.9	Jiné závazky	11 411	5 822	13 181	5 826	57 852
B.II.10	Odložený daňový závazek			7 466	5 135	1 227
B.III.	Krátkodobé závazky	321 150	218 647	207 997	234 267	248 373
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	267 574	200 297	182 120	223 366	237 636
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	3 735	5 633	4 512	4 099	3 212
B.III.6	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	8 615	8 438	3 097	3 602	2 255
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	34 381	1 600	4 342	1 417	1 385
B.III.8	Krátkodobé přijaté zálohy	10	26	24	29	472
B.III.10	Dohadné účty pasivní	6 761	2 584	13 742	1 699	2 073
B.III.11	Jiné závazky	74	69	160	55	1 340
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	506 517	643 695	452 733	448 688	361 060
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	178 505	246 519	165 402	205 833	201 335
B.IV.2	Krátkodobé bankovní úvěry	270 039	316 290	240 305	190 592	132 440
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci	57 973	80 886	47 026	52 263	27 285
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	3 248	4 262	4 457	1 344	243
C.I.	Časové rozlišení	3 248	4 262	4 457	1 344	243
C.I.1	Výdaje příštích období	3 248	4 262	4 457	1 344	243

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)

		2009	2008	2007	2006	2005
I.	Tržby za prodej zboží	3 843	1 555	25 998	34 969	25 958
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 322	1 299	18 565	26 048	18 339
+	OBCHODNÍ MARŽE	1521	256	7483	8921	7619
II.	Výkony	490 521	631 261	763 739	668 849	544 598
II.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	487 250	572 015	733 162	616 530	497 197
II.2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 271	59 246	23 637	62 197	47 401
II.3	Aktivace			6 940	122	
B.	Výkonová spotřeba	391 377	504 264	546 541	521 602	396 364
B.1	Spotřeba materiálu a energie	273 201	356 232	398 522	378 477	284 693
B.2	Služby	118 176	148 032	148 019	143 125	111 671
+	PŘIDANÁ HODNOTA	100 665	127 253	224 631	156 168	155 853
C.	Osobní náklady	77 190	100 076	94 210	82 481	64 477
C.1	Mzdové náklady	56 381	72 475	67 608	59 446	46 618
C.2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	374	928	985	763	774
C.3	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	18 907	24 785	23 733	20 663	16 067
C.4	Sociální náklady	1 528	1 888	1 884	1 609	1 018
D.	Daně a poplatky	894	433	325	336	378
E.	Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	60 688	47 049	49 217	18 889	9 266
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	65 099	4 714	3 751	30 457	8 436
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	63 555	2 315	264	26 030	3 373
III.2	Tržby z prodeje materiálu	1 544	2 399	3 487	5 427	5 063
F.	Zůstatková cena prod. dl.majetku a materiálu	27 429	3 483	3 596	26 100	5 807
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	26 652	2 733		24 878	744
F.2	Prodaný materiál	777	750	3 596	1 222	5 063
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek	93 659	42 138	9 820	29 765	40 646
IV.	Ostatní provozní výnosy	38 163	42 535	4 265	6 670	847
H.	Ostatní provozní náklady	110 623	57 171	12 072	19 298	3 389
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-166 556	75 848	63 407	16 426	41 173
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		365			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	365				
X.	Výnosové úroky	2	27	43	8	82
N.	Nákladové úroky	24 379	32 440	29 344	25 782	14 478
XI.	Ostatní finanční výnosy	115 751	98 317	65 419	55 619	25 797
O.	Ostatní finanční náklady	113 068	138 401	83 603	45 249	41 166
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-22 059	-72 132	47 485	-15 404	-29 765
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost		-6 300	10 700	10 077	9 490
Q.1	splatná			8 157	4 981	11 467
Q.2	odložená		-6 300	2 543	5 096	-1 977
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	-188 615	-141 680	5 222	-9 055	1 918
XIII.	Mimořádné výnosy				5 233	93
R.	Mimořádné náklady				4 079	
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ				1 154	93
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-188 615	-141 680	5 222	-7 901	2 011
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-188 615	-147 980	15 922	2 176	11 801

Příloha 4: Vertikální analýza aktiv

		2009	2008	2007	2006	2005
	AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	61,8%	59,6%	56,4%	61,4%	68,8%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,3%	0,6%	1,2%	1,7%	0,6%
B.I.3	Software	0,3%	0,6%	1,2%	1,7%	0,3%
B.I.6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
B.I.7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	61,5%	58,9%	55,2%	59,6%	68,3%
B.II.1	Pozemky	1,8%	1,4%	1,5%	1,4%	1,5%
B.II.2	Stavby	20,0%	15,8%	16,0%	16,0%	6,4%
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	25,1%	26,7%	21,7%	24,4%	0,9%
B.II.6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
B.II.7	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	0,2%	1,1%	0,3%	0,1%	38,8%
B.II.8	Poskytnuté zálohy na DHM	0,7%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%
B.II.9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	13,6%	13,1%	15,7%	17,7%	20,4%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	32,5%	36,2%	38,9%	33,6%	26,8%
C.I.	Zásoby	16,6%	20,2%	19,0%	15,3%	12,4%
C.I.1	Materiál	5,0%	5,6%	7,2%	3,6%	3,0%
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	2,7%	3,2%	2,9%	2,3%	1,6%
C.I.3	Výrobky	8,9%	11,4%	8,9%	9,1%	7,1%
C.I.5	Zboží	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,6%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,3%
C.II.1	Pohledávky z obchodních vztahů	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
C.II.8	Odložená daňová pohledávka	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,3%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	15,9%	15,7%	19,5%	18,1%	14,0%
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	14,4%	14,9%	18,4%	17,2%	13,3%
C.III.6	Stát - daňové pohledávky	1,2%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,3%	0,1%	0,4%	0,1%	0,1%
C.III.9	Jiné pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	0,0%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%
C.IV.1	Peníze	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C.IV.2	Účty v bankách	0,0%	0,2%	0,2%	0,0%	0,0%
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	5,6%	4,3%	4,7%	5,0%	4,4%
D.I.	Časové rozlišení	5,6%	4,3%	4,7%	5,0%	4,4%
D.I.1	Náklady příštích období	4,3%	2,0%	2,2%	2,3%	3,2%
D.I.2	Komplexní náklady příštích období	1,3%	2,3%	2,5%	2,7%	1,2%
D.I.3	Příjmy příštích období	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Příloha 5: Vertikální analýza pasiv

		2009	2008	2007	2006	2005
	PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	0,21%	17,89%	32,61%	31,62%	33,20%
A.I.	Základní kapitál	40,76%	32,67%	31,24%	30,77%	31,56%
A.I.1	Základní kapitál	40,76%	32,67%	31,24%	30,77%	31,56%
A.II.	Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	2,87%	2,83%	2,90%
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy	0,00%	0,00%	2,87%	2,83%	2,90%
A.III.	Rezervní fondy, nedělit. fond a ostat. fondy ze zisku	0,12%	0,10%	0,07%	0,07%	0,07%
A.III.1	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	0,12%	0,10%	0,07%	0,07%	0,07%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-18,56%	-1,56%	-2,09%	-1,30%	-1,52%
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let	-18,56%	-1,56%	-2,09%	-1,30%	-1,52%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-22,11%	-13,31%	0,51%	-0,75%	0,20%
B.	CIZÍ ZDROJE	99,41%	81,71%	66,96%	68,25%	66,78%
B.I.	Rezervy	1,03%	0,03%	0,01%	2,08%	1,39%
B.I.1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0,00%	0,00%	0,00%	2,03%	1,39%
B.I.4	Ostatní rezervy	1,03%	0,03%	0,01%	0,05%	0,00%
B.II.	Dlouhodobé závazky	1,34%	0,64%	2,97%	1,05%	5,78%
B.II.1	Závazky z obchodních vztahů	0,00%	0,09%	0,00%	0,00%	0,00%
B.II.2	Závazky k ovládanými a řízenými osobami	0,00%	0,00%	0,97%	0,00%	0,00%
B.II.9	Jiné závazky	1,34%	0,55%	1,28%	0,56%	5,66%
B.II.10	Odložený daňový závazek	0,00%	0,00%	0,72%	0,49%	0,12%
B.III.	Krátkodobé závazky	37,65%	20,55%	20,14%	22,34%	24,29%
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	31,37%	18,82%	17,64%	21,30%	23,24%
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	0,44%	0,53%	0,44%	0,39%	0,31%
B.III.6	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1,01%	0,79%	0,30%	0,34%	0,22%
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	4,03%	0,15%	0,42%	0,14%	0,14%
B.III.8	Krátkodobé přijaté zálohy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,05%
B.III.10	Dohadné účty pasivní	0,79%	0,24%	1,33%	0,16%	0,20%
B.III.11	Jiné závazky	0,01%	0,01%	0,02%	0,01%	0,13%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	59,39%	60,49%	43,84%	42,79%	35,32%
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	20,93%	23,17%	16,02%	19,63%	19,69%
B.IV.2	Krátkodobé bankovní úvěry	31,66%	29,72%	23,27%	18,18%	12,95%
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci	6,80%	7,60%	4,55%	4,98%	2,67%
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0,38%	0,40%	0,43%	0,13%	0,02%
C.I.	Časové rozlišení	0,38%	0,40%	0,43%	0,13%	0,02%
C.I.1	Výdaje příštích období	0,38%	0,40%	0,43%	0,13%	0,02%

Příloha 6: Horizontální analýza aktiv - v procentech

		2009/2008	2008/2007	2007/2006	2006/2005
	AKTIVA CELKEM	-19,8%	3,0%	-1,5%	2,6%
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	-16,8%	8,8%	-9,5%	-8,6%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-58,1%	-45,2%	-30,7%	204,3%
B.I.3	Software	-58,1%	-44,9%	-31,0%	419,6%
B.I.6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				-100,0%
B.I.7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		-100,0%		-100,0%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-16,3%	10,0%	-8,9%	-10,4%
B.II.1	Pozemky	0,0%	0,0%	1,0%	0,0%
B.II.2	Stavby	1,5%	1,8%	-1,1%	156,5%
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	-24,4%	26,9%	-12,6%	2622,4%
B.II.6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				-100,0%
B.II.7	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	-84,9%	303,7%	134,3%	-99,7%
B.II.8	Poskytnuté zálohy na DHM	-28,3%		-100,0%	
B.II.9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-16,7%	-14,3%	-12,5%	-11,1%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	-28,0%	-4,2%	14,1%	28,9%
C.I.	Zásoby	-34,3%	9,3%	22,2%	27,4%
C.I.1	Materiál	-28,0%	-19,8%	96,6%	21,5%
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	-32,6%	13,3%	22,9%	46,5%
C.I.3	Výrobky	-37,8%	31,6%	-3,0%	32,0%
C.I.5	Zboží	-57,1%	-31,3%	-91,2%	-43,5%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-100,0%	-55,7%	-15,5%	-55,7%
C.II.1	Pohledávky z obchodních vztahů	-100,0%			
C.II.5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				-100,0%
C.II.8	Odložená daňová pohledávka		-100,0%	-15,4%	-46,3%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	-18,8%	-17,2%	6,4%	32,3%
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	-22,9%	-16,6%	5,3%	33,4%
C.III.6	Stát - daňové pohledávky	40,6%	-5,2%	0,1%	11,5%
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	364,2%	-82,6%	239,8%	28,9%
C.III.9	Jiné pohledávky	-94,1%	1380,0%	-47,9%	26,3%
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	-83,4%	0,0%	276,7%	-24,9%
C.IV.1	Peníze	-18,2%	17,7%	31,4%	-61,5%
C.IV.2	Účty v bankách	-91,7%	-1,9%	369,7%	17,6%
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	6,2%	-6,4%	-7,9%	16,5%
D.I.	Časové rozlišení	6,2%	-6,4%	-7,9%	16,5%
D.I.1	Náklady příštích období	72,6%	-5,9%	-6,5%	-25,8%
D.I.2	Komplexní náklady příštích období	-52,2%	-7,2%	-9,1%	125,8%
D.I.3	Příjmy příštích období	-100,0%			

Příloha 7: Horizontální analýza aktiv - absolutně (v tis. Kč)

		2009/2008	2008/2007	2007/2006	2006/2005
	AKTIVA CELKEM	-211 227	31 442	-15 906	26 208
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	-106 250	51 516	-61 323	-60 194
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-3 999	-5 668	-5 552	12 155
B.I.3	Software	-3 999	-5 602	-5 618	14 620
B.I.6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	-384
B.I.7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	-66	66	-2 081
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-102 251	57 184	-55 771	-72 349
B.II.1	Pozemky	0	0	157	0
B.II.2	Stavby	2 552	3 003	-1 886	102 083
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	-69 308	60 102	-32 364	246 633
B.II.6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	-2 318
B.II.7	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	-9 894	8 766	1 654	-395 692
B.II.8	Poskytnuté zálohy na DHM	-2 408	8 506	-138	138
B.II.9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-23 193	-23 193	-23 194	-23 193
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	-107 801	-16 965	49 578	78 964
C.I.	Zásoby	-73 716	18 380	35 746	34 590
C.I.1	Materiál	-16 660	-14 691	36 418	6 680
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	-11 004	3 977	5 553	7 693
C.I.3	Výrobky	-45 923	29 197	-2 814	23 093
C.I.5	Zboží	-129	-103	-3 411	-2 876
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-516	-649	-213	-1 736
C.II.1	Pohledávky z obchodních vztahů	-516	516	0	0
C.II.5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	-548
C.II.8	Odložená daňová pohledávka	0	-1 166	-212	-1 188
C.III.	Krátkodobé pohledávky	-31 456	-34 694	12 182	46 333
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	-36 358	-31 650	9 643	45 297
C.III.6	Stát - daňové pohledávky	2 963	-398	8	793
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 287	-2 991	2 554	239
C.III.9	Jiné pohledávky	-348	345	-23	10
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	-2 113	-1	1 862	-223
C.IV.1	Peníze	-52	43	58	-296
C.IV.2	Účty v bankách	-2 061	-44	1 804	73
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	2 824	-3 109	-4 161	7 438
D.I.	Časové rozlišení	2 824	-3 109	-4 161	7 438
D.I.1	Náklady příštích období	15 408	-1 331	-1 579	-8 387
D.I.2	Komplexní náklady příštích období	-12 503	-1 859	-2 582	15 825
D.I.3	Příjmy příštích období	-81	81	0	0

Příloha 8: Horizontální analýza pasiv - v procentech

		2009/2008	2008/2007	2007/2006	2006/2005
	PASIVA CELKEM	-19,8%	3,0%	-1,5%	2,6%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	-99,1%	-43,5%	1,6%	-2,3%
A.I.	Základní kapitál	0,0%	7,7%	0,0%	0,0%
A.I.1	Základní kapitál	0,0%	7,7%	0,0%	0,0%
A.II.	Kapitálové fondy		-100,0%	0,0%	0,0%
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy		-100,0%	0,0%	0,0%
A.III.	Rezervní fondy, nedělit. fond a ostat. fondy ze zisku	0,0%	34,0%	0,0%	15,0%
A.III.1	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	0,0%	34,0%	0,0%	15,0%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	853,8%	-23,0%	57,9%	-12,3%
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let	853,8%	-23,0%	57,9%	-12,3%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	33,1%	-2813,1%	-166,1%	-492,9%
B.	CIZÍ ZDROJE	-2,5%	25,7%	-3,4%	4,8%
B.I.	Rezervy	2360,3%	247,6%	-99,5%	53,6%
B.I.1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			-100,0%	50,0%
B.I.4	Ostatní rezervy	2360,3%	247,6%	-79,6%	
B.II.	Dlouhodobé závazky	68,2%	-77,9%	179,6%	-81,4%
B.II.1	Závazky z obchodních vztahů	-100,0%			
B.II.2	Závazky k ovládanými a řízenými osobami		-100,0%		
B.II.9	Jiné závazky	96,0%	-55,8%	126,2%	-89,9%
B.II.10	Odložený daňový závazek		-100,0%	45,4%	318,5%
B.III.	Krátkodobé závazky	46,9%	5,1%	-11,2%	-5,7%
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	33,6%	10,0%	-18,5%	-6,0%
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	-33,7%	24,8%	10,1%	27,6%
B.III.6	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	2,1%	172,5%	-14,0%	59,7%
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	2048,8%	-63,2%	206,4%	2,3%
B.III.8	Krátkodobé přijaté zálohy	-61,5%	8,3%	-17,2%	-93,9%
B.III.10	Dohadné účty pasivní	161,6%	-81,2%	708,8%	-18,0%
B.III.11	Jiné závazky	7,2%	-56,9%	190,9%	-95,9%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	-21,3%	42,2%	0,9%	24,3%
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	-27,6%	49,0%	-19,6%	2,2%
B.IV.2	Krátkodobé bankovní úvěry	-14,6%	31,6%	26,1%	43,9%
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci	-28,3%	72,0%	-10,0%	91,5%
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	-23,8%	-4,4%	231,6%	453,1%
C.I.	Časové rozlišení	-23,8%	-4,4%	231,6%	453,1%
C.I.1	Výdaje příštích období	-23,8%	-4,4%	231,6%	453,1%

Příloha 9: Horizontální analýza pasiv - absolutně (v tis. Kč)

		2009/2008	2008/2007	2007/2006	2006/2005
	PASIVA CELKEM	-211 227	31 442	-15 906	26 208
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	-188 615	-146 367	5 222	-7 902
A.I.	Základní kapitál	0	25 000	0	0
A.I.1	Základní kapitál	0	25 000	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	-29 687	0	0
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy	0	-29 687	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělit. fond a ostat. fondy ze zisku	0	261	0	100
A.III.1	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	0	261	0	100
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-141 680	4 961	-7 901	1 910
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let	-141 680	4 961	-7 901	1 910
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-46 935	-146 902	13 123	-9 912
B.	CIZÍ ZDROJE	-21 598	178 004	-24 241	33 009
B.I.	Rezervy	8 450	255	-21 702	7 605
B.I.1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	-21 300	7 100
B.I.4	Ostatní rezervy	8 450	255	-402	505
B.II.	Dlouhodobé závazky	4 627	-23 863	19 686	-48 118
B.II.1	Závazky z obchodních vztahů	-962	962	0	0
B.II.2	Závazky k ovládanými a řízenými osobami	0	-10 000	10 000	0
B.II.9	Jiné závazky	5 589	-7 359	7 355	-52 026
B.II.10	Odložený daňový závazek	0	-7 466	2 331	3 908
B.III.	Krátkodobé závazky	102 503	10 650	-26 270	-14 106
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	67 277	18 177	-41 246	-14 270
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	-1 898	1 121	413	887
B.III.6	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	177	5 341	-505	1 347
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	32 781	-2 742	2 925	32
B.III.8	Krátkodobé přijaté zálohy	-16	2	-5	-443
B.III.10	Dohadné účty pasivní	4 177	-11 158	12 043	-374
B.III.11	Jiné závazky	5	-91	105	-1 285
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	-137 178	190 962	4 045	87 628
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	-68 014	81 117	-40 431	4 498
B.IV.2	Krátkodobé bankovní úvěry	-46 251	75 985	49 713	58 152
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci	-22 913	33 860	-5 237	24 978
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	-1 014	-195	3 113	1 101
C.I.	Časové rozlišení	-1 014	-195	3 113	1 101
C.I.1	Výdaje příštích období	-1 014	-195	3 113	1 101

Příloha 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

		2009	2008	2007	2006	2005
I.	Tržby za prodej zboží	0,8%	0,3%	3,4%	5,4%	5,0%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0,5%	0,2%	2,4%	4,0%	3,5%
+	OBCHODNÍ MARŽE	0,3%	0,0%	1,0%	1,4%	1,5%
II.	Výkony	99,9%	110,1%	100,6%	102,7%	104,1%
II.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	99,2%	99,7%	96,6%	94,6%	95,0%
II.2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,7%	10,3%	3,1%	9,5%	9,1%
II.3	Aktivace	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%
B.	Výkonová spotřeba	79,7%	87,9%	72,0%	80,1%	75,8%
B.1	Spotřeba materiálu a energie	55,6%	62,1%	52,5%	58,1%	54,4%
B.2	Služby	24,1%	25,8%	19,5%	22,0%	21,3%
+	PŘIDANÁ HODNOTA	20,5%	22,2%	29,6%	24,0%	29,8%
C.	Osobní náklady	15,7%	17,4%	12,4%	12,7%	12,3%
C.1	Mzdové náklady	11,5%	12,6%	8,9%	9,1%	8,9%
C.2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
C.3	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	3,8%	4,3%	3,1%	3,2%	3,1%
C.4	Sociální náklady	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%
D.	Daně a poplatky	0,2%	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	12,4%	8,2%	6,5%	2,9%	1,8%
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	13,3%	0,8%	0,5%	4,7%	1,6%
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	12,9%	0,4%	0,0%	4,0%	0,6%
III.2	Tržby z prodeje materiálu	0,3%	0,4%	0,5%	0,8%	1,0%
F.	Zůstatková cena prod. dl.majetku a materiálu	5,6%	0,6%	0,5%	4,0%	1,1%
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5,4%	0,5%	0,0%	3,8%	0,1%
F.2	Prodaný materiál	0,2%	0,1%	0,5%	0,2%	1,0%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	19,1%	7,3%	1,3%	4,6%	7,8%
IV.	Ostatní provozní výnosy	7,8%	7,4%	0,6%	1,0%	0,2%
H.	Ostatní provozní náklady	22,5%	10,0%	1,6%	3,0%	0,6%
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-33,9%	13,2%	8,4%	2,5%	7,9%
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
X.	Výnosové úroky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
N.	Nákladové úroky	5,0%	5,7%	3,9%	4,0%	2,8%
XI.	Ostatní finanční výnosy	23,6%	17,1%	8,6%	8,5%	4,9%
O.	Ostatní finanční náklady	23,0%	24,1%	11,0%	6,9%	7,9%
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-4,5%	-12,6%	6,3%	-2,4%	-5,7%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0,0%	-1,1%	1,4%	1,5%	1,8%
Q.1	splatná	0,0%	0,0%	1,1%	0,8%	2,2%
Q.2	odložená	0,0%	-1,1%	0,3%	0,8%	-0,4%
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	-38,4%	-24,7%	0,7%	-1,4%	0,4%
XIII.	Mimořádné výnosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%
R.	Mimořádné náklady	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,0%
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-38,4%	-24,7%	0,7%	-1,2%	0,4%
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-38,4%	-25,8%	2,1%	0,3%	2,3%

Příloha 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát - v procentech

		2009/2008	2008/2007	2007/2006	2006/2005
I.	Tržby za prodej zboží	147,1%	-94,0%	-25,7%	34,7%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	78,8%	-93,0%	-28,7%	42,0%
+	OBCHODNÍ MARŽE	494,1%	-96,6%	-16,1%	17,1%
II.	Výkony	-22,3%	-17,3%	14,2%	22,8%
II.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-14,8%	-22,0%	18,9%	24,0%
II.2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-94,5%	150,6%	-62,0%	31,2%
II.3	Aktivace		-100,0%	5588,5%	
B.	Výkonová spotřeba	-22,4%	-7,7%	4,8%	31,6%
B.1	Spotřeba materiálu a energie	-23,3%	-10,6%	5,3%	32,9%
B.2	Služby	-20,2%	0,0%	3,4%	28,2%
+	PŘIDANÁ HODNOTA	-20,9%	-43,4%	43,8%	0,2%
C.	Osobní náklady	-22,9%	6,2%	14,2%	27,9%
C.1	Mzdové náklady	-22,2%	7,2%	13,7%	27,5%
C.2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	-59,7%	-5,8%	29,1%	-1,4%
C.3	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	-23,7%	4,4%	14,9%	28,6%
C.4	Sociální náklady	-19,1%	0,2%	17,1%	58,1%
D.	Daně a poplatky	106,5%	33,2%	-3,3%	-11,1%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	29,0%	-4,4%	160,6%	103,9%
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1281,0%	25,7%	-87,7%	261,0%
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2645,4%	776,9%	-99,0%	671,7%
III.2	Tržby z prodeje materiálu	-35,6%	-31,2%	-35,7%	7,2%
F.	Zůstatková cena prod. dl.majetku a materiálu	687,5%	-3,1%	-86,2%	349,5%
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	875,2%		-100,0%	3243,8%
F.2	Prodaný materiál	3,6%	-79,1%	194,3%	-75,9%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	122,3%	329,1%	-67,0%	-26,8%
IV.	Ostatní provozní výnosy	-10,3%	897,3%	-36,1%	687,5%
H.	Ostatní provozní náklady	93,5%	373,6%	-37,4%	469,4%
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-319,6%	19,6%	286,0%	-60,1%
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	-100,0%			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
X.	Výnosové úroky	-92,6%	-37,2%	437,5%	-90,2%
N.	Nákladové úroky	-24,8%	10,6%	13,8%	78,1%
XI.	Ostatní finanční výnosy	17,7%	50,3%	17,6%	115,6%
O.	Ostatní finanční náklady	-18,3%	65,5%	84,8%	9,9%
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-69,4%	-251,9%	-408,3%	-48,2%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-100,0%	-158,9%	6,2%	6,2%
Q.1	splatná		-100,0%	63,8%	-56,6%
Q.2	odložená	-100,0%	-347,7%	-50,1%	-357,8%
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	33,1%	-2813,1%	-157,7%	-572,1%
XIII.	Mimořádné výnosy			-100,0%	5526,9%
R.	Mimořádné náklady			-100,0%	
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ			-100,0%	1140,9%
***	Výsledek hospodaření za účetní období	33,1%	-2813,1%	-166,1%	-492,9%
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	27,5%	-1029,4%	631,7%	-81,6%

Příloha 12: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát - absolutně (v tis. Kč)

		2009/2008	2008/2007	2007/2006	2006/2005
I.	Tržby za prodej zboží	2 288	-24 443	-8 971	9 011
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 023	-17 266	-7 483	7 709
+	OBCHODNÍ MARŽE	1 265	-7 227	-1 438	1 302
II.	Výkony	-140 740	-132 478	94 890	124 251
II.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-84 765	-161 147	116 632	119 333
II.2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-55 975	35 609	-38 560	14 796
II.3	Aktivace	0	-6 940	6 818	122
B.	Výkonová spotřeba	-112 887	-42 277	24 939	125 238
B.1	Spotřeba materiálu a energie	-83 031	-42 290	20 045	93 784
B.2	Služby	-29 856	13	4 894	31 454
+	PŘIDANÁ HODNOTA	-26 588	-97 378	68 463	315
C.	Osobní náklady	-22 886	5 866	11 729	18 004
C.1	Mzdové náklady	-16 094	4 867	8 162	12 828
C.2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	-554	-57	222	-11
C.3	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	-5 878	1 052	3 070	4 596
C.4	Sociální náklady	-360	4	275	591
D.	Daně a poplatky	461	108	-11	-42
E.	Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	13 639	-2 168	30 328	9 623
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	60 385	963	-26 706	22 021
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	61 240	2 051	-25 766	22 657
III.2	Tržby z prodeje materiálu	-855	-1 088	-1 940	364
F.	Zůstatková cena prod. dl.majetku a materiálu	23 946	-113	-22 504	20 293
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23 919	2 733	-24 878	24 134
F.2	Prodaný materiál	27	-2 846	2 374	-3 841
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	51 521	32 318	-19 945	-10 881
IV.	Ostatní provozní výnosy	-4 372	38 270	-2 405	5 823
H.	Ostatní provozní náklady	53 452	45 099	-7 226	15 909
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-242 404	12 441	46 981	-24 747
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	-365	365	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	365	0	0	0
X.	Výnosové úroky	-25	-16	35	-74
N.	Nákladové úroky	-8 061	3 096	3 562	11 304
XI.	Ostatní finanční výnosy	17 434	32 898	9 800	29 822
O.	Ostatní finanční náklady	-25 333	54 798	38 354	4 083
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	50 073	-119 617	62 889	14 361
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	6 300	-17 000	623	587
Q.1	splatná	0	-8 157	3 176	-6 486
Q.2	odložená	6 300	-8 843	-2 553	7 073
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	-46 935	-146 902	14 277	-10 973
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	-5 233	5 140
R.	Mimořádné náklady	0	0	-4 079	4 079
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0	0	-1 154	1 061
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-46 935	-146 902	13 123	-9 912
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-40 635	-163 902	13 746	-9 625

