

Návrh na řešení finanční nestability firmy ARTE, a. s.

Bc. Petra Hubáčková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra HUBÁČKOVÁ**

Osobní číslo: **M08466**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Návrh na řešení finanční nestability firmy ARTE, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Uvedte výčet poznatků vztahující se k problematice řízení hotovostního toku v návaznosti na zajištění finanční stability podniku.
- Navrhněte metodiku s využitím výše uvedených poznatků a postup pro rychlé obnovení finanční stability firmy.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnik a analyzujte podmínky jeho hospodaření.
- Analyzujte současný stav společnosti z hlediska finanční situace.
- Na základě provedených analýz navrhněte řešení pro obnovu finanční stability firmy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

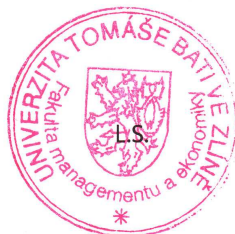
Seznam odborné literatury:

- [1] BLAHA Z., JINDŘICHOVSKÁ I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. Praha: Management Press, 1994. 127 s. ISBN 80-85603-80-2.
- [2] DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- [3] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza: krok za krokem. Praha: C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- [4] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-63-7.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Jiří Polách, CSc.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



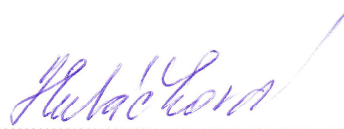
prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 28. dubna 2010



.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zpracována pro výrobní společnost ARTE, a. s. Hlavním cílem je navrhnout řešení, která firmě pomůžou z finanční tísně tak, aby byla obnovena a udržena finanční stabilita, zlepšilo se povědomí o firmě mezi dodavateli a obchodními partnery, udržely se stávající pracovní místa a tradiční výroba. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřená na seznámení čtenáře s finanční analýzou a jejími ukazateli, insolvenčí, finanční krizí i možnostmi řešení nestabilních situací. Praktická část se zabývá charakteristikou společnosti, analýzou současné finanční situace ve firmě a zhodnocením jejího vnitřního a vnějšího okolí pomocí analýzy SWOT.

Klíčová slova: finanční zdraví, finanční stabilita, SWOT analýza, finanční analýza, cash flow, krize, insolvency, reorganizace, reorganizační plán.

ABSTRACT

The diploma thesis is elaborated for the producing company ARTE Ltd. The main aim is to suggest solutions, which help to company from involvement. It will be renew and hold financial stability, awareness of company will be better between suppliers and business partners and current working stations and traditional production will be hold. The paper consists of the theoretical and practical part. The theoretical part aims to introduce the financial analysis, its metrics, insolvency, financial crises and the possible solution of unstable situation to the reader. The practical part deals with the description of the company, financial analysis of the current situation, the evaluation the external and internal analysis of the company by using SWOT analysis.

Keywords: financial health, financial stability, SWOT analysis, financial analysis, cash flow, crises, insolvency, reorganization, reorganization plan.

Ráda bych touto cestou poděkovala panu prof. Ing. Jiřímu Poláchovi, CSc., za věnovaný čas, odborné vedení, trpělivost a cenné rady, které mi v průběhu zpracování této práce poskytl.

Zvláštní poděkování patří mé rodině, která mi byla po celou dobu mého studia velkou oporou!

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PODNIK A KRIZE	14
1.1 KRIZE PODNIKU	15
1.1.1 Příčiny krize	15
1.2 KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	16
2 FINANČNÍ ANALÝZA	18
2.1 METODICKÉ NÁSTROJE FINANČNÍ ANALÝZY	18
2.1.1 Metoda absolutní	18
2.1.2 Metoda relativní	19
2.2 POMĚROVÉ UKAZATELE.....	20
2.2.1 Ukazatele rentability.....	20
2.2.2 Ukazatele finanční stability a zadluženosti	20
2.2.3 Ukazatele likvidity	21
2.2.4 Ukazatele aktivity.....	21
2.2.5 Ukazatele tržní hodnoty	22
2.3 SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	22
2.3.1 Altmanův model (Z – skóre model)	22
2.3.2 Index IN01.....	23
2.3.3 Spider analýza	23
2.4 SOUSTAVY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	24
2.4.1 Pyramidová soustava finančních ukazatelů.....	24
3 CASH FLOW	26
3.1 ŘÍZENÍ HOTOVOSTNÍHO TOKU	27
4 FINANČNÍ STABILITA A INSOLVENCE	28
4.1 INSOLVENČNÍ ŘÍZENÍ	29
4.2 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ HROZÍCÍHO ÚPADKU	31
5 REORGANIZACE	32
5.1 REORGANIZAČNÍ PLÁN	32
6 JEDNODUCHÝ POSTUP PRO OBNOVENÍ FINANČNÍ STABILITY	34
7 HODNOTA A VÝKONNOST PODNIKU	37
7.1 HODNOTA PODNIKU	37
7.2 VÝKONNOST PODNIKU	37
8 SWOT ANALÝZA	38
9 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41

10	METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	42
10.1	CÍLE PRÁCE	42
10.2	METODY PRÁCE.....	42
10.3	VÝSLEDKY PRÁCE	42
11	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	43
11.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	43
11.1.1	Historie společnosti	44
11.1.2	Organizační členění	44
11.2	VÝROBKOVÝ PROGRAM A STRUKTURA VÝROBKŮ.....	45
11.2.1	Kvalita produktů a jejich úspěchy	46
11.3	STRUKTURA NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH ODBĚRATELŮ	47
11.4	KONKURENČNÍ VÝROBCI	47
11.5	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	48
12	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	50
12.1	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	50
12.2	ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ.....	55
12.3	ANALÝZA VÝVOJE HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU	60
12.4	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	63
12.4.1	Ukazatele zadluženosti	63
12.4.2	Ukazatele likvidity	64
12.4.3	Ukazatele rentability.....	66
12.4.4	Ukazatele aktivity.....	68
12.4.5	Ukazatele produktivity práce.....	70
12.4.6	SPIDER analýza	70
12.5	SOUHRNNÉ UKAZATELE	72
12.6	ANALÝZA CASH FLOW	74
11.7	ANALÝZA SOUSTAV POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	75
13	SWOT ANALÝZA PODNIKU	77
14	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	80
15	PROJEKT OBNOVY FINANČNÍ STABILITY	82
15.1	INSOLVENČNÍ ŘÍZENÍ	82
16	REORGANIZACE.....	85
16.1	REORGANIZAČNÍ PLÁN	85
16.2	PRAKTICKÉ DOPADY NAVRŽENÉHO ZPŮSOBU REORGANIZACE.....	93
16.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	98
16.4	RIZIKA PROJEKTU	99
17	DOPORUČENÍ PRO FIRMU	101

ZÁVĚR	103
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	104
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	107
SEZNAM OBRÁZKŮ	108
SEZNAM TABULEK.....	109
SEZNAM GRAFŮ	110
SEZNAM PŘÍLOH.....	111

ÚVOD

Současné podnikatelské prostředí se stále více vyznačuje jako tvrdé prostředí, s rostoucími a neustále se měnícími nároky na podnikatele, jejich výrobky, kvalitu, servis a cenu. V takovém prostředí mohou přežít jen silné, rychle se přizpůsobující firmy s konkurenceschopnou nabídkou výrobků, které dokážou pružně reagovat na měnící se podmínky trhu, požadavky zákazníků a umí předběhnout svou konkurenci. Stále více firem se tak, ať už v důsledku světové ekonomické krize či vlastním podnikatelským neúspěchem, potýká s platebními potížemi, finanční nestabilitou a hrozícím úpadkem. Tyto problémy v současnosti řeší i firma ARTE, a. s., která působí na trhu s nátěrovými a stavebními hmotami od roku 1998. Tato společnost není v současné době schopná, vzhledem ke své finanční situaci, dostát svým závazkům, ať už vůči obchodním partnerům či bankovním institucím. Tím dochází k neustále zvyšujícímu se tlaku, který na ni vytváří její věřitelé, hrozí propouštění zaměstnanců, zastavení výroby, s tím spojený odliv zákazníků a v nejhorším případě i úpadek.

Cílem této práce je navrhnout řešení, které firmě pomůže z finanční tísně tak, aby byla obnovena a udržena finanční stabilita, zlepšilo se povědomí o firmě mezi dodavateli a obchodními partnery, udržely se stávající pracovní místa a tradiční výroba. Úkolem tedy je analyzovat současný stav společnosti z hlediska finančního hospodaření a nalézt oblasti, ve kterých bude nutné provést změny. Prostřednictvím reorganizace v rámci insolvenčního řízení jsou navrženy možnosti, které vedou k požadovanému stavu a v doporučeních pro firmu i návrhy metod, které by bylo vhodné zavést, jako systém včasného varování před blížícími se potížemi.

Na úvod je ještě nutné zmínit, že název firmy (ARTE, a. s.) je smyšlený, jelikož si vedení společnosti nepřálo, vzhledem ke své aktuální situaci, aby byl v diplomové práci uveden její skutečný název. Upraveny jsou samozřejmě i číselná data v příložených přílohách (rozvahy, výkazy zisku a ztráty, přehledy o peněžních tocích), které jsem si za účelem zpracování finanční analýzy firmy poměnila o mnou vybraný koeficient.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřená na seznámení čtenáře s krizí a jejím vlivem na podnik, druzích, příčinách i možnostech jejich řešení. Poměrná část teorie je věnována finanční analýze, finančním ukazatelům jako její součástí a peněžnímu toku. V neposlední řadě jsou přiblíženy možnosti řešení krizových situací pomocí insolvenčního řízení, zvláště pak reorganizací, i nastíněn rychlý postup, pro obnovení finanční stability firmy.

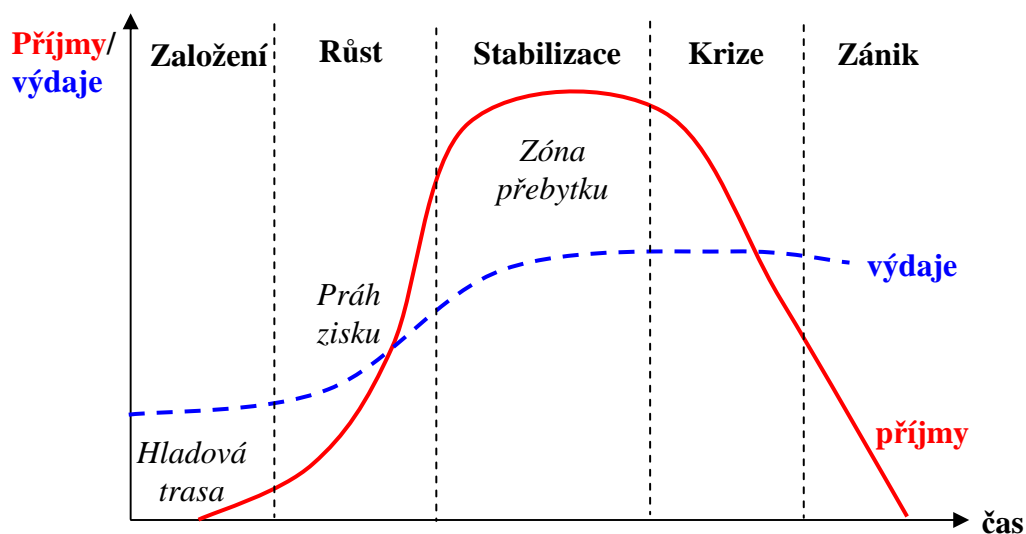
V úvodu praktické části je představena analyzovaná společnost včetně její historie, předmětu činnosti, výrobního programu, organizačního a jiného členění. Poté následuje důkladná finanční analýza, která je zaměřená na hospodaření podniku za poslední tři roky. Navazující SWOT analýza je využita jako prostředek pro přiblížení vnitřního a vnějšího prostřední podniku. Na základě informací získaných především z finanční analýzy je navrženo řešení v podobě plánu reorganizace v rámci insolvenčního řízení, pomocí kterého by mělo dojít ve firmě k obnově finanční stability a k návratu k finančnímu zdraví.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK A KRIZE

Podnik představuje základní článek tržní ekonomiky. Jelikož se vyskytuje v nejisté, složité a trvale se měnící době, musí neustále pečovat o vlastní budoucnost, do které promítá změny ze svého vnitřního i vnějšího prostředí. Pro každou firmu je důležité, aby uměla analyzovat a reagovat na tyto změny a přizpůsobila jim svou strategii a taktiku. Má-li podnik přežít a předcházet problémovým obdobím, musí umět udržovat dobré finanční zdraví a to i za skutečností, že finanční potřeby podniku jsou značně vysoké a investice rizikové. Z těchto důvodů je nevyhnutelné, aby společnost trvale analyzovala své výsledky hospodaření, vyvozovala z nich správné závěry a přijímala opatření k udržení vysoké výkonnosti.

Každý podnik může během své existence projít několika základními fázemi: založením, růstem, stabilizací, krizí a zánikem. Cílem manažerů ovšem je, aby při řízení podniků dosáhli takového stavu, kdy podnik na trhu funguje dlouhodobě, tudíž většina firem výše zmíněnými fázemi nikdy neprojde. Krize a zánik potká pouze ty, které nebudou včas reagovat na neustálé změny, ke kterým trvale dochází. [12]



Obr. 1 Životní cyklus podniku [vlastní zpracování]

Životní cyklus podniku, znázorněn na obrázku (Obr. 1), je ovlivněn jak příslušností k určitému odvětví nebo sektoru, tak i vlastní výkonností podniku. Včasné a správné analyzování jednotlivých jevů uvnitř i vně podniku je tedy základem pro jeho trvalý úspěch. [12]

Podnikatelskou činnost můžeme chápat jako proces, který se skládá ze získávání kapitálu a jeho následným investováním do takové struktury majetku, která bude umět vytvářet předpoklad pro uskutečnění myšlenky, spojené s výrobou určitého produktu, či poskytováním služby zákazníkům. Podnikání má význam pouze tehdy, jestliže investice akcionářů a věřitelů zajistí, že hodnota aktiv podniku časem převyšší tuto původní investici. [12]

1.1 Krize podniku

Pod pojmem krize podniku si můžeme představit takovou fázi jeho života, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnosti, radikálnímu snížení objemu tržeb a ke snížení likvidity, čímž je ohrožena jeho další existence, pokud tento vývoj bude pokračovat. [8] K tomu, aby podnik existoval trvale, nestačí, aby byl úspěšný pouze ve finančním řízení. Společnost se musí také umět neustále orientovat na zákazníka, poznávat jeho potřeby, které bude odrážet ve svých cílech, změnách koncepce a nových procesech, jejichž implementace pak zajistí jeho trvalou existenci. Trvale může existovat pouze ta společnost, která permanentně reaguje na podněty a změny ze svého okolí. [12] Jen velmi malé množství firem se dostane do krize a následného úpadku ze dne na den, většinou se jedná o dlouhodobější proces, který probíhá v několika fázích. V první fázi dochází ve firmě k poklesu objemu výkonů, poté následuje pokles ziskovosti. Třetí fáze si vyžaduje větší potřebu pracovního kapitálu a ve čtvrté už se pomalu zhoršuje nastavení struktury kapitálu až dojde k trvalé platební neschopnosti podniku. [11] Platební neschopnost podniku znamená neschopnost hradit včas své závazky vůči bankám, státu, zaměstnancům, dodavatelům, apod. Krize podniku začíná daleko dříve, než se projeví ve finanční oblasti. Platební neschopnost je zakončením krizového procesu. Krizi podniku můžeme tedy chápat jako situaci o různých časových délkách, ve kterých se rozhoduje o tom, zda se podnik dokáže vrátit do situace, ve které se nacházel před vznikem krize, nebo je dosahování podnikových cílů již natolik ohroženo, že hrozí ukončení jeho další existence. [14]

1.1.1 Příčiny krize

Krizi podniku mohou vyvolat příčiny interní a externí. Do interních příčin můžeme zahrnout problémy ve kvalitě produktů, nedostatečná úroveň výrobní inovace, špatně zvolená cenová politika, nedostatečná distribuční síť, trvale klesající objem prodeje,

vysoký stupeň úvěrového zatížení, nízká míra likvidity a pochybení ve finančním řízení. Krize může být zapříčiněna i působením vnějších faktorů. Jedná se o takové faktory, které nemůže podnik sám ovlivnit, ale přesto mají velký dopad na jeho ekonomickou situaci. Můžeme do nich zahrnout např. vývoj legislativy, změny úrokových měr, apod. [12]

Povahu krize můžeme rozdělit na:

- krizi strategickou;
- krizi vyvolanou hospodářskými výsledky;
- krizi likvidity.

Strategická krize může být vyvolána např. nesprávným rozhodnutím již při samém zakládání podniku, špatnou volbou šíře sortimentu výroby, nesprávným výběrem místa podniku, závislostí na jednom dodavateli či odběrateli. Mezi typické příčiny krize vyvolané hospodářskými výsledky patří např. nízká konkurenceschopnost produktů, která vyplývá z jejich technické nedokonalosti, vysoké ceny s ohledem na možnosti trhu, nesprávná volba pro investování, vysoké personální a režijní náklady, chyby ve financování společnosti. Krize likvidity má převážně tyto typické příčiny – dlouhodobé porušování základních pravidel finanční rovnováhy, nízká úroveň řízení pohledávek a zásob, nedostatečná práce s rezervami, příliš rychlé tempo růstu podniku a z něj vyplývající rozsáhlé investice, financované převážně z cizích zdrojů podniku. [12]

1.2 Krizový management

Působení každé krize má nepříznivé důsledky na podnik i na jeho okolí. Čas v této situaci bývá rozhodujícím faktorem, ve kterém se krize prohlubuje a způsobuje stále větší škody. Snahou všech postižených subjektů tedy je, snížit negativní důsledky způsobené krizí a navrátit se minimálně na úroveň, ve které se nacházely před vznikem krize. To představuje zejména zastavení negativního vývoje podniku, jeho nasměrování nejdříve do stabilní polohy a poté do vzestupného směru. Cílem zasažených firem je omezení následků a škod, které byly krizí vyvolány a snížit dobu trvání krize. Tohoto cíle je možné dosáhnout souborem opatření, přístupů a metod, které označujeme jako krizové řízení. [14] Krizovým řízením rozumíme řízení, které vychází ze schopnosti podniku předvídat do určité míry nebezpečí krize, analyzovat příznaky a následně přijmout opatření vedoucí ke snížení negativních důsledků krize. Krizové řízení je dáno především lidským faktorem,

jelikož vědomá činnost člověka umožňuje hledat a nacházet cesty pro překonání krize, soustředit se na řešení problémových situací, využít zkušeností z předešlých let a přizpůsobit se tak vznikajícím situacím. [13]

Vedení podniku musí umět s riziky pracovat a identifikovat rizikové faktory, musí umět stanovit jejich významnost a odhadovat pravděpodobnost jejich vzniku. Největším problémem představuje právě identifikace rizikových faktorů, jejich směr, síla a působení do budoucna. Následné rozhodnutí podnikového managementu musí být formulováno tak, aby vedlo ke snížení rizika na únosnou míru. K těmto rozhodnutím slouží tzv. krizové scénáře, které v písemné podobě jako vnitropodniková norma, umožňují rychlé a efektivní řešení krizí. Tyto scénáře stanovují postup, který povede k rychlému zvládnutí krizové situace, zvláště v jeho počáteční fázi, a k vytvoření akceschopnosti podniku, umožňují zvládnout a zkrátit šokovou fázi a zvyšují stupeň objektivní říditelnosti situace. Součástí krizových scénářů je krizová komunikace. Bývá uplatňována jak mezi zaměstnanci podniku, tak i mimo podnik, podle toho, jaký charakter krize má – komunikace s policií, zdravotní službou, sdělovacími prostředky, případně s dalšími institucemi. [14]

Mezi základní obecné zásady organizace krizového řízení podniku patří:

- identifikace skutečných příčin krize;
- stanovení krizového managementu;
- krátkodobé soustředění pravomocí do rukou krizového managementu;
- realizace souboru ozdravných opatření.

Krizový management ví, jak krize zvládat, jak je možné jejich vzniku předcházet a k tomuto účelu využívá své řídicí schopnosti. V praxi jsou na řešení krizových situací oslovovány externí poradenské firmy, jejichž úkolem je obnovit a zabezpečit důležité funkce podniku do doby, než je bude schopen plnit sám. [13]

2 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza představuje soubor metod, které slouží pro hodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku a umožňují poznat postavení firmy na základě analýzy její ekonomické situace. K tomuto poznání je využívána řada ukazatelů a metod. Cílem finanční analýzy je poznat jaké je finanční zdraví společnosti, odhalit slabiny, které by v budoucnu mohly vést k určitým problémům a zdůraznit silné stránky, kterých by se firma měla držet. Významným rysem finanční analýzy je její schopnost porovnat výsledky několika období, a proto je také důležitým nástrojem mezipodnikového srovnání. Finanční analýza má význam jedině tehdy, je-li využívána jako prostředek hodnocení a porovnání údajů a ke tvorbě nových informací, které jsou hodnotnější než jednotlivé vstupní údaje. Analýza se zaměřuje především na rozbor důsledků a efektů působení ekonomických faktorů a příčin, které ovlivňují finanční a ekonomickou situaci podniku. O hospodaření firmy a její finanční situaci mají zájem se dozvědět: akcionáři, věřitelé a management, přičemž cíl analýzy je u každého z těchto zájmových skupin jiný, vzhledem k jejich odlišenému finančním vztahu k analyzované společnosti. Finanční poměrová analýza se zabývá zkoumáním struktury podnikových aktiv, kvality a intenzity jejich využívání, způsobem jejich financování, solventností, likviditou a dalších znaků finančního života. Její výsledky slouží zájmovým skupinám pro poznání celkové aktuální ekonomické situace podniku. Základní vstupní informace potřebné pro provedení finanční analýzy jsou zachyceny v účetních výkazech společnosti, které věrně zobrazují skutečnou situaci podniku. [1]

2.1 Metodické nástroje finanční analýzy

2.1.1 Metoda absolutní

Metoda absolutní používá pro potřeby finanční analýzy údaje, které jsou přímo zjištěny z účetních výkazů, bez jejich dalších úprav a bývají také považovány za tzv. absolutní ukazatele. Absolutní ukazatele se využívají zvláště k analýze vývojových trendů – horizontální a vertikální analýze. Rozdílem těchto ukazatelů dostaneme rozdílové ukazatele, které se běžně označují jako finanční fondy či fondy finančních prostředků. [4]

Mezi nejčastěji používané fondy ve finanční analýze patří:

- a. *čistý pracovní kapitál* – vypočítáme jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobý závazky, resp. dluhy. Představuje částku volných peněžních prostředků, která zůstane podniku po úhradě všech běžných krátkodobých závazků.
- b. *čisté pohotové prostředky* - získáme jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky.
- c. *čisté peněžně pohledávkové fondy* - představují určitý střed mezi oběma výše uvedenými ukazateli, je sestaven tak, že kromě pohotových prostředků a jejich ekvivalentů zahrnuje do oběžných aktiv i krátkodobé pohledávky. [4]

2.1.2 Metoda relativní

Procentní rozbor absolutní ukazatelů znázorňuje nejjednodušší techniku analýzy účetních výkazů, slouží k orientaci v hospodaření a provádí se v těchto formách:

a) Horizontální analýza

Horizontální analýza, resp. analýza vývojových trendů zobrazuje změnu v určité položce v procentech nebo indexem. Pro provedení analýzy je potřeba mít účetní výkazy za minimálně dvě po sobě jdoucí období, aby bylo možné zkoumat změny absolutních ukazatelů a jejich procentní změny v čase. Jednotlivé položky účetních výkazů jsou porovnávány horizontálně, po řádcích. Technika rozboru je snadná: [4, s. 19]

1. vypočítá se rozdíl hodnot z obou po sobě jdoucích let:

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1}$$

2. vyjádří se procentem k hodnotě výchozího roku:

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{hodnota}_{t-1}}$$

b) Vertikální analýza

Vertikální analýza zobrazuje strukturu aktiv a pasiv rozvahy nebo položek výkazu zisku a ztrát v procentech. Jednotlivé položky rozvahy jsou poměřovány k celkovým aktivům, resp. pasivům a položky výkazu zisků a ztrát jsou poměřovány s objemem výnosů, příp. tržeb.

Tato technika zkoumá strukturu aktiv, pasiv a působení jednotlivých činitelů na tvorbu zisku. Položky za jednotlivá léta jsou v účetních výkazech porovnávány odshora dolů, proto vertikální analýza. Pokud máme k dispozici údaje za dva roky či více let, je možné identifikovat trendy nebo nejzávažnější časové změny položek. [4]

2.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele dělíme do pěti skupin podle toho, ze kterých účetních a neúčetních údajů vycházejí a na jaké rysy hospodaření podniku se zaměřují. [1]

2.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability resp. výnosnosti slouží ke znázornění schopnosti podniku dosahovat přiměřený zisk a zhodnocovat tak kapitál vložený do podniku. Rentabilita vloženého kapitálu zobrazuje schopnost společnosti vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Pro vyjádření rentability se využívá jednoduchý vzorec, ve kterém se dosažený výnos (zisk) poměruje k částce vloženého kapitálu:

$$\frac{\text{zisk}}{\text{vložený kapitál}}$$

Pro měření rentability vloženého kapitálu jsou v praxi nejčastěji využívány tyto ukazatele:

- rentabilita celkového kapitálu (ROA);
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE);
- rentabilita nákladů (ROC);
- rentabilita tržeb (ROS). [4]

2.2.2 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Finanční stabilita podniku se vyznačuje strukturou zdrojů financování. Je možné ji hodnotit na základě analýzy vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí. [2] Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém je firma financována cizími zdroji a zobrazují její schopnost pokrýt své závazky. [1] Tyto ukazatele hodnotí finanční stabilitu podniku a zahrnují celou řadu ukazatelů, které hodnotí finanční strukturu podniku, zvláště porovnáváním poměru vlastních a cizích zdrojů financování.

Za nejvýznamnější se považují tyto ukazatele: celková zadluženost, míra zadluženosti, úrokové krytí, doba splacení dluhů. [4]

2.2.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity objasňují vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobý závazky a jejich cílem je vyjádřit schopnost společnosti hradit včas své splatné závazky. [1] Odpovídají na otázku, jestli je firma schopná včas splatit své krátkodobé závazky, a zabývají se nejlikvidnější částí majetku společnosti. Ukazatele likvidity se počítají z položek rozvahy, ve které jsou aktiva řazena podle stupně své likvidity neboli podle toho, jak rychle je můžeme přeměnit v hotové peníze.

Platební schopnost se vyjadřuje prostřednictvím těchto hlavních ukazatelů:

- *Běžná likvidita* (likvidita 1. stupně) – ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti firmy a postačující je hodnota vyšší než 1,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

- *Pohotová likvidita* (likvidita 2. stupně) - vystihuje nejpřesněji schopnost podniku krýt peněžními prostředky závazky z obchodního styku a závazky vůči svým zaměstnancům. Za optimální výši likvidity je považován interval 1,0 – 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

- *Okamžitá likvidita* (likvidita 3. stupně) - měří schopnost firmy hradit právě splatné dluhy. Minimální hodnota likvidity se uvádí 0,2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}} \quad [4], [22]$$

2.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří efektivnost řízení podnikových aktiv a zobrazují vázanost kapitálu v jednotlivých formách majetku. Vázanost kapitálu v jednotlivých složkách majetku je charakterizována rychlostí obrátu nebo dobou obrátu celkového kapitálu. [1], [4]

Ukazatele umožňují vyjádřit i analyzovat, jak účinně a rychle podnik využívá svůj majetek. Vyjadřují se poměrem tržeb k celkovým aktivům:

$$\frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad \text{nebo} \quad \frac{\text{výnosy}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzhledem k tomu, že ukazatel aktivity nejčastěji poměruje tržby k jednotlivým položkám aktiv, je možné vyjádřit tento ukazatel ve dvou modelech:

- *rychlost obratu* – vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb použitých v ukazateli (nejčastěji za rok);
- *doba obratu* – odráží počet dní, po který trvá jedna obrátka. [5]

2.2.5 Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty zobrazují tržní ocenění společnosti. Vztahují tržní cenu akcií firmy k jejím výnosům a k účetní hodnotě akcie v případě, že jsou akcie akciové společnosti veřejně obchodovatelné. [1]

2.3 Souhrnné ukazatele

2.3.1 Altmanův model (Z – skóre model)

Za významný predikční bankrotní model můžeme označit Altmanův model (Z-skóre model), který vychází ze skutečnosti, že výrazné odchylky ve vývoji některých ukazatelů vznikají poměrně dlouhou dobu před samotným úpadkem podniku.

Altmanův model můžeme vyjádřit rovnicí:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4 x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 1,0x_5 + 1,0x_6$$

kde:

x_1 – pracovní kapitál / aktiva celkem;

x_2 – nerozdělený zisk / aktiva celkem;

x_3 – zisk před úroky a daněmi / aktiva celkem;

x_4 – tržní cena všech emisí / dluhy celkem;

x_5 – tržby / aktiva celkem;

x_6 – závazky po lhůtě splatnosti / výnosy celkem.

Uvedený Altmanův model je určen pro podniky, jejichž akcie jsou obchodovatelné na burze, a u kterých známe tržní cenu. Pro ostatní podniky, jejich tržní cena se určuje jen velmi těžko, bylo stanoveno nové Z-skóre:

$$Z = 0,717x_1 + 0,847 x_2 + 3,107x_3 + 0,42x_4 + 0,998x_5$$

kde:

- $Z > 2,9$ - podnik je zdravý a nehrozí mu bankrot;
- $Z < 1,2$ - bankrot podniku hrozí;
- $1,2 < Z < 2,9$ – podnik se nachází v šedé zóně, mohl by mít časem problémy.

U podniků, jejichž akcie nejsou veřejně obchodovatelné na burze, dosazujeme za ukazatel x_4 ukazatel základní jmění/dluhy celkem. [11]

2.3.2 Index IN01

Index IN01 představuje index důvěryhodnosti, který obsahuje 5 ukazatelů s různými vahami pro průmyslové podniky:

$$IN = 0,13 * (\text{aktiva/cizí zdroje}) + 0,04 * (\text{EBIT/úroky}) + 3,92 * (\text{EBIT/aktiva}) \\ + 0,21 * (\text{tržby/aktiva}) + 0,09 * (\text{oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje})$$

Intervaly rozlišující podniky:

- $IN01 > 1,77$ - podnik s dobrým finančním zdravím;
- $IN01 < 0,75$ - podnik se špatným finančním zdravím, spěje k bankrotu;
- $0,75 < IN01 < 1,77$ - podnik ani zdravý, ani nemocný, může mít problémy. [11]

Index IN ukazuje zvláštnosti českých účetních výkazů, ekonomické situace ČR a je vhodný pro roční hodnocení finančního zdraví podniku. [2]

2.3.3 Spider analýza

Spider analýza (z angl. spider = pavouk) se používá k rychlému a přehlednému vyhodnocení postavení podniku v řadě ukazatelů, vzhledem k průměru dosahovaného v odvětví. Analyzovaná firma může být srovnávána jak s konkurenčními podniky v rámci

daného odvětví, tak s nejlepším konkurenčním podnikem. Výsledkem spider analýzy je paprskový graf, který obvykle zachycuje 16 poměrových ukazatelů, které jsou vyjádřeny v procentech vzhledem k odvětvovému průměru. Průměr odvětví je považován za 100 %. Graf je rozdělen na 4 kvadranty, kde každý z nich zachycuje jednu skupinu poměrových ukazatelů, a to: ukazatele zadluženosti, aktivity, rentability a likvidity. Každý kvadrant obsahuje čtyři paprsky, které se rozbíhají ze středu grafu. Na ně se nanášejí hodnoty ukazatelů analyzovaného podniku. Hodnoty z jednotlivých kvadrantů se nakonec spojí, čímž vznikne konečný graf. [11]

2.4 Soustavy poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele slouží pro hodnocení stavu podniku či znázornění jeho vývoje. Vzhledem k tomu, že těchto používaných ukazatelů je velmi mnoho, lze použít pro snazší vysvětlení finanční analýzy soustav poměrových ukazatelů. Za tuto soustavu lze považovat takový soubor ukazatelů, ve kterém existují mezi jednotlivými ukazateli vzájemné souvislosti a závislosti. [8]

2.4.1 Pyramidová soustava finančních ukazatelů

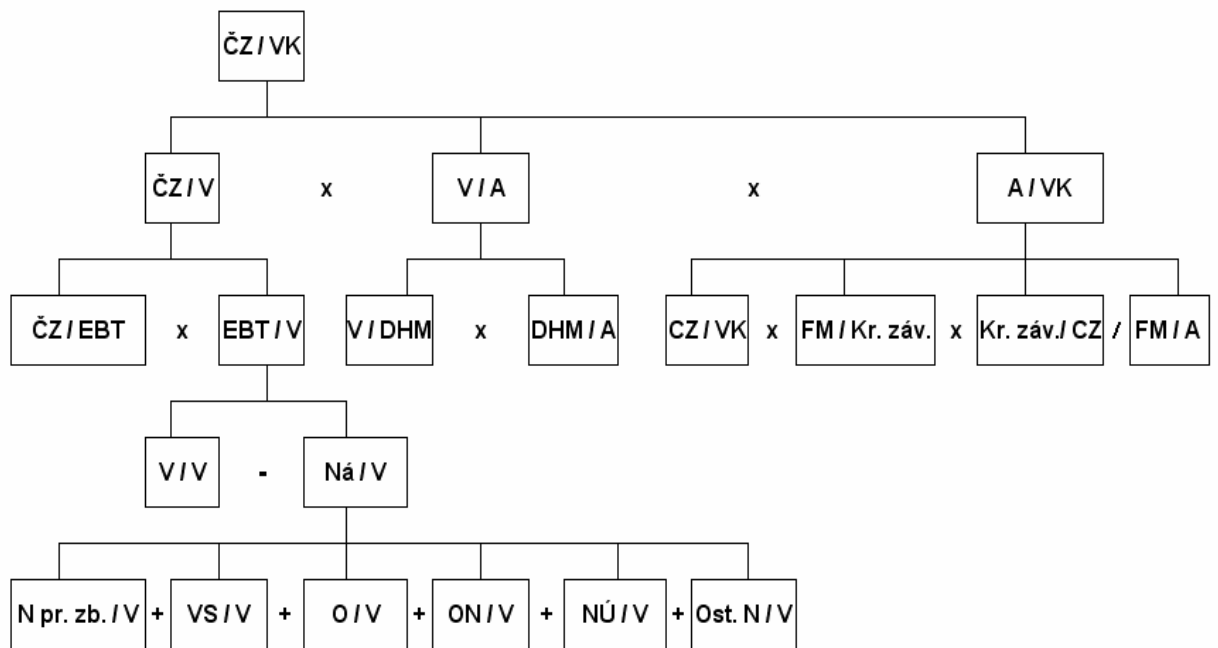
Pyramidový rozklad znázorňuje postupný rozpad vrcholového ukazatele, kterým je většinou rentabilita vlastního kapitálu, na dílčí ukazatele. Umožňuje odhalit vzájemné vazby a vztahy mezi jednotlivými ukazateli a slouží rovněž k identifikaci a kvantifikaci vlivu dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel.

Systém ukazatelů Du Pont

Tento systém ukazatelů se snaží vystihnout vzájemné vazby mezi poměrovými ukazateli. Vychází ze základní Du Pontovi rovnice:

$$\text{ROE} = (\text{čistý zisk/tržby}) * (\text{tržby/aktiva}) * (\text{aktiva/vlastní kapitál})$$

Rovnice představuje rozklad rentability vlastního kapitálu na ukazatel rentability tržeb, obratovost aktiv a poměr celkových aktiv k vlastnímu kapitálu. [2], [11]



Obr. 2 Rozklad rentability vlastního kapitálu [10]

A = aktiva, EBT = zisk před zdaněním, CZ = cizí zdroje, ČZ = čistý zisk, DHM = dlouhodobý hmotný majetek, FM = finanční majetek, Kr. záv. = krátkodobé závazky, Ná = náklady, Ná pr. zb. = náklady na prodané zboží, NÚ = nákladové úroky, ost. N = ostatní náklady, O = odpisy, ON = osobní náklady, V = výnosy, VK = vlastní kapitál, VS = výkonová spotřeba. [10]

3 CASH FLOW

Pojmem cash flow, který je složen z anglických slov „cash“ (peníze) a „flow“ (tok), rozumíme peněžní tok a představuje volnou zásobu peněžních prostředků, kterou má podnik v určitém časovém okamžiku k dispozici pro financování své činnosti. Z pohledu investora představuje cash flow očekávaný budoucí (diskontovaný) příjem z určité investice. Tok peněz je skutečný pohyb financí bez ohledu na to, z jakého podnětu k němu dochází a je velmi významný pro řízení a analýzu likvidity podniku. Plánování a analýza peněžního toku se stala v tržních ekonomikách běžnou součástí finančního řízení, které napomáhají k identifikaci a řešení finančních potíží a omezují finanční rizika. Je důležité mít na paměti, že cash flow se liší od zisku, a proto jedním z důležitých úkolů finančního řízení je, zajistit nejen tvorbu zisku, ale i dostatečný stav hotovosti v každém okamžiku. [1], [15]

Důvody proč musí podnik rozlišovat a sledovat zisk a cash flow jsou následující:

- existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením;
- vyskytuje se časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady jejich účetním zachycením;
- podniky využívají různé účetní metody, což vede k rozdílům mezi výnosy a příjmy, mezi náklady a výdaji a mezi ziskem a cash flow;
- zisk vychází z rozdílu mezi náklady a výnosy, zatímco cash flow je založen na příjmech a výdajích a vyjadřuje reálné peněžní toky a jejich zásobu v podniku.

Přehled o cash flow můžeme sledovat v samostatném výkazu, který je sestavován pro potřeby rozpočtování peněžních příjmů a výdajů podniku, hodnocení investičních projektů apod. Tento výkaz sestavují a zveřejňují všechny společnosti, které mají povinnost ověřovat účetní uzávěrku auditorem. [11]

Před sestavením výkazu cash flow, je nutné mít přehled o transakcích, které zvýšily či snížily stav peněžních prostředků za sledované období. Každý peněžní tok vyplývá z některých následujících činností:

- *provozní činnost* – zahrnuje změny zásob, pohledávek, krátkodobých závazků apod.;
- *investiční činnost* – peněžní prostředky jsou vydané na nákup budov, pozemků, strojů, cenných papírů či prostředky přijaté za prodej nepotřebného majetku, aj.;

- *finanční činnost* – obsahuje např. výdej akcií, výplaty dividend, úhrady půjček, apod. [6]

Dvě základní metody pro zjišťování cash flow jsou:

- *přímá metoda* – konečný stav peněžních prostředků je vypočítán jako rozdíl mezi příjmy a výdaji za určité období;
- *nepřímá metoda* – vychází z výsledku hospodaření za běžné účetní období, který je převeden na peněžní tok a upraven o položky, které spadají do provozní, finanční a investiční činnosti. V praxi je používaná častěji. [9]

3.1 Řízení hotovostního toku

Finanční management by se měl starat o to, aby majetek podniku neustále rostl. K tomu ovšem potřebuje dostatek finančních prostředků. Za hlavní a bezpečný zdroj financování můžeme považovat zisk. Samotný zisk ovšem k růstu nestačí, je zapotřebí, aby měl podnik v potřebnou dobu dostatek peněžní prostředků k tomu, aby mohl uhradit faktury za suroviny, služby, vyplatit mzdy, splatit půjčky apod. Všechny tyto úhrady představují peněžní výdaje a aby mohlo dojít k jejich realizaci, musí mít podnik peněžní příjmy. Peněžní příjmy a výdaje tvoří trvalý peněžní tok, cash flow.

Peněžní příjmy

- prodej za hotové;
- inkaso pohledávek;
- půjčky, úvěry;
- vklady majitelů v hotovosti aj.

Peněžní výdaje

- platby za faktury;
- výplaty mezd a platů;
- nákup strojů;
- odvody daní;
- splátky půjček a úvěrů. [11]

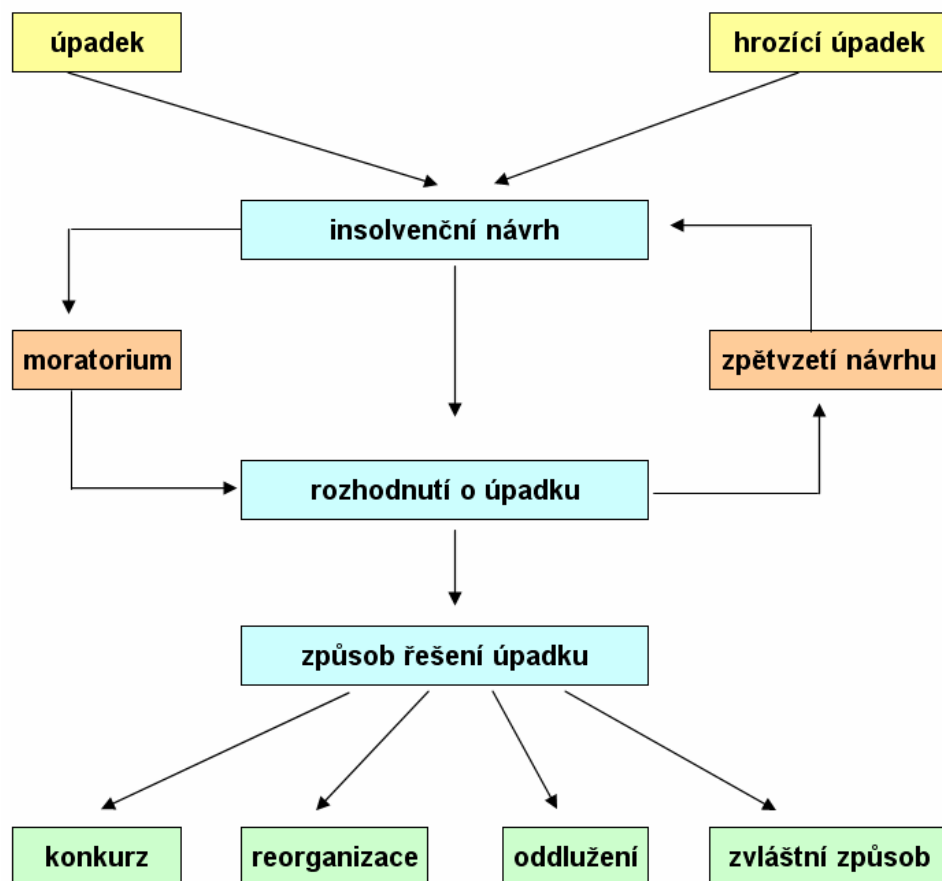
4 FINANČNÍ STABILITA A INSOLVENCE

Finanční stabilitu můžeme chápat jako stav, kdy celá finanční oblast v podniku plní své funkce bez závažnějších poruch a pochybení pro jeho budoucí vývoj jako celku. Podnik s dobrou finanční stabilitou se dokáže lépe vyrovnat s krizovými situacemi a vyznačuje se vysokou mírou odolnosti vůči vnějším otřesům. Zajištění finanční stability by mělo být jedním z klíčových úkolů finančního managementu podniku. Podnikatelský subjekt by se měl svou činností snažit přispívat k dosažení takové míry odolnosti, která bude výrazně snižovat rizika vzniku finanční nestability. Hlavními předpoklady pro úspěšné dosažení tohoto cíle jsou cenová stabilita a zdravý vývoj podniku. Za narušení finanční stability mohou jak procesy konané uvnitř podniku, tak vlivy změn vnějšího okolí, např. vývoj u hlavních dlužníků, věřitelů, hospodářské politiky, apod. Finanční stabilita podniku se vyznačuje strukturou zdrojů financování, a je možné ji hodnotit na základě analýzy vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí. [2] Jak už bylo řečeno, jedním ze základních předpokladů, který vytváří finanční stabilitu, je zdravý vývoj podniku. Finanční zdraví je totiž tou nejlepší ochranou před finančními potížemi spojenými např. s platební neschopností či předlužením. Pod pojmem finanční zdraví si můžeme představit uspokojivou finanční situaci podniku a jeho schopnost hradit své závazky. Finančně zdravý podnik dokáže vytvářet svou činností dostatečně vysoký zisk, pomocí kterého je měřena rentabilita podniku. Platí, že čím větší je výnosnost vloženého kapitálu, tak tím je finanční zdraví podniku lepší. Pevné finanční zdraví firmy je tím nejlepším předpokladem pro získání externích finančních zdrojů pro další vývoj podniku. Opačným stavem je finanční tíseň, při které existují velmi závažné problémy v peněžních tocích a likviditě. [4] Pro posouzení finančního zdraví firmy se nejčastěji používá již dříve zmiňovaná finanční analýza, která prostřednictvím řady ukazatelů dokáže rozpoznat, jak je na tom firma s platební schopností a likviditou. V případě, že je zdraví podniku oslabeno do velké míry, díky vysokým nákladům či potížím z provozu, tak se může firma dostat do finančních potíží, které mohou narůst až do finanční krize a skončit úpadkem. Krize ve finanční oblasti se projevuje v platební neschopnosti, kterou označujeme jako insolvence. Insolvenčí tedy rozumíme neschopnost firmy dostát svým závazkům, platební neschopností a trvalou nelikviditou. Příčinou platební neschopnosti jsou ve většině případů velké investice, které neodpovídají tržním podmínkám, velká zadlužení, krach hlavních zákazníků, apod. Vhodným nástrojem pro rozpoznání blížících se finančních potíží se

v současnosti stává controlling, který byl měl včas upozornit na nejrůznější odchylky od zdravého vývoje, nalézt příčiny a navrhnout nápravná opatření. [11], [18]

4.1 Insolvenční řízení

Každý podnik se může dostat do svízelné situace označované jako insolvence. Pro fungující tržní prostředí je ovšem nezbytné, aby existoval právní řád, který dokáže vyřešit krizový hospodářský vývoj těchto podniků tak, aby dále nepoškozovaly svou činností ostatní subjekty v rámci svého ekonomického prostředí. Právní nástroj, který dokáže takové situace řešit se nazývá insolvenční řízení. Insolvenční řízení je soudní řízení, jehož cílem je vyřešit dlužníkův úpadek nebo hrozící úpadek tak, aby byly vyloučeny preference jednotlivých věřitelů, pokud jejich pohledávky nemají zvláštní povahu či nejsou věcně odůvodněny svým postavením. Insolvenční řízení upravuje insolvenční zákon, který se snaží o to, aby se co nejvíce přizpůsobovalo vývojovým trendům. [17], [21]



Obr. 3 Průběh insolventního řízení [17]

Průběh insolvenčního řízení zahrnuje:*a) úpadek*

Podnik je v úpadku v tom případě, kdy má peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a není schopen tyto závazky plnit. Dlužník není schopen plnit své závazky, pokud zastavil splátky podstatné části svých peněžitých dluhů a neplní je po dobu delší 3 měsíců po lhůtě splatnosti. Podnikatelský subjekt je v úpadku i v případě, že je předlužen, tzn. pokud má více věřitelů a souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu jeho majetku.

b) hrozící úpadek

Dlužník může podat návrh na insolvenční řízení tehdy, jestliže se ocitl v úpadku, ale i v té době, kdy mu úpadek teprve hrozí. Taková situace existuje za předpokladu, když se můžeme vzhledem ke všem okolnostem důvodně domnívat, že dlužník nebude schopen řádně a včas dostát svým peněžitým závazkům.

c) insolvenční návrh

Návrh na insolvenční řízení může podat dlužník i věřitel, ale povinnost jej podat má:

- dlužník, který se dozvěděl o svém úpadku či byl pozastaven prodej jeho podniku z toho důvodu, že cena majetku patřícího k podniku nepřevyšuje výši závazků podniku;
- zákonní zástupci dlužníka a likvidátor dlužníka, který je právnickou osobou v likvidaci.

d) zpětvzetí návrhu

Navrhovatel insolvenčního řízení může vzít tento návrh zpět až do vydání rozhodnutí o úpadku nebo do právní moci jiného rozhodnutí. Věřitel, který vzal tento návrh zpět, jej může pro tu samou pohledávku znovu podat až po šesti měsících ode dne jeho zpětvzetí.

e) moratorium

Moratorium poskytuje dlužníkovi prozatímní ochranu před možným rozhodnutím o úpadku a poskytuje mu možnost, aby se s věřiteli vyrovnal ještě před proběhnutím celého insolvenčního řízení.

f) rozhodnutí o úpadku

Insolvenční soud vydá rozhodnutí o úpadku v případě, že bylo zjištěno, že je dlužník v úpadku, nebo že mu úpadek hrozí. [17]

4.2 Způsoby řešení hrozícího úpadku

- **Konkurz** = řešení úpadku prostřednictvím konkurzu spočívá v tom, že pohledávky věřitelů, zjištěné v rámci rozhodnutí o prohlášení konkurzu, jsou z poměrné části uhrazeny z částky získané zpeněžením majetku, přičemž neuspokojené pohledávky či jejich části nezanikají.
- **Reorganizace** = způsob řešení úpadku, v rámci kterého může dlužník nadále vykonávat svou podnikatelskou činnost, avšak v mezích stanovených v tzv. reorganizačním plánu. Tento plán má za úkol sledovat ozdravení podniku a uspořádat vztahy mezi dlužníkem a jeho věřiteli. Více v následující kapitole.
- **Oddlužení** = způsob řešení určený pro dlužníky – nepodnikatele, takovým dlužníkem může být spotřebitel, který má své spotřební výdaje a příjmy nevyrovnané a není schopen splácet své závazky z pořízení především spotřebního zboží. Oddlužení je možné provést zpeněžením majetkové podstaty a následným jednorázovým vyrovnáním nebo prostřednictvím splátkového kalendáře z příjmů dlužníka. [16], [17]
- **Zvláštní způsoby řešení úpadku** = týká finančních institucí (bank, pojišťoven).
- **Odpovědnost dlužníka za škodu** = dlužník či zákonný zástupce, který nepodá návrh na insolvenční řízení, i když existují důvody pro tento návrh, odpovídají věřiteli za škodu, kterou jim způsobí porušením této povinnosti.

Důležitým dokumentem je insolvenční rejstřík, který obsahuje celostátní seznam dlužníků a insolvenčních správců, a jehož prostřednictvím dochází k informovanosti o prováděných insolvenčních řízeních. Jedná se o veřejně přístupný rejstřík zahrnující insolvenční spisy, díky kterému zveřejňuje insolvenční soud rozhodnutí soudu, která byla vydána v insolvenčním řízení a všechna podání, která se vkládají do soudního spisu vedeného insolvenčním soudem ohledně dlužníka. [17], [21]

5 REORGANIZACE

Reorganizace představuje způsob řešení hrozícího úpadku, kdy jsou pohledávky věřitelů postupně uspokojovány za současného provozu dlužníkovy podniku v mezích reorganizačního plánu. Tento reorganizační proces a opatření, určená k ozdravení hospodaření podniku, probíhají podle reorganizačního plánu, schváleného insolvenčním soudem. Pro reorganizaci, jako nástroj řešení podnikatelský úpadků, se dlužník rozhodně v případě, že chce zajistit obnovu životaschopnosti podniku, ozdravit jej a opět jej provozovat.

Rozhodne-li se podnik řešit svou špatnou finanční situaci reorganizací, je nutné, aby splňoval několik základních podmínek:

- podnik není v likvidaci ani neprovozuje obchodní činnost s cennými papíry;
- jeho celkový obrat dosáhl za poslední účetní období alespoň 100 mil. Kč nebo zaměstnává nejméně 100 pracovníků na hlavní pracovní poměr;
- podnik je životaschopný a má smysl jej ozdravit;
- dlužník předložil insolvenčnímu soudu reorganizační plán.

Reorganizace začíná rozhodnutím soudu, který ji povolí. Návrh na provedení reorganizace může podat jak samotný dlužník, tak kterýkoli z jeho věřitelů, pokud věří, že budou splněny všechny podmínky pro přijetí reorganizačního plánu.

5.1 Reorganizační plán

Reorganizační plán představuje dokument, ve kterém jsou uvedena a rozepsána veškerá opatření, která je nutná provést, aby došlo k ozdravení zadluženého podniku. Tento plán může sloužit i jako podklad pro tvorbu, změnu či zánik různých vztahů mezi dlužníkem a věřiteli, dlužníkem a akcionáři nebo dlužníkem a zaměstnanci. V reorganizačním plánu může být stanoveno, že např. pohledávka věřitele se snižuje z 1000 Kč na 500 Kč a prodlužuje se její splatnost ze tří let na šest let nebo část podniku se převádí na jinou společnost apod. [20], [25]

Reorganizační plán obsahuje:

- a) rozdělení věřitelů do skupin a stanovení, jak bude s jejich pohledávkami v jednotlivých skupinách naloženo;
- b) určení způsobu reorganizace;
- c) určení opatření pro plnění reorganizačního plánu (nakládání s majetkovou podstatou, určením osob, které s ní mohou nakládat a rozsah jejich práv);
- d) informace týkající se pokračování provozu zadluženého podniku nebo jeho části a za jakých podmínek;
- e) uvedení osob, které se budou podílet na financování reorganizačního plánu, převezmou některé závazky dlužníka nebo zajistí jejich splnění;
- f) informace týkající se zaměstnanosti v podniku, zda a do jaké míry může být reorganizací ovlivněna a případná opatření, která mají být uskutečněna;
- g) informace o závazcích vůči věřitelům, zda a v jaké výši budou po ukončení reorganizace.

V případě, že insolvenční soud předložený reorganizační plán neschválí, vedení podniku se nepodaří jej sestavit, dlužník zásadním způsobem tento plán poruší nebo se ukáže, že jej není schopen splnit, řeší se hrozící úpadek konkurzem. Po dobu reorganizačního řízení má dlužník právo nakládat se svým majetkem, pouze ve výjimečných případech může být toto právo omezeno rozhodnutím soudu, a v tom případě potřebné úkony vykonává insolvenční správce. Dlužník tak i nadále provozuje svůj podnik, avšak v souladu s reorganizačním plánem, o jehož plnění pravidelně informuje insolvenčního správce. Ten dohlíží na činnost zadluženého podniku při plnění reorganizačního plánu a informuje o výsledcích své kontrolní činnosti věřitelský výbor a insolvenční soud. Insolvenční soud schválí reorganizační plán, pokud jím není porušen zákon, není sestaven za nepoctivým účelem, věřitelé získají více, než by získali konkurzem a reorganizační plán přijala alespoň polovina věřitelů. Reorganizační plán by měl být spravedlivý, uskutečnitelný a se všemi věřiteli musí být naloženo rovným způsobem. [20], [25]

6 JEDNODUCHÝ POSTUP PRO OBNOVENÍ FINANČNÍ STABILITY

Na základě výše uvedených poznatků, je možné ve zkratce uvést jednoduchý postup pro řešení finanční nestability. Výchozím předpokladem pro níže uvedené řešení je důkladně provedená finanční analýza, ze které vyplynula finanční nestabilita, platební neschopnost hradit v budoucnu své peněžité závazky, krize v podniku a hrozící úpadek, na základě které již nelze řešit danou situaci sanací, ale pouze soudní cestou - reorganizací.

Fáze nutné pro obnovení finanční stability:

1. Sestavení krizového managementu;
2. Stanovení finančních cílů, kterých má být dosaženo;
3. Návrh na zahájení insolvenčního řízení;
4. Návrh na provedení reorganizace;
5. Sestavení reorganizačního plánu;
6. Schválení plánu reorganizace na schůzi věřitelů;
7. Předložení schváleného plánu insolvenčnímu soudu;
8. Provedení reorganizace na základě reorganizačního plánu;
9. Kontrola plnění plánu reorganizace.

V rámci reorganizace bude nutné dle *reorganizačního plánu* provést řadu činností, a to:

- a) restrukturalizaci – ve finanční i provozní činnosti, tzn. změnu struktury aktivních a pasivních položek bilance:
 - prodej nepotřebného dlouhodobého majetku (stroje, pozemky), nadbytečných zásob, pozastavit veškeré investiční akce aj.;
 - zpětný leasing výrobního zařízení, automobilů;
- b) obnova rentability - snížením nákladů (např. zastavit přijímání nových pracovníků, omezit pracovní dobu, omezit veškeré výdaje;
- c) zlepšení likvidity – snížením závazků, zajištěním zvýšení finančního majetku;
- d) snížení závazků – splacením úvěrů, úhradou dlužných faktur;

- e) zvýšení zisku:
- snížením nákladů – mzdových, materiálových, režii a odpisů;
 - zvýšením tržeb – omezení výrobního sortimentu jen na ziskové produkty, zvýšení ceny u klíčových a odbytových výrobků, omezit slevy, zajistit a udržet kvalitu výrobků (zabránit reklamám);
- f) zvýšení peněžního toku:
- přesvědčením odběratelů, aby platily v hotovosti;
 - odprodejem pohledávek faktoringovým nebo forfaitingovým společností;
 - platbou přijatých faktur v co nejpozdější dobu;
 - zvýšením cen vlastních výrobků;
 - omezením zásob;
 - získáním úvěru či půjčky;
 - snížením výdajů: redukce investic, snížením nákladů, leasingem (alternativní forma financování investic);
- g) změnu organizační struktury a firemního řízení - vyjasnění si řídicího týmu, pravomocí a odpovědností, budování pozitivního sociálního prostředí;
- h) zavedení finančního řízení použitím nových nástrojů řízení např. controlling, rozpočty, finanční ukazatele;

Veškeré výše uvedené činnosti se budou promítat téměř do všech oblastí podniku, avšak nejvíce se dotknou oblastí výroby, personalistiky, obchodu a financí. V těchto oblastech pak může dojít k některým z uvedených změn:

- a) *výroba:*
- redukce výrobních kapacit;
 - zvýšení technické úrovně a kvality vyráběné produkce;
 - zkrácení času výroby;
 - zvyšování flexibility výroby;
 - zúžení výrobního sortimentu;
 - řešení skladového hospodářství;
 - rekvalifikace výrobních dělníků, omezení nebo rozšíření externí kooperace;

b) personalistika:

- přebudování řídicího týmu;
- řešení nového organizačního schématu;
- řešení otázek dělby pravomoci a odpovědnosti;
- budování pozitivního sociálního klimatu;

c) obchod:

- oživení týmu prodejců;
- zvážení nových prostředků obchodního působení;
- přehodnocení cenové politiky;
- politika prodeje, propagace, servisu;

d) finance:

- zajištění likvidity – snížení nároků na pracovní kapitál;
- zvýšení rentability – agresivnější cenová politika a program hospodárnosti. [23]

7 HODNOTA A VÝKONNOST PODNIKU

V případě, že se podniku podaří obnovit a udržet finanční stabilitu, tak lze předpokládat, že se bude zvyšovat i jeho hodnota a výkonnost.

7.1 Hodnota podniku

V praxi se oceňovatel často setkává s požadavky firem, aby určil „objektivní“ hodnotu jejich podniku. Nejčastějšími důvody jsou vlastnické změny (např. koupě, prodej podniku) nebo případy, při kterých nedochází k vlastnickým změnám (např. změna právní formy společnosti, apod.). Hodnota podniku ale nepředstavuje žádnou vlastnost podnikatelského subjektu, nýbrž se jedná o odhad pravděpodobné ceny, která by měla být uhrazena za zboží či služby v určité době. Můžeme odhadnout, nakolik byl podnik doposud výnosný, za jak vysoké náklady bychom dnes mohly jeho majetek znovu pořídit. Ovšem náklady ani dosavadní výnosy nejsou určující pro hodnotu podniku. V rámci mezinárodních oceňovacích standardů je hodnota podniku ztotožňována s tržní hodnotou. Ta představuje cenu, na které by se pravděpodobně dohodli kupující a prodávající zboží nebo služby, které jsou použitelné ke koupi. Hodnota podniku je určena očekávanými budoucími příjmy diskontovanými na jejich současnou hodnotu a její výše je závislá jak na účelu ocenění, tak na subjektu, z jehož hlediska je stanovena. [6]

7.2 Výkonnost podniku

Dle Evropské nadace pro management kvality (EFQM) můžeme výkonností rozumět míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy. Pokud chceme výkonnost měřit, musíme tak konat v porovnání s cílovou hodnotou výsledku. Měřením výkonnosti procesů chápeme měření aktivit, které by měly poskytovat aktuální a přesné informace o průběhu jednotlivých procesů. Tyto informace jsou potřebné pro průběžné řízení procesů vlastníky podniku, s cílem plnit veškeré požadavky, které jsou na procesy kladeny. [7]

8 SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT představuje metodu, jejichž pomocí je možné identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats) spojené s určitým podnikem, podnikatelským záměrem či projektem. Jejím prostřednictvím je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy případně nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Vzájemným působením silných a slabých stránek vůči příležitostem a hrozbám můžeme získat řadu nových kvalitativních informací. Analýza je součástí dlouhodobého plánování společnosti a jejím výstupem by mělo být takové chování společnosti, které bude maximalizovat silné stránky a přednosti, a minimalizovat své nedostatky a hrozby. [24] SWOT analýza umožňuje dále zjistit, jaké silné stránky má podnik i v období krize, jaké hodnotové aktiva má k dispozici i při oslabení zdrojů, a zároveň jaké příležitosti k uplatnění mu dává okolí podniku. [11]

9 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Každý podnik v současnosti působí v nejisté, složité a trvale se měnící době, a proto musí neustále pečovat o vlastní budoucnost, do které promítá změny ze svého vnitřního i vnějšího prostředí. Pro každou firmu je důležité, aby uměla analyzovat a reagovat na tyto změny a přizpůsobila jim svou strategii a taktiku. Podnik musí umět udržovat dobré finanční zdraví, aby uměl předcházet problémovým obdobím a přežil. Krize a zánik potká pouze ty podniky, které nebudou včas reagovat na neustálé změny, ke kterým trvale dochází.

Krizi podniku můžeme chápat jako situaci o různých časových délkách, ve kterých dochází k nepříznivému vývoji výkonnosti, radikálnímu snížení objemu tržeb a snížení likvidity, čímž je ohrožena jeho další existence a období, ve kterém se rozhoduje o tom, zda se podnik dokáže vrátit do situace, ve které se nacházel před jejím vznikem. Platební neschopnost podniku znamená neschopnost hradit včas své závazky vůči bankám, státu, zaměstnancům, dodavatelům a je zakončením krizového procesu. Trvale může existovat pouze ta společnost, která permanentně reaguje na potřeby svých zákazníků a změny ze svého okolí. Povahu krize můžeme dělit na krizi likvidity, strategickou a vyvolanou hospodářskými výsledky. Krizovým řízením rozumíme řízení, které vychází ze schopnosti podniku předvídat do určité míry nebezpečí krize, analyzovat příznaky a následně přijmout opatření vedoucí ke snížení negativních důsledků krize. Vedení podniku musí umět identifikovat rizikové faktory, stanovit jejich významnost a odhadovat pravděpodobnost jejich vzniku.

Finanční analýza představuje soubor metod, které slouží pro hodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku na základě analýzy její ekonomické situace. Jejím cílem je poznat jaké je finanční zdraví společnosti, odhalit slabiny, které by v budoucnu mohly vést k určitým problémům a zdůraznit silné stránky, kterých by se firma měla držet. Finanční analýza má význam jedině tehdy, je-li využívána jako prostředek hodnocení a porovnání údajů a ke tvorbě nových informací, které jsou hodnotnější než jednotlivé vstupní údaje. Finanční poměrová analýza se zabývá zkoumáním struktury podnikových aktiv, kvality a intenzity jejich využívání, způsobem jejich financování, solventností, likviditou a dalších znaků finančního života. Její výsledky slouží zájmovým skupinám pro poznání celkové aktuální ekonomické situace podniku. Základní vstupní informace potřebné pro provedení finanční analýzy jsou zachyceny v účetních výkazech společnosti, které věrně zobrazují skutečnou situaci podniku.

Cash flow představuje volnou zásobu peněžních prostředků, kterou má podnik v určitém časovém okamžiku k dispozici pro financování své činnosti. Tok peněz je skutečný pohyb financí bez ohledu na to, z jakého podnětu k němu dochází a je velmi významný pro řízení a analýzu likvidity podniku. Každý peněžní tok vyplývá buď z provozní, investiční nebo finanční činnosti. Peněžní příjmy a výdaje tvoří trvalý peněžní tok.

Finanční stabilitu můžeme chápat jako stav, kdy celá finanční oblast v podniku plní své funkce bez závažnějších poruch a pochybení pro jeho budoucí vývoj jako celku. Vyznačuje se strukturou zdrojů financování a je možné ji hodnotit na základě analýzy vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí. Jedním ze základních předpokladů, který vytváří finanční stabilitu, je zdravý vývoj podniku. Finanční zdraví představuje uspokojivou finanční situaci podniku a jeho schopnost hradit své závazky. V případě, že je toto zdraví oslabeno, tak se může firma dostat do finančních potíží, které mohou narůst až do finanční krize a skončit úpadkem. Krize ve finanční oblasti se projevuje v platební neschopnosti, kterou označujeme jako insolvence. Insolvenčí rozumíme neschopnost firmy dostát svým závazkům, platební neschopností a trvalou nelikviditou. Právní nástroj, který dokáže takové situace řešit se nazývá insolvenční řízení, což je soudní řízení, jehož cílem je vyřešit dlužníkův úpadek nebo hrozící úpadek. Hrozící úpadek lze řešit konkurzem, reorganizací, oddlužením či zvláštním způsobem řešení úpadku. Reorganizace představuje způsob řešení hrozícího úpadku, kdy jsou pohledávky věřitelů postupně uspokojovány za současného provozu dlužníkovy podniku v mezích reorganizačního plánu. Reorganizační plán představuje dokument, ve kterém jsou uvedena a rozepsána veškerá opatření, která je nutná provést, aby došlo k ozdravení zadluženého podniku

SWOT analýza představuje metodu, jejichž pomocí je možné identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku, jejím prostřednictvím je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy případně nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

10 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

10.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout řešení, která firmě pomůžou z finanční tísně tak, aby byla obnovena a udržena finanční stabilita, zlepšilo se povědomí o firmě mezi dodavateli a obchodními partnery, udržely se stávající pracovní místa a tradiční výroba.

Vedlejším cílem je analyzovat současný stav firmy z hlediska finančního hospodaření, nalézt oblasti, ve kterých je nutné provést zásadní změny a pomocí analýzy SWOT celkově zhodnotit situaci ve vnitřním a vnějším prostředí podniku.

Cílem teoretické části je nastudování literárních pramenů a internetových zdrojů, které se týkají krize v podniku, jejich příčinách, krizového řízení, finanční analýzy a jejich ukazatelů, insolvenčního řízení a reorganizace. Cíl praktické části zahrnuje podrobně provedenou analýzu finančního hospodaření podniku a prozkoumání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pomocí analýzy SWOT.

10.2 Metody práce

Pro zpracování diplomové práce využiji informace získané z primárních i sekundárních zdrojů. Za účelem zjištění skutečného stavu finančního hospodaření v podniku aplikuji finanční analýzu, v rámci které bude provedeno několik dílčích analýz jako např. analýza poměrových ukazatelů, nákladů, výnosů, výsledků hospodaření, cash flow. Analýza SWOT nám pomůže lépe pochopit všechny souvislosti, vedoucí k současné situaci v podniku díky prozkoumání jeho vnitřního a vnějšího prostředí.

10.3 Výsledky práce

Výsledek práce by měl vycházet ze stanoveného cíle. Na základě údajů a informací získaných z podrobně provedených analýz bude vybráno a rozpracováno do projektu vhodné řešení, která povede k obnově finanční stability. Navržená řešení v rámci tohoto projektu by pak měla podniku zajistit dostatečné množství peněžních prostředků potřebných pro úhradu svých závazků a k financování provozu podniku, mělo by dojít ke zvýšení likvidity, udržení pracovních míst a k celkovému ozdravení podniku.

11 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

11.1 Základní informace o společnosti

Společnost ARTE, a. s. funguje od 1998 jako výrobní organizace, která se zabývá především výrobou a prodejem nátěrových hmot, stavebních hmot a stavební chemie. Většina těchto produktů pochází z vlastního podnikového výzkumu a vývoje, který je na velmi vysoké úrovni. Sídlo firmy i hlavní výzkumné, výrobní a logistické centrum se nachází ve Zlínském kraji. ARTE, a. s. čítá kolem 95 zaměstnanců a v současné době nabízí a dodává přibližně 300 druhů výrobků jak na tuzemský trh, tak díky dceřiné společnosti i na trh slovenský a do dalších zemí Evropy, Číny a Mongolska. Od začátku své činnosti se výrazně orientuje na země bývalého Sovětského svazu především na trh Ruska a Ukrajiny, na který by v budoucnu ráda více expandovala.

Společnost ARTE, a. s. se výrazně orientuje na vlastní výzkumnou a vývojovou činnost, ale i na inovace vlastních technologií. Spolupracuje s řadou předních českých výzkumných a vývojových institucí i vysokých škol, což se projevuje v řadě úspěchů, kterých firma dosáhla oproti konkurenci. Firma produkuje cca dva tisíce tun nátěrových hmot a čtyři tisíce tun stavební chemie v rozsáhlé výrobní škále za rok.

Do předmětu podnikání společnosti patří:

- výroba stavebních a nátěrových hmot;
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd;
- výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako výbušné, hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, oxidující, toxické, karcinogenní;
- specializovaný maloobchod, velkoobchod;
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu;
- dokončovací stavební práce, provádění staveb, jejich změn a odstraňování. [26]

Tab. 1 Základní ukazatele společnosti ARTE, a. s.

	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	93	99	95
Náklady celkem (v tis. Kč)	313 500	243 368	166 338
Výnosy celkem (v tis. Kč)	335 515	249 846	173 482
Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	22 015	6 478	7 144
Cash flow (v tis. Kč)	3 200	6 532	513

Zdroj: vlastní zpracování

11.1.1 Historie společnosti

Firma ARTE vznikla v roce 1992 jako obchodní organizace, která se zabývala prodejem nátěrových hmot a stavební chemie. V roce 1998 se transformovala na akciovou společnost zaměřenou na výrobu barev, laků a stavební chemie. Zahájení vlastní výroby předcházelo nalezení vhodných pracovníků pro podnikový výzkum a vývoj, protože již od začátku přeměny společnosti mělo vedení firmy jasno v tom, že firma bude vyrábět vlastní produkty, jejichž vysoká kvalita bude zajištěna kvalitní VaV činností. ARTE, a. s. vyrobila v roce 2000 jako první na světě vysokosušinou alkydovou barvu, jako první v ČR vyprodukovala bezaromátové barvy a dnes nabízí i tzv. „zdravou barvu“, která umí neutralizovat a rozkládat toxické látky v ovzduší a významně tak přispívá k ekologicky čistému prostředí. V roce 2003 byla započata výroba vlastního lazurovacího systému, který je určen pro ochranu dřeva v extrémních podmínkách. V letech 2004 — 2005 firma ve spolupráci s Akademií věd ČR vyrobila nátěr, který chrání vojenskou techniku před působením chemických zbraní.

11.1.2 Organizační členění

Společnost ARTE, a. s. je mateřskou společností slovenské dceřinné společnosti, která funguje jako obchodní zástupce firmy pro slovenský trh. V čele akciové společnosti jsou předseda představenstva, generální a technický ředitel, kteří rovněž představují top management firmy. Představenstvo, které je složeno z předsedy a dvou členů, slouží jako statutární orgán, řídí činnost společnosti, jedná jejím jménem a zabezpečuje obchodní vedení. Dozorčí rada se skládá z 5 členů a dohlíží na výkon působnosti představenstva.

Společnost má 3 vlastní podnikové prodejny ve Zlínském, Olomouckém a Jihomoravském kraji a dalších 5 prodejních středisek pro celé ČR. V rámci celé společnosti je průběžně zaměstnáno 90 – 100 pracovníků.

Vlastní výzkumné a vývojové středisko se skládá z kontrolního, vývojového, zkušebního a aplikačního pracoviště. Výrobní středisko je složeno z pěti samostatných pracovišť, a to:

- výroby rozpouštědlových nátěrových hmot;
- výroby vodouředitelných nátěrových hmot;
- výroby stavebních hmot;
- výroby stavební chemie;
- tónovacího centra. [26]

Logistické centrum se skládá z distribučního pracoviště, jednotlivých skladů, vlastního vozového parku (10 osobních a 5 nákladních vozidel).

11.2 Výrobní program a struktura výrobků

Nabídka výrobků společnosti je velmi široká. Dnes firma prodává přes 300 druhů výrobků, které jsou výsledkem vlastní výroby. Díky úzké provázanosti výroby a vlastního výzkumu firma každoročně obnovuje strukturu svých výrobků, inovuje řadu strojů a výrobních zařízení, a dokáže pružně reagovat na požadavky svých zákazníků. Ceny jednotlivých výrobků se v převážné většině odvíjí od již zavedených konkurenčních cen. Firma usiluje o to, aby vyšla vstříc svým zákazníkům i v oblasti služeb, ve které nabízí cenově výhodnou dodávku zboží při nákupu nad určité množství či aplikační servis. Vedení společnosti se snaží o pravidelné sledování stavu cenové i sortimentní nabídky konkurenčních výrobců. Výrobky jsou určeny pro uspokojení požadavků zákazníků v oblasti povrchových úprav, stavebnictví, strojírenství, dopravní technice, konstrukcích, výrobě nábytkářského a dřevařského průmyslu, apod.

Výrobní program společnosti zahrnuje:

- *Stavební hmoty:*
 - cementová lepidla;
 - spárovací a nivelační hmoty;
 - materiály pro suchou výstavbu a plošné stěrkování;
 - interiérové a fasádní barvy;

- strukturální omítky;
 - penetrační prostředky.
- *Nátěrové hmoty:*
- základní barvy - syntetické, epoxidové, polyuretanové, asfaltové – bitumenové;
 - vrchní emaily - syntetické, polyuretanové, epoxidové;
 - samozákladující, vodouředitelné a speciální barvy;
 - transparentní, lazurovací laky;
 - ředidla;
 - tužidla. [26]

Nátěrové hmoty jsou určeny pro ocelové, obytné a materiálové konstrukce, dopravní a zemědělské stroje a zařízení, výrobky z barvených a lehkých kovů, zařízení využívaná v chemickém a petrolejářském průmyslu, protipožární nátěry, dřeva v interiéru a exteriéru, betonové podlahy.

- *Stavební chemie zahrnuje:*
- přípravky na ochranu dřeva;
 - podlahové nátěry a stěrky;
 - zálivkové a montážní malty;
 - sanační systémy;
 - hydroizolace;
 - chemické kotvy.

Sortiment stavební chemie dále nabízí řadu lepidel, hydroizolací, stavebních tmelů, penetrací, vodouředitelných nátěrových hmot a dalších výrobků.

11.2.1 Kvalita produktů a jejich úspěchy

ARTE, a. s. vlastní nepřetržitě od roku 1998 certifikát kvality ISO 9001, kterým je zajišťována kvalita výrobků společnosti. Převládající většina produktů má provedeny atesty od Zkušebny státního výzkumného ústavu ochrany materiálů Praha, Technického a zkušebního ústavu stavebního Praha, Centra stavebního inženýrství Zlín, Institutu pro testování a certifikaci Zlín. Pro zajištění kvality svých výrobků vyžaduje společnost doložení příslušných certifikátů i od klíčových dodavatelů. Firma se může pochlubit několika patenty a průlomovými výrobky.

11.3 Struktura nejvýznamnějších odběratelů

Cílovými zákazníky jsou pro firmu ARTE velkoodběratelé, tedy převážně stavební a strojírenské firmy, firmy zaměřené na výrobu ocelových, obytných a materiálových konstrukcí, dopravních, zemědělských strojů a zařízení, dřevovýrobu i organizace orientované na chemický a petrolejářských průmysl. Drobní odběratelé si mohou zboží zakoupit buď v kterékoli ze tří podnikových prodejen, nebo mohou kontaktovat obchodního zástupce firmy či využít e-shopu na webových stránkách společnosti. Přehled nejvýznamnějších odběratelů zobrazuje tabulka 2 (Tab. 2), která byla vytvořena ve spolupráci s vedením firmy. [26]

Tab. 2 Objem produkce zakoupené v letech 2007 – 2009 hlavními odběrateli

Odběratelé	Objem produkce (v tis. Kč)		
	2007	2008	2009
Podhoran Lukov, a. s.	27 324	28 215	26 640
OBDEN,s. r. o.	21 523	22 014	21 510
Hanácké železářny a pérovny, a. s.	16 868	17 086	16 410
Slovácké strojířny, a. s.	11 215	12 753	10 347
RAN, s. r. o.	10 928	11 269	10 120
HSE,s. r. o.	8 946	10 540	9 200
Montáže Přerov, a. s.	10 127	9 980	11 316
Kovo Sipox, a. s.	10 789	9 380	10 600
Bau-Market, a.s.	7 632	7 586	7 320
Stavokov spol. s.r.o.	5 750	5 690	5 517

Zdroj: vlastní zpracování

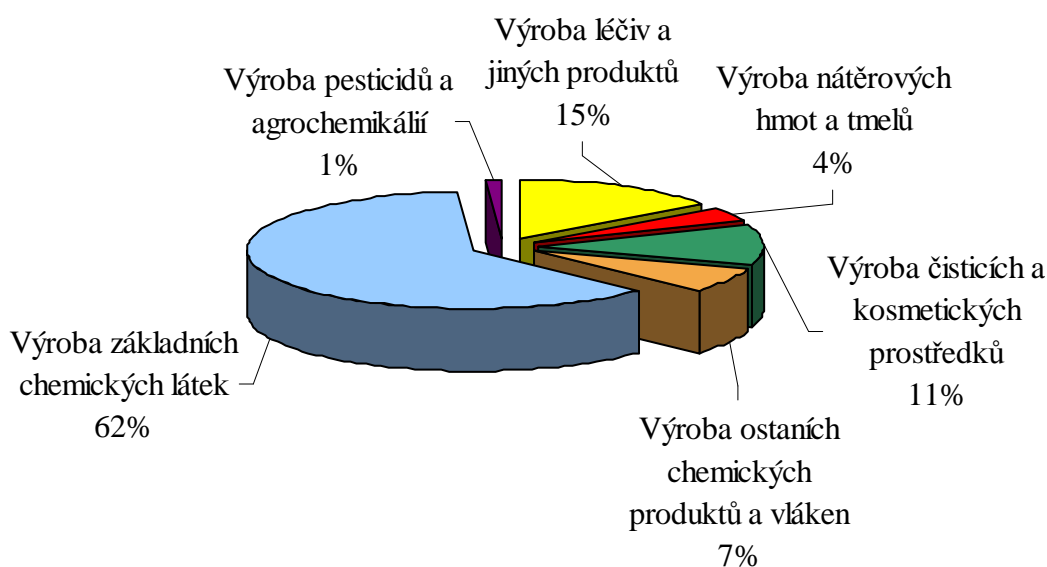
11.4 Konkurenční výrobci

- *Primalex, a. s.* – neznámější výrobce nátěrových hmot v ČR. Společnost dodává na trh nátěrové hmoty zahrnující vnitřní malířské nátěry, fasádní barvy, omítky, barvy na kov a dřevo, zateplovací systém, prostředky na úpravu podkladu apod. Mezi přední výrobky firmy patří: Primalex standart, Primalex polar, aj.

- *Colorlak, a. s.* – tradičním výrobcem s širokým výrobním sortimentem. Vyrábí sortiment barev a laků na dřevo, kovy, beton a minerální podklady. Produkce zahrnuje barvy ve sprejích, ředidla a další pomocné přípravky. Výrobky nachází uplatnění především ve strojírenství, dřevozpracujícím průmyslu a stavebnictví.
- *Hempel, s. r. o.* – mezinárodní výrobce nátěrových hmot, výrobní sortiment zahrnuje klasické rozpouštědlové, vodouředitelné i speciální nátěrové hmoty, dodávané ve standardních RAL odstínech.
- *Het spol. s r. o.* – český výrobce fasádních a interiérových barev.
- *Barvy laky Hostivař, a .s.* – tradiční český výrobce všech druhů nátěrových hmot s evropskou kvalitou a českými cenami. [26]

11.5 Stručná charakteristika odvětví

Společnost ARTE, a. s. byla do konce roku 2007 řazena do OKEČ 24 – Výroba chemických výrobků, přesněji do oboru 24.3 - Výroba nátěrových hmot a tmelů. Odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ) ale byla od 1. 1. 2008 nahrazena klasifikací ekonomických činností (CZ-NACE), takže v současné době spadá do CZ-NACE 23.0 s názvem Výroba nátěrových barev, laků a jiných nátěrových materiálů, tiskařských barev a tmelů. Chemický a farmaceutický průmysl patří k významným odvětvím, které svými produkty zásobují téměř všechny sféry ekonomiky. Zahrnuje šest výrobních oborů, které znázorňuje graf 1.



Graf 1 Podíly oborů na tržbách vlastních výrobků a služeb v roce 2008

Z grafu 1 je patrné, že nejvyšší podíl (62 %) získala v roce 2008 výroba základních chemických látek, podíl výroby léčiv dosáhl 15 %. Pro odvětví je typické, že vedoucí pozici mají skupiny velkých podniků s 250 a více zaměstnanci, jejichž podíl na celkových tržbách překračuje 71 % a podíl zaměstnanců se pohybuje kolem 60 %. V žebříčku 100 nejvýznamnějších firem ČR se za rok 2008 umístily čtyři chemické společnosti. Na 5. místě se umístila firma UNIPETROL a. s., na 35. místě Zentiva, a. s., na 67. místě DEZA, a. s. a na 98. místě výrobce technických plynů Linde Gas, a. s. Český chemický průmysl je rozmístěn nerovnoměrně a převážná část jeho produkce se koncentruje do čtyř krajů. Největším odběratelem je Ústecký kraj, poté následuje Středočeský, Moravskoslezský a nakonec hlavní město Praha. V ostatních regionech jsou tyto podíly podstatně nižší. Nejméně rozvinutý je chemický průmysl v Plzeňském, Libereckém, Karlovarském kraji a na Vysočině. Vývozní a dovozní struktura zahraničního obchodu s chemikáliemi se v posledních letech příliš nemění a podíly našich rozhodujících obchodních partnerů (SRN, Slovensko, Polsko, průmyslově vyspělé státy EU aj.) zůstávají stabilní. [19]

12 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Finanční analýza nám v této práci poslouží jako nástroj pro zjištění hospodaření podniku a obsahuje výsledky a závěry stanové za časové období 2007 – 2009. Na úvod je nutné podotknout, že vzhledem ke smyšlenému názvu společnosti jsou i hodnoty rozvah, výkazů zisku a ztrát i cash flow upraveny o mnou zvolený koeficient. V níže provedené finanční analýze jsem porovnávala akciovou společnost ARTE s konkurenčními podniky spadajícími rovněž do odvětví CZ-NACE 23.0. Vzhledem k tomu, že Ministerstvo průmyslu a obchodu dosud nezveřejnilo publikaci Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009, je společnost v důsledku omezených informací porovnávána s odvětvím jen v letech 2007 a 2008.

12.1 Horizontální a vertikální analýza

Základní informace o majetkové struktuře firmy nám poskytne pohled na jednotlivé položky aktiv v rozvaze. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury je uveden v tabulkách 3 a 4, vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury jsou uvedeny v tabulkách 5 a 6.

Tab. 3 Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury - ARTE, a. s.

Položky rozvahy (v tis. Kč)	2007		2008		2009	
AKTIVA CELKEM	181 591	100 %	212 244	100 %	250 662	100 %
Dlouhodobý majetek	88 974	49 %	112 885	53 %	151 946	61 %
DNM	0	0 %	0	0 %	0	0 %
DHM	58 153	32 %	61 550	29 %	100 612	40 %
DFM	30 821	17 %	51 335	24 %	51 335	20 %
Oběžná aktiva	91 529	50 %	98 890	47 %	97 704	39 %
Zásoby	29 492	16 %	28 992	14 %	36 214	14 %
Dlouhodobé pohledávky	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Krátkodobé pohledávky	58 836	32 %	63 366	30 %	60 977	24 %
Krátkodobý fin. majetek	3 200	2 %	6 532	3 %	513	0 %
Časové rozlišení	1 088	1 %	469	0 %	1 012	0 %
PASIVA CELKEM	181 591	100%	212 244	100 %	250 662	100 %
Vlastní kapitál	102 085	56 %	108 563	51 %	115 705	46 %
Základní kapitál	1 200	1 %	1 200	1 %	1 200	0 %
Kapitálové fondy	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Rezervní fond a...	2 162	1 %	2 162	1 %	2 162	1 %
VH minulých let	76 708	42 %	98 723	47 %	105 200	42 %
VH běžného úč. období	22 015	12 %	6 478	3 %	7 142	3 %
Cizí zdroje	79 506	44 %	103 681	49 %	134 957	54 %

Rezervy	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Dlouhodobé závazky	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Krátkodobé závazky	38 706	21 %	60 784	29 %	101 588	41 %
Bankovní úvěry	40 800	22 %	42 898	20 %	33 368	13 %
Krátkodobé bank.úvěry	0	0 %	28 800	14 %	0	0 %
Dlouhodobé bank. úvěry	40 800	22 %	14 098	7 %	33 368	13 %
Časové rozlišení	0	0 %	0	0 %	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4 Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury – ODVĚTVÍ

Položky rozvahy (v mil. Kč)	2007		2008	
AKTIVA CELKEM	114 483	100 %	114 621	100 %
Dlouhodobý majetek	62 473	55 %	64 078	56 %
DNM+ DHM	53 969	47 %	54 706	48 %
DFM	8 504	7 %	9 372	8 %
Oběžná aktiva	51 356	44 %	49 915	43 %
Zásoby	15 977	14 %	16 386	14 %
Pohledávky	28 976	24 %	27 928	24 %
Finanční majetek	6 403	6 %	5 601	5 %
Ostatní aktiva	654	1 %	628	1 %
PASIVA CELKEM	114 483	100 %	114 621	100 %
Vlastní kapitál	69 232	60 %	64 465	56 %
Základní kapitál	37893	33 %	36730	32 %
Nerozdělený zisk + fondy	24044	21 %	20894	18 %
VH běžného úč. období	7 295	6 %	6 841	6 %
Cizí zdroje	44 794	39 %	49 688	43 %
Rezervy	1 580	1 %	1 475	1 %
Dlouhodobé závazky	6 133	5 %	3 947	3 %
Krátkodobé závazky	21 793	20 %	19 772	17 %
Bankovní úvěry a výpomoci	15 288	13 %	24 494	21 %
- BÚ a fin. výp. krátkodobé	11 485	10 %	13 193	12 %
- BÚ dlouhodobé	3 803	3 %	11 301	10 %
Ostatní pasiva	457	0 %	468	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5 Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury firmy ARTE, a. s.

Položky rozvahy (v tis.Kč)	2007	2008	Změna 08/07		2009	Změna 09/08		Změna 09/07	
			v tis. Kč	v %		v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
AKTIVA CELKEM	181 591	212 244	30 653	17 %	250 662	38 418	18 %	69 071	38 %
Dlouhodobý majetek	88 974	112 885	23 911	27 %	151 946	39 061	35 %	62 972	71 %
DNM	0	0	0	x	0	0	0 %	0	0 %
DHM	58 153	61 550	3 397	6 %	100 612	39 062	63 %	42 459	73 %
DFM	30 821	51 335	20 514	x	51 335	0	x	20 514	x
Oběžná aktiva	91 529	98 890	7 361	8 %	97 704	-1 186	-1 %	6 175	7 %
Zásoby	29 492	28 992	-500	-2 %	36 214	7 222	25 %	6 722	23 %
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	x	0	0	0 %	0	0 %
Krátkodobé pohledávky	58 836	63 366	4 530	8 %	60 977	-2 389	-4 %	2 141	4 %
Krátkodobý fin. majetek	3 200	6 532	3 332	104 %	513	-6 019	-92%	-2 687	-84 %
Časové rozlišení	1 088	469	-619	-57 %	1 012	543	116%	-76	-7 %
PASIVA CELKEM	181 591	212 244	30 653	17 %	250 662	38 418	18 %	69 071	38 %
Vlastní kapitál	102 085	108 563	6 478	6 %	115 705	7 142	7 %	13 620	13 %
Základní kapitál	1 200	1 200	0	0 %	1 200	0	0 %	0	0 %
Kapitálové fondy	0	0	0	x	0	0	0 %	0	0 %
Rezervní fond a...	2 162	2 162	0	0 %	2 162	0	0 %	0	0 %
VH minulých let	76 708	98 723	22 015	29 %	105 200	6 477	7 %	28 492	37 %
VH běžného úč. období	22 015	6 478	-15 537	-71 %	7 142	664	10 %	-14 873	-68 %
Cizí zdroje	79 506	103 681	24 175	30 %	134 957	31 276	30 %	55 451	70 %
Rezervy	0	0	0	0 %	0	0	0 %	0	0 %
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0 %	0	0	0 %	0	0 %
Krátkodobé závazky	38 706	60 784	22 078	57 %	101 588	40 804	67 %	62 882	162 %
Bankovní úvěry	40 800	42 898	2 098	5 %	33 368	-9 530	-22 %	-7 432	-18 %
Krátkodobé bank.úvěry	0	28 800	28 800	x	0	-28 800	-	0	0 %
Dlouhodobé bank.úvěry	40 800	14 098	-26 702	-65 %	33 368	19 270	137%	-7 432	-18 %
Časové rozlišení	0	0	0	0 %	0	0	0 %	0	0 %

Tab. 6 Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury – ODVĚTVÍ

Položky rozvahy (v mil.Kč)	2007	2008	Změna 08/07	
			v mil. Kč	v %
AKTIVA CELKEM	114 483	114 621	138	0 %
Dlouhodobý majetek	62 473	64 078	1 605	3 %
DNM+ DHM	53 969	54 706	737	1 %
DFM	8 504	9 372	868	10 %
Oběžná aktiva	51 356	49 915	-1 441	-3 %
Zásoby	15 977	16 386	409	3 %
Pohledávky	28 976	27 928	-1 048	-4 %
Finanční majetek	6 403	5 601	-802	-13 %
Ostatní aktiva	654	628	-26	-4 %
PASIVA CELKEM	114 483	114 621	138	0 %
Vlastní kapitál	69 232	64 465	-4 767	-7 %
Základní kapitál	37 893	36 730	-1 163	-3 %
Nerozdělený zisk + fondy	24 044	20 894	-3 150	-13 %
VH běžného úč. období	7 295	6 841	-454	-6 %
Cizí zdroje	44 794	49 688	4 894	11 %
Rezervy	1 580	1 475	-105	-7 %
Dlouhodobé závazky	6 133	3 947	-2 186	-36 %
Krátkodobé závazky	21 793	19 772	-2 021	-9 %
Bankovní úvěry a výpomoci	15 288	24 494	9 206	60 %
- BÚ a fin. výp. krátkodobé	11 485	13 193	1 708	15 %
- BÚ dlouhodobé	3 803	11 301	7 498	197 %
Ostatní pasiva	457	468	11	2 %

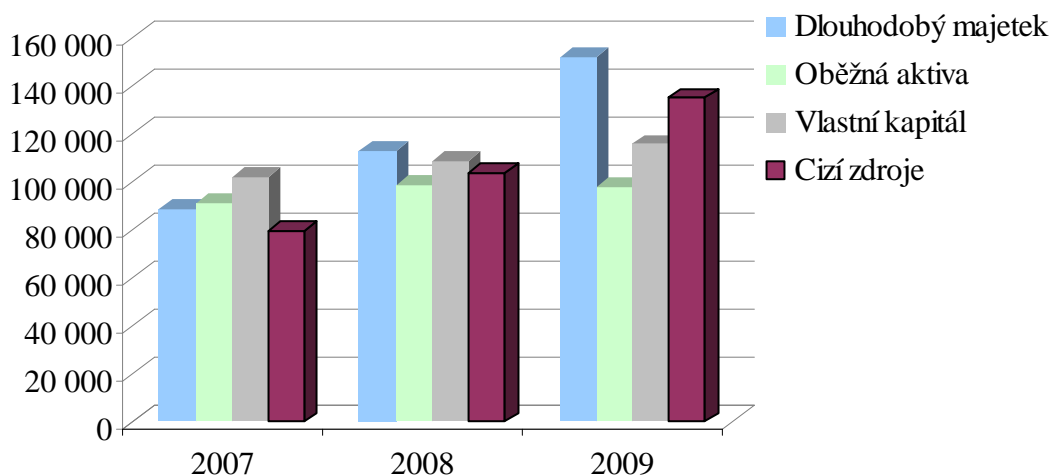
Zdroj: vlastní zpracování

Při pohledu na **majetkovou strukturu** společnosti ARTE, a. s. (Tab. 3) je patrný rostoucí podíl *dlouhodobého majetku* (DM) na celkových aktivech na úkor oběžného majetku (od roku 2007 došlo k 12%-nímu nárůstu podílu na celkové bilanční sumě). Tento nárůst byl vyvolán investováním společnosti do výstavby nových budov. V roce 2007 byl podíl dlouhodobého majetku a oběžných aktiv téměř vyrovnaný a hodnota oběžných aktiv byla dokonce vyšší než hodnota DM. Ve všech třech sledovaných letech zaujímá z položky DM největší část *dlouhodobý hmotný majetek*, a to v průměru 62 %, u oběžného majetku tuto pozici obsadily krátkodobé pohledávky s průměrnou hodnotou 61 060 tis. Kč. Od sledovaného roku 2007 dochází postupně k mírnému poklesu podílu zásob na celkových aktivech i k poklesu podílu krátkodobých pohledávek. V porovnání majetkové struktury ve firmě se společnostmi v daném odvětví (Tab. 4) zjistíme, že ostatní firmy mají

téměř vyrovnané meziroční hodnoty u dlouhodobého majetku a oběžných aktiv, a to v obou sledovaných letech. Rovněž u nich můžeme sledovat postupné zvyšování dlouhodobého majetku a cizích zdrojů, ovšem ve výrazně nižším tempu než u společnosti ARTE, a. s. Z hlediska vývojových trendů (Tab. 5) je patrné, že u analyzované firmy ARTE, a. s. došlo k výraznému zvýšení bilanční sumy *celkových aktiv* (v průběhu dvou let až o 38 %), což bylo způsobeno silným nárůstem dlouhodobého hmotného majetku (nárůst o 62 972 tis. Kč). Výrazně se také zvýšily od roku 2007 *krátkodobé závazky*, a to až o 162 %.

U **finanční struktury** je viditelné, že podíl *vlastního kapitálu* na celkových pasivech postupem let klesá (za poslední rok o 12 %) a naproti tomu dochází ke zvyšování podílu *cizích zdrojů* (v roce 2009 byla jejich hodnota na celkových pasivech již vyšší než 50 %). Tato skutečnost znamená, že *ziskovost* společnosti při stálé výši základního kapitálu postupně klesá. Pokles vlastního kapitálu zapříčinilo dosažení výrazně nižšího *výsledku hospodaření* v letech 2008 a 2009. Ještě v roce 2007 byla jeho hodnota 22 015 tis. Kč a v roce 2009 už pouze 7 142 tis. Kč. Silný nárůst *krátkodobých závazků* (každoročně o více jak 57 %) byl důvodem zvýšení souhrmných cizích zdrojů. Důvodem těchto změn by mohla být obtížná ekonomická situace, se kterou se v posledních dvou letech firmy potýkaly.

V rámci odvětví (Tab. 6) se hodnota *cizích zdrojů* také zvyšuje, ale důvodem není zvyšování závazků, ale zvýšená aktivita při využívání *bankovních úvěrů* (mezi lety 2007 a 2008 nárůst u dlouhodobých bankovních úvěrů o 197 %). Hodnoty jejich krátkodobých i dlouhodobých závazků naopak klesají. Analyzovaná firma upřednostňuje *dlouhodobého bankovní úvěry* před krátkodobými a krátkodobé závazky před dlouhodobými. *Dlouhodobé závazky* dosahují ve všech letech nulových hodnot. Co se týče odvětví, lze konstatovat, že konkurenční firmy upřednostňují krátkodobé bankovní úvěry a preferují krátkodobé závazky před dlouhodobými. Změny sledovaných položek rozvahy jsou ještě pro ilustraci znázorněny v grafu 2.



Graf 2 Vývoj vybraných položek aktiv a pasiv ve firmě ARTE, a. s.

12.2 Analýza nákladů a výnosů

Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů obsahuje tabulka 7 a 8. Vývojové trendy u položek výkazu zisku a ztráty jsou uvedeny v tabulkách 9 a 10.

Tab. 7 Procentní rozbor položek výnosů a nákladů - ARTE, a. s.

Položka výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)	2007		2008		2009	
	Value	%	Value	%	Value	%
Tržby za prodej zboží	208 452	62 %	4 870	2 %	132	0 %
Výkony	114 956	34 %	207 949	83 %	160 568	93 %
- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	6 260	2 %	208 105	83 %	156 263	90 %
- změna stavu zásob	0	0 %	-156	0 %	4 306	3 %
- aktivace	108 696	32 %	0	0 %	0	0 %
Ostatní výnosy	12 107	4 %	37 027	15 %	12 782	7 %
VÝNOSY	335 515	100 %	249 846	100 %	173 482	100 %
Náklady na zboží	118 292	38 %	5 040	2 %	140	0 %
Výkonová spotřeba	141 841	45 %	162 986	67 %	115 260	69 %
Nákladové úroky	1 040	0 %	2 866	1 %	1 631	1 %
Odpisy DHM a DNM	5 544	2 %	6 587	3 %	9 059	5 %
Osobní náklady	33 173	11 %	46 770	19 %	34 177	21 %
Změna stavu rezerv a OP	569	0 %	1 248	1 %	0	0 %
Ostatní náklady	13 041	4 %	17 871	7 %	6 071	4 %
NÁKLADY	313 500	100 %	243 368	100 %	166 338	100 %

Tab. 8 Procentní rozbor položek výnosů a nákladů - ODVĚTVÍ

Položka výkazu zisku a ztráty (v mil. Kč)	2007		2008	
Tržby za prodej zboží	6 647	6 %	9 119	7 %
Výkony	100 711	86 %	105 206	84 %
- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	99 847	86 %	103 661	82 %
- změna stavu zásob	550	0 %	1 137	2 %
- aktivace	314	0 %	408	0%
Ostatní výnosy	9 237	8 %	11 489	9 %
VÝNOSY	116 595	100 %	125 814	100 %
Náklady na zboží	5 374	5 %	7 628	7 %
Výkonová spotřeba	73 751	69 %	77 938	67 %
Nákladové úroky	853	1 %	1 588	1 %
Odpisy DHM a DNM	6 116	6 %	7 002	6 %
Osobní náklady	10 359	10 %	11 234	10 %
Ostatní náklady	7 901	7 %	9 019	8 %
Daň	2 473	2 %	2 282	2 %
NÁKLADY	106 827	100%	116 691	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 9 Vývojové trendy položek výnosů a nákladů - ARTE, a. s.

Položka výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)	2007	2008	Změna 08/07		2009	Změna 09/08		Změna 09/07	
			v tis. Kč	v %		v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Tržby za prodej zboží	208 452	4 870	-203 582	-98 %	132	-4 738	-97 %	-208 320	-100 %
Výkony	114 956	207 949	92 993	81 %	160 568	-47 381	-23 %	45 612	40 %
- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	6 260	208 105	201 845	3224 %	156 263	-51 842	-25 %	150 003	2396 %
- změna stavu zásob	0	-156	-156	x	4 306	4 462	-2860 %	4 306	x
- aktivace	108 696	0	-108 696	-100 %	0	0	0 %	-108 696	-100 %
Ostatní výnosy	12107	37027	24920	206 %	12782	-24245	-65 %	675	6 %
VÝNOSY	335 515	249 846	-85 669	-26 %	173 482	-76 364	-31 %	-162 033	-48 %
Náklady na zboží	118 292	5 040	-113 252	-96 %	140	-4 900	-97 %	-118 152	-100 %
Výkonová spotřeba	141 841	162 986	21 145	15 %	115 260	-47 726	-29 %	-26 581	-19 %
Nákladové úroky	1 040	2 866	1 826	176 %	1 631	-1 235	-43 %	591	57 %
Odpisy DHM a DNM	5 544	6 587	1 043	19 %	9 059	2 472	38 %	3 515	63 %
Osobní náklady	33 173	46 770	13 597	41 %	34 177	-12 593	-27 %	1 004	3 %
Změna stavu rezerv a OP	569	1248	679	119 %	0	-1 248	-100 %	-569	-100 %
Ostatní náklady	13 041	17 871	4 830	37 %	6 071	-11 800	-66 %	-6 970	-53 %
NÁKLADY	313 500	243 368	-70 132	-22 %	166 338	-77 030	-32 %	-147 162	-47 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 10 Vývojové trendy položek výnosů a nákladů – ODVĚTVÍ

Položka výkazu zisku a ztráty (v mil. Kč)	2007	2008	Změna 08/07	
			v mil. Kč	v %
Tržby za prodej zboží	6 647	9 119	2 472	37 %
Výkony	100 711	105 206	4 495	4 %
- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	99 847	103 661	3 814	4 %
- změna stavu zásob	550	1 137	587	107 %
- aktivace	314	408	94	30 %
Ostatní výnosy	9237	11489	2252	24 %
VÝNOSY	116 595	125 814	9 219	8 %
Náklady na zboží	5 374	7 628	2 254	42 %
Výkonová spotřeba	73 751	77 938	4 187	6 %
Nákladové úroky	853	1 588	735	86 %
Odpisy DHM a DNM	6 116	7 002	886	14 %
Osobní náklady	10 359	11 234	875	8 %
Ostatní náklady	7 901	9019	1118	14 %
Daň	2 473	2 282	-191	-8 %
NÁKLADY	106 827	116 691	9 864	9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Po prostudování **výnosů** (Tab. 7) je zřejmé, že je firma výrobně zaměřená, jelikož převážnou většinu výnosů (90 %) představují tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Ještě v roce 2007 ovšem tuto většinu zastupovala položka *tržby za prodej zboží*, do které vedení společnosti zahrnovalo převážnou většinu svých prodaných výrobků. V roce 2008 firma upustila od aktivace výrobků a jejich převodu do skladu zboží a prodej výrobků začala vykazovat jako *tržby za prodej vlastních výrobků a služeb*. Proto tak výrazný nárůst (o více než 3 220 %) u tržeb za prodej vlastní výrobků mezi lety 2007/2008. Zbýlých 10 % chybějících do celkových výnosů představují *ostatní výnosy* a *změna stavu zásob*. Výkony se v případě firmy ARTE za poslední 3 roky rovněž významně měnily, především v důsledku již zmiňovaného nárůstu tržeb za prodej vlastních výrobků oproti roku 2007. Stejně tak, jako u firmy ARTE, je tomu i u konkurenčních firem *v odvětví*, u kterých tržby

za prodej vlastních výrobků tvoří zhruba 84 % výnosů. Velikost tržeb za prodej zboží jsou u odvětví na téměř stejné úrovni jako ostatní výnosy (okolo 7-8 %). Tabulka 9, zobrazující vývojové trendy, poukazuje na nepříjemnou skutečnost, že tržby za prodej vlastních výrobků u ARTE, a. s. se od roku 2008 snížily z 208 105 tis. Kč na 156 263 tis. Kč (pokles o 25 %). Klesající charakter mají i *ostatní výnosy* (oproti roku 2008 o 65 %). V souhrnu celkové výnosy za sledovaná léta každoročně klesají o cca 35 %. V roce 2007 byla jejich hodnota na částce 335 515 tis. Kč a v roce 2009 na pouhých 173 482 tis. Kč (zaznamenaný pokles o 48 %). V odvětví se výnosy ve sledovaných letech mírně zvýšily o 9 219 mil. Kč (8 %). Největší zásluhu na tom má změna stavu zásob, která se zvýšila o 587 mil. Kč (107 %) i tržby za prodej zboží, které vzrostly o téměř 40 %. Ve srovnání s odvětvím je tedy možné konstatovat, že v tomto ohledu je na tom sledovaná firma hůře.

Z hlediska **nákladů** lze říci, že jejich vývoj silně kopíruje vývoj výnosů. Významným činitelem, který má na tento fakt vliv je položka *nákladů na prodané zboží*, která se v důsledku změny zařazení prodaných výrobků, vyvíjela stejným způsobem jako položka tržeb za prodané zboží. Největší podíl na celkových nákladech má *výkonová spotřeba* s 69 %, jejíž vývoj můžeme za poslední 2 roky hodnotit velmi pozitivně, jelikož rostla pomaleji než objem výkonů, což umožnilo firmě ARTE, a. s. dosáhnout vyššího zisku ač výrazně nižšího než v roce 2007. Další významnou položkou nákladů jsou *osobní náklady*, které klesly o 12 593 tis. Kč v důsledku propouštění, ovšem jejich podíl na celkových nákladech se zvýšil na 21 %. Hodnota *odpisů* se ve firmě rok od roku zvyšuje, meziročně až o 38 % (2008/2009), což je způsobeno pořizováním nového majetku. Položka *změna stavu rezerv a opravných položek* dosahovala v letech 2007 a 2008 kladných hodnot, čímž zvyšovala náklady a snižovala výsledek hospodaření. Všechny položky nákladů, až na odpisy, v roce 2009 klesly v rozmezí od 27 % – 100 %. Celkové náklady tedy rovněž postupně klesají, za poslední rok o 77 030 tis. Kč, což představuje meziroční změnu o 32 %. U firem v odvětví můžeme sledovat velmi vyrovnaný vývoj jednotlivých položek nákladů a výnosů. Jednotlivé položky se totiž v podílu na celkových nákladech či výnosech meziročně nezměnili o více než 4 %, v převážné většině jsou jejich podíly téměř konstantní. Významnými položkami jsou taktéž výkonová spotřeba a osobní náklady. U odvětví je podíl výkonové spotřeby obdobný jako u firmy ARTE, a. s. (kolem 67 %), ale podíl osobních nákladů je podstatně nižší a dosahuje stabilní úrovně 10 % celkových nákladů.

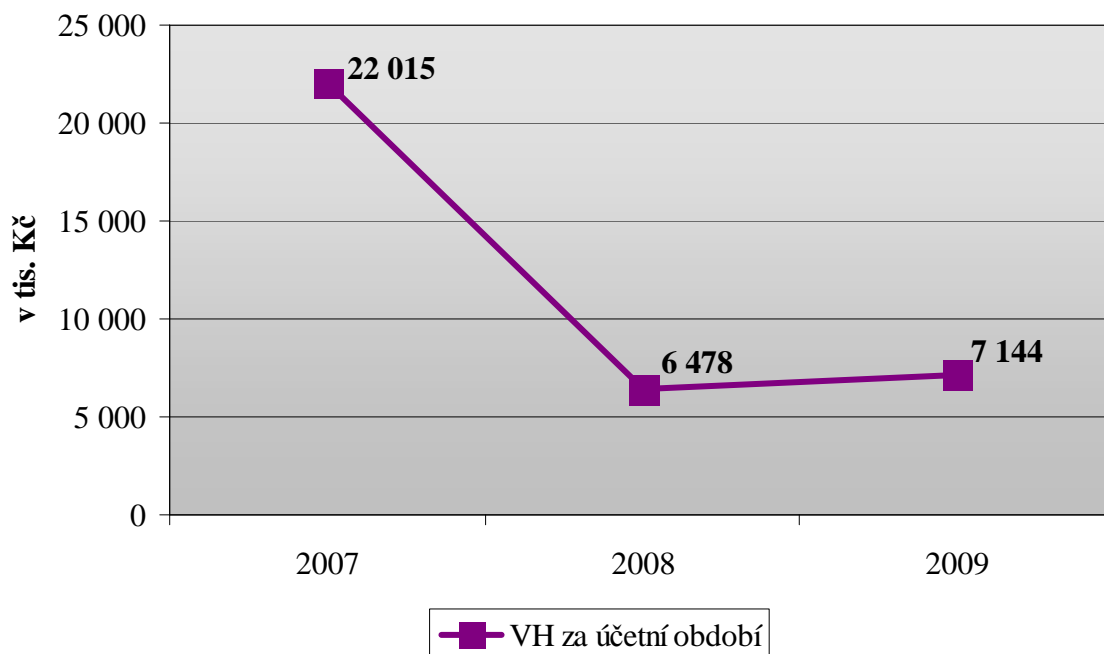
12.3 Analýza vývoje hospodářského výsledku

V tabulce 11 je znázorněn vývoj hospodářského výsledku včetně jeho jednotlivých složek. V grafu 3 je pak znázorněn vývoj výsledku hospodaření za účetní období. Jak můžeme vidět, tak firma dosáhla v roce 2008 skokově nižšího hospodářského výsledku, což bylo způsobeno dosažením výrazně nižších výnosů (o 85 669 tis. Kč) a nárůstem osobních nákladů (o 41 %), nákladových úroků (o 176 %), ale především zvýšením stavu rezerv a opravných položek (nárůst o 119 %). V důsledku stále nižšího hospodářského výsledku před zdaněním a každoročně nižší daně z právnických osob (v roce 2007 – 24 %, 2008 – 21 %, 2009 – 20 %) se daňová povinnost společnosti postupně snižuje.

Tab. 11 Vývoj výsledku hospodaření – ARTE, a. s.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Provozní HV	24 293	8 846	9 292
Finanční HV	-1 037	-1 484	-2 226
Mimořádný HV	3 746	1 844	78
Daň z příjmů za běžnou činnost	4 987	2 729	0
VH za účetní období	22 015	6 478	7 144
Daň z mimořádné činnosti	1 182	490	0
VH před zdaněním	28 184	9 697	7 144
VH před zdaněním a úroky	29 224	12 563	8 775
Nákladové úroky	1 040	2 866	1 631

Zdroj: vlastní zpracování



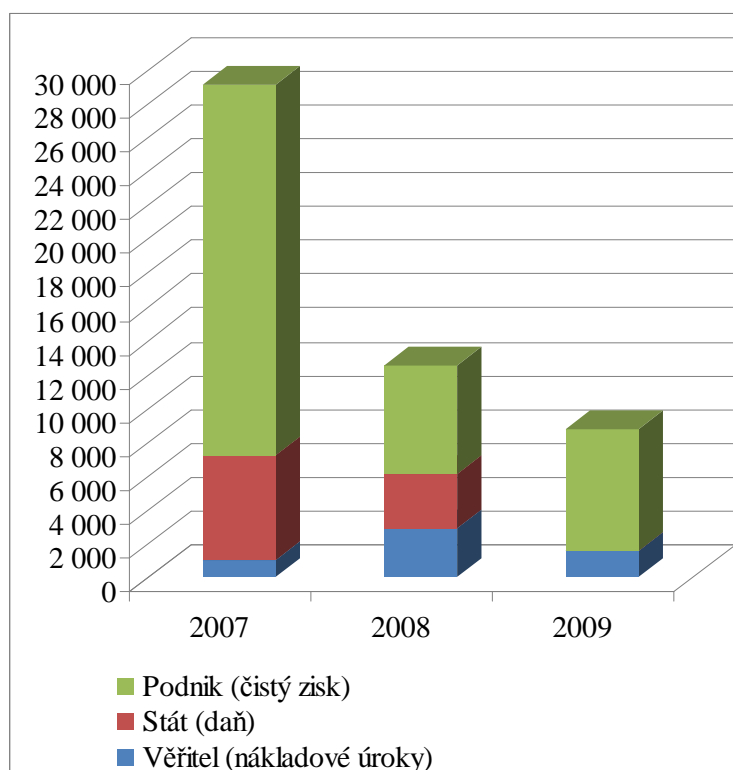
Graf 3 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2009 v ARTE, a. s.

V tabulce 12 můžeme sledovat vývoj čistého zisku za poslední tři účetní období. I když se jeho výše od roku 2007 výrazně snížila, potěšující skutečností je, že postupně opět roste. V grafu 4 je znázorněno dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (EBITu). Je zřejmé, že podstatná část EBITu zůstává ve společnosti ve formě čistého zisku, ovšem jeho nízká hodnota je způsobena i viditelně vysokým podílem pro věřitele ve formě nákladových úroků. Daňová povinnost se v letech skokově snižuje.

Tab. 12 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním - ARTE, a. s.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
EBIT	29 224	12 563	8 775
Věřitel (nákladové úroky)	1 040	2 866	1 631
Stát (daň)	6 169	3 219	0
Podnik (čistý zisk)	22 015	6 478	7 144

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4 Dělení EBITu v letech 2007 – 2009 v ARTE, a. s.

V Tab. 13 je znázorněn vývoj čistého pracovního kapitálu (ČPK) firmy v letech 2007 - 2009. Velice negativně musíme zhodnotit jeho zápornou výši v posledním roce. Výše oběžných aktiv je v letech téměř na srovnatelné úrovni, avšak výše závazků se podstatně zvýšila užitím krátkodobých bankovních úvěrů. Převyšující krátkodobé závazky nad oběžnými aktivy značí, že **podnik nemá dostatek financí na vykrytí neočekávaných závazků**. Záporný ČPK znamená, že objem stálých aktiv je vyšší než objem dlouhodobého kapitálu. Touto situací může nastat pro firmu nebezpečí, že kvůli nutnosti splatit své krátkodobé závazky bude nucena rozprodat část ze svého dlouhodobého majetku. V roce 2009 firma neměla k dispozici dostatek finančních prostředků, které by sloužily pro krytí neočekávaných závazků a vstupovala do nového roku jako platebně neschopná.

Tab. 13 Vývoj čistého pracovního kapitálu - ARTE, a. s.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Čistý pracovní kapitál	52 823	9 306	-3 884
Oběžná aktiva	91 529	98 890	97 704
Krátkodobé závazky	38 706	89 584	101 588

Zdroj: vlastní zpracování

12.4 Analýza poměrových ukazatelů

12.4.1 Ukazatele zadluženosti

Poměrové ukazatele mohou posloužit jako ukazatele rizika, které firma podstupuje při určité skladbě vlastních a cizích zdrojů financování. Zadluženost sama o sobě nemusí být vždy pro firmu špatným znamením, ale důležité je, aby se podnik snažil o dosažení optimální finanční struktury a zadluženost sama se pohybovala jen v určitých mezích.

Tab. 14 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury - ARTE, a. s.

Ukazatel	2007	2008	2009
Celková zadluženost	44 %	49 %	54 %
Míra zadluženosti	0,78	0,96	1,17
Ukazatel úrokového krytí	28,10	4,38	5,38
Krytí dlouhodobých aktiv VK	1,15	0,96	0,76
Krytí dlouhodobých aktiv dlou. zdroji	1,61	1,09	0,98
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	51,32 %	13,60 %	24,72 %
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,15	0,96	0,76
Dlouhodobé zdroje /Dlouh. majetek	0,46	0,12	0,22

Zdroj: vlastní zpracování

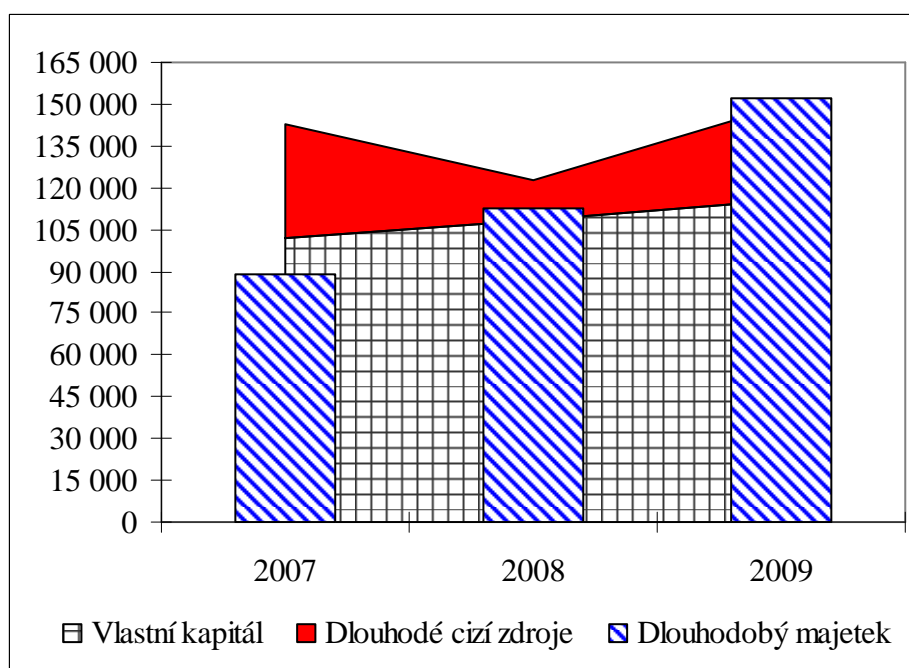
Tab. 15 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury - ODVĚTVÍ

Ukazatel	2007	2008
Celková zadluženost	39 %	43 %
Míra zadluženosti	0,65	0,77
Ukazatel úrokového krytí	11,45	5,74
Krytí dlouhodobých aktiv VK	1,11	1,01
Krytí dlouhodobých aktiv dlou. zdroji	1,27	1,24
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	22,18 %	30,69 %
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,11	1,01
Dlouhodobé zdroje /Dlouhodobý majetek	0,16	0,24

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost společnosti ARTE, a. s. má rostoucí tendenci. V roce 2009 její hodnota přesáhla více než 50 %, tzn., že hodnota cizích zdrojů představuje více než polovinu celkových pasiv. Ve srovnání s odvětvím se firma vyznačuje přiměřenou

zadlužeností, která je každoročně v rozmezí $\pm 6\%$ od hodnot odvětví. *Míra zadluženosti* se během posledních let rovněž zvyšuje jak u ARTE, a. s., tak i v odvětví. Velmi důležitým měřítkem pro posouzení dlouhodobé finanční rovnováhy je *ukazatel krytí dlouhodobých aktiv* dlouhodobým kapitálem. Jak můžeme vidět v grafu 5, tak dlouhodobý majetek byl z velké části financován dlouhodobým kapitálem ještě v roce 2007. V roce 2008 už byla výše dlouhodobého majetku a dlouhodobého kapitálu téměř na stejné úrovni a v loňském roce již hodnota majetku převýšila dlouhodobé cizí zdroje. Firmě se tedy nepodařilo dodržet zlaté pravidlo financování a svůj dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji nepokryla. U konkurenčních firem v odvětví bylo toto zlaté pravidlo zatím stále dodrženo. *Ukazatel úrokového krytí*, který vyjadřuje, kolikrát EBIT převyšuje úrokové platby, se v průběhu sledovaných let snížil z hodnoty 28,1 na hodnotu 5,38. Doporučená hodnota pro tento ukazatel se uvádí minimálně cca 5, což splňuje jak analyzovaná firma, tak i firmy v odvětví.



Graf 5 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji – ARTE, a. s.

12.4.2 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy dostát svým závazkům v den jejich splatnosti. Má-li podnik dostatek krátkodobého finančního majetku, tedy hotovosti a peněz na bankovních účtech ve srovnání s krátkodobými závazky, můžeme říci, že je likvidní.

Tab. 16 Ukazatele likvidity společnosti ARTE, a. s.

Ukazatel	2007	2008	2009	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	2,36	1,10	0,96	min. 1,5 - 2
Pohotová likvidita	1,60	0,78	0,61	1,0 - 1,5
Hotovostní likvidita	0,08	0,07	0,01	min. 0,2
ČPK / OA	57,71 %	9,41 %	-3,98 %	
ČPK / A	29,09 %	4,38 %	-1,55 %	

Zdroj: vlastní zpracování

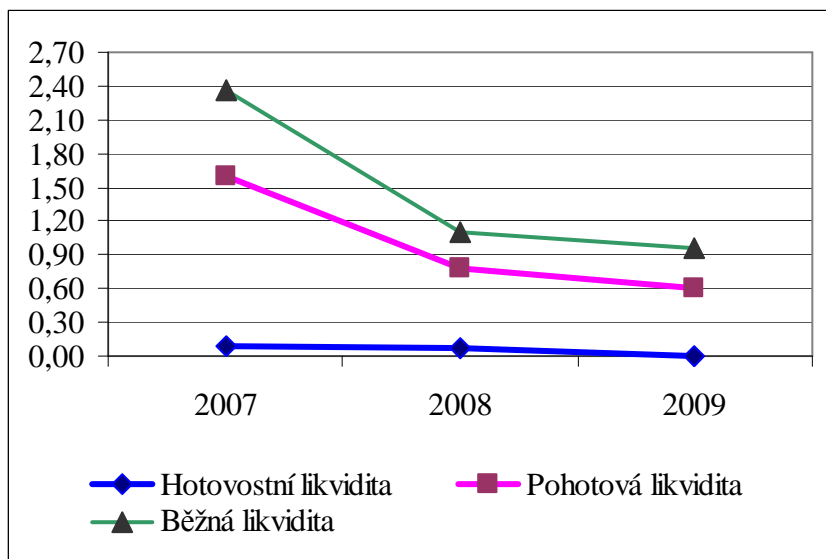
Tab. 17 Ukazatele likvidity - ODVĚTVÍ

Ukazatel	2007	2008	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,54	1,51	min. 1,5 - 2
Pohotová likvidita	1,06	1,02	1,0 - 1,5
Hotovostní likvidita	0,19	0,17	min. 0,2
ČPK / OA	35,20 %	33,96 %	
ČPK / A	15,79 %	14,79 %	

Zdroj: vlastní zpracování

Firma ARTE, a. s. na tom není za poslední roky s likviditou příliš dobře. Hodnota oběžného majetku se pohybovala v rozmezí 91 500 – 98 900 tis. Kč, ale hodnota krátkodobých závazků se od roku 2008 podstatně zvyšuje. Jak můžeme vidět (Tab. 16), tak **běžná, pohotová i okamžitá likvidita se nacházejí hluboko pod doporučenými hodnotami.** Nejhuře je na tom hotovostní likvidita, která se za poslední 3 roky nachází silně pod doporučenou hodnotou 0,2 a blíží se k hrozivé nulové hranici. V roce 2007 byla na úrovni 0,08 a v následujících letech se její výše rapidně snížila, a to kvůli nízké hodnotě finančního majetku až na hodnotu 0,01. Likvidita ve společnosti má celkově klesající charakter, což neznačí nic dobrého ve smyslu schopnosti firmy hradit své právě splatné závazky. Tato informace je pro podnik sice důležitá, ale je více než potřebné další vývoj likvidity plánovat společně s předpovědí budoucích peněžních toků. Firma využívá k financování své činnosti spíše dlouhodobé bankovní úvěry než krátkodobé. Ke zvážení zůstává, jestli není tento zdroj financování pro podnik příliš drahý, a zda by nebylo možné, nalézt efektivnější způsob financování.

Situace v odvětví je naopak velice dobrá. Ukazatele běžné i pohotové likvidity dosahují v konkurenčních firmách uspokojivých hodnot, které se přibližují doporučeným hodnotám Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO). Hotovostní likvidita sice doporučené hodnoty nedosahuje, ale nemá do ní příliš daleko. Graf 6 znázorňuje vývoj jednotlivých druhů likvidity ve sledovaném čase.



Graf 6 Vývoj likvidity – ARTE, a. s. v letech 2007 - 2009

12.4.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (Tab. 18) hodnotí ziskovost podniku, jeho schopnost vytvářet nové zdroje. Čím jsou hodnoty rentability vyšší, tím lépe pro podnik. Ukazatel *rentability tržeb* udává, kolik Kč zisku firma získala z 1 Kč dosažených tržeb. Firma dosahovala u tohoto ukazatele za poslední dva roky o polovinu nižších hodnot, než v roce 2007, kdy firma dosahovala dokonce lepších výsledků než ostatní firmy v odvětví. Pokles ziskové marže z 10,25 % na 4,57 % mohl být způsoben špatným řízením společnosti či sníženou exportní aktivitou. Firmy v odvětví si udržují konstantní hodnotu kolem 6,4 %. *Výnosnost vlastního kapitálu* dává odpověď na otázku, zda je podnik schopen vytvářet nové zdroje a produkovat zisk použitím investovaného kapitálu. Stejně jako u ostatních ukazatelů rentability i tento ukazatel v roce 2008 rapidně klesl (z 21,57 % na 5,97 %), ale pozitivní je, že se začíná pomalu zvyšovat (rok 2009 – 6,17 %). Za jeho snížením stojí dosažení výrazně nižších čistých zisků než tomu bylo v roce 2007. V odvětví (Tab. 19) dosahuje ROE v obou sledovaných letech téměř totožných hodnot (cca 10,6 %), což byla ve srovnání s analyzovanou firmou ARTE, a. s. v roce 2008, skoro dvojnásobně vyšší

hodnota. *Rentabilita celkového kapitálu* od roku 2007 rovněž významně klesla na současnou hodnotu 3,5 %. Hodnota tohoto ukazatele vyjadřuje výkonnost veškerého kapitálu, kterým podnik disponuje. Důležité je mít na paměti, že je-li ROA vyšší než úroková míra z dlouhodobých úvěrů, tak se firmě vyplatí využít cizích zdrojů, které povedou ke zvýšení ROE (tzv. finanční páka).

Tab. 18 Ukazatele rentability společnosti ARTE, a. s.

Ukazatel	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb (ROS)	10,25 %	3,04 %	4,57 %
Rentabilita výnosů	8,71 %	5,03 %	5,06 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	16,09 %	5,92 %	3,50 %
Rentabilita úplatného kapitálu	20,45 %	8,29 %	5,89 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	21,57 %	5,97 %	6,17 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 19 Ukazatele rentability – ODVĚTVÍ

Ukazatel	2007	2008
Rentabilita tržeb	6,85 %	6,07 %
Rentabilita výnosů	8,38 %	7,25 %
Rentabilita celkového kapitálu	8,53 %	7,96 %
Rentabilita úplatného kapitálu	11,56 %	10,26 %
Rentabilita vlastního kapitálu	10,54 %	10,61 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu je ovlivněna více činiteli (ROA, zdaněním či zadlužeností). Vliv zadluženosti na ROE znázorňují dva protichůdně působící faktory – úroková redukce zisku a tzv. finanční páka. Multiplikátor vlastního kapitálu můžeme vyjádřit jako součin úrokové redukce zisku (EBT/EBIT) a finanční páky (A/VK), přičemž by mělo platit, že je-li jeho hodnota > 1 , tak zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře firmy by

mělo mít pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Ve všech třech sledovaných letech byla hodnota multiplikátoru vyšší než 1, takže je možné usoudit, že zvyšováním podílu cizích zdrojů bude mít pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

Tab. 20 Multiplikátor vlastního kapitálu – ARTE, a. s.

	2007	2008	2009
EBT / EBIT	0,96	0,77	0,81
Aktiva / Vlastní kapitál	1,78	1,96	2,17
Multiplikátor	1,72	1,51	1,76

Zdroj: vlastní zpracování

12.4.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniky využít svého majetku. V Tab. 21 můžeme vidět, že *obrat celkových aktiv z tržeb* byl do roku 2008 vyšší než minimální požadovaná hodnota 1. Společnost dokázala vyprodukovat z 1 Kč majetku 1 Kč tržeb, a zároveň firma dokázala efektivněji využít svůj majetek než ostatní firmy v odvětví, jejichž obrat se nacházel pod touto hranicí. Od loňského roku se ovšem obrat celkových aktiv z tržeb i výnosů snížil o cca 44 %, tzn. že firma již přestala se svým majetkem efektivně nakládat nebo nedokáže správně využít svou výrobní kapacitu. Jak demonstruje graf 7, tak **doby obratu zásob, pohledávek i závazků z tržeb jsou ve firmě ARTE, a. s. rok od roku delší**, zatímco doby obratu zásob a pohledávek firem v odvětví mají klesající charakter. *Doba obratu zásob* se za rok 2009 zvýšila ze 49 na 83 dní (nárůst o 69 %), tzn. že firma váže peníze v zásobách téměř 3 měsíce. V případě výrobního procesu společnosti ARTE, a. s. není důvod držet materiálové zásoby na skladě, takže za zvyšujícím se počtem dnů stojí nejspíš snižující se odbyt hotových výrobků. *Doba obratu pohledávek z tržeb* má rovněž stoupající tendenci, během roku ze zvýšila o 33 dnů, což značí, že stále více odběratelů neplatí své faktury včas. Ani platební morálka analyzované firmy na tom není lépe, neboť *doba obratu závazků z tržeb* ze významně zvýšila na 310 dní. Firma tak využívá obchodních úvěrů a zadržuje téměř rok peněžní prostředky pro uspokojení svých potřeb, místo toho, aby včas splácela své závazky. U firem v odvětví platí téměř totožný scénář. Firmy platí své závazky později, než dostávají zaplacenou za své pohledávky, tím se rovněž doba obratu závazků z tržeb prodlužuje. V grafu 7 můžete vidět vývoj vybraných ukazatelů aktivity ve společnosti ARTE, a. s.

Tab. 21 Ukazatele aktivity společnosti ARTE, a. s.

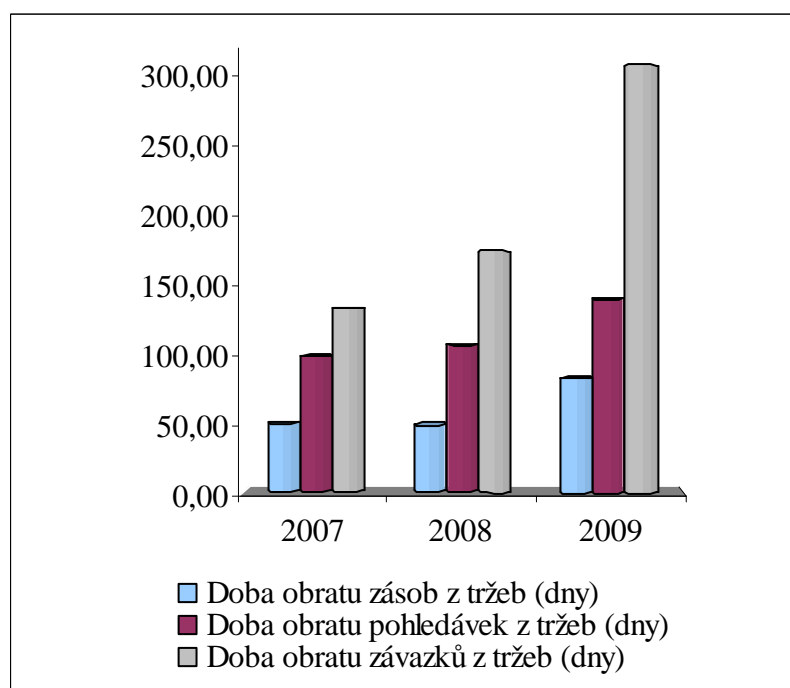
Ukazatel	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,18	1,00	0,62
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,85	1,18	0,69
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	49	49	83
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	98	107	140
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	133	175	310
Obratovost pohledávek	3,65	3,36	2,56
Obratovost závazků	2,70	2,05	1,16

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 22 Ukazatele aktivity - ODVĚTVÍ

Ukazatel	2007	2008
Obrat celkových aktiv z tržeb	0,93	0,98
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,02	1,10
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	54	52
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	97	89
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	146	153
Obratovost pohledávek	3,68	4,04
Obratovost závazků	2,46	2,34

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 7 Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2007 – 2009

12.4.5 Ukazatele produktivity práce

Přidaná hodnota i tržby na zaměstnance mají ve sledovaných letech klesající charakter. Počet zaměstnanců se v roce 2008 zvýšil na 99 a v roce 2009 opět mírně poklesl na 95 pracovníků. Nejnižšího poměru přidané hodnoty na pracovníka bylo dosaženo v minulém roce a to 476,84 tis. Kč i dosažené tržby na zaměstnance byl nejnižší (1646,26 tis. Kč). Osobní náklady se jen mírně zvýšily v roce 2008, díky přijetí 4 nových pracovníků, ale jinak se drží na stabilní úrovni kolem 357 tis. Kč. Podíl výkonové spotřeby na výnosech dosahuje téměř 67 %.

Tab. 23 Ukazatele produktivity práce – ARTE, a. s. v letech

Ukazatele	2007	2008	2009
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců	680,38	452,44	476,84
Tržby/Počet zaměstnanců	2308,73	2151,26	1646,26
Osobní náklady/Počet zaměstnanců	356,70	472,42	359,76
Výkonová spotřeba/Výnosy	42,28 %	65,20 %	66,44 %
Osobní náklady/Výnosy	9,89 %	18,72 %	19,70 %
Odpisy/Výnosy	1,65 %	2,64 %	5,22 %
Nákladové úroky/Výnosy	0,31 %	1,15 %	0,94 %
Přidaná hodnota/Výnosy	18,86 %	17,93 %	26,11 %
Osobní náklady/Přidaná hodnota	52,43 %	104,42 %	75,45 %
Odpisy/Přidaná hodnota	8,76 %	14,71 %	20,00 %
Nákladové úroky/Přidaná hodnota	1,64 %	6,40 %	3,60 %
VH před zdaněním/Přidaná hodnota	44,54 %	21,65 %	15,77 %

Zdroj: vlastní zpracování

12.4.6 SPIDER analýza

Spider analýzu využijeme pro rychlejší a přehlednější vyhodnocení postavení firmy ARTE, a. s. v řadě ukazatelů ve srovnání s konkurenčními podniky v odvětví. Tato analýza je provedena za rok 2008 a výsledky čtyř základních skupin poměrových ukazatelů můžeme vidět v Tab. 24. V grafu 8 je pomocí paprskového grafu zobrazena finanční situace společnosti ARTE, a. s. v porovnání s odvětvím. Jak zcela zřejmé, že **konkurenční**

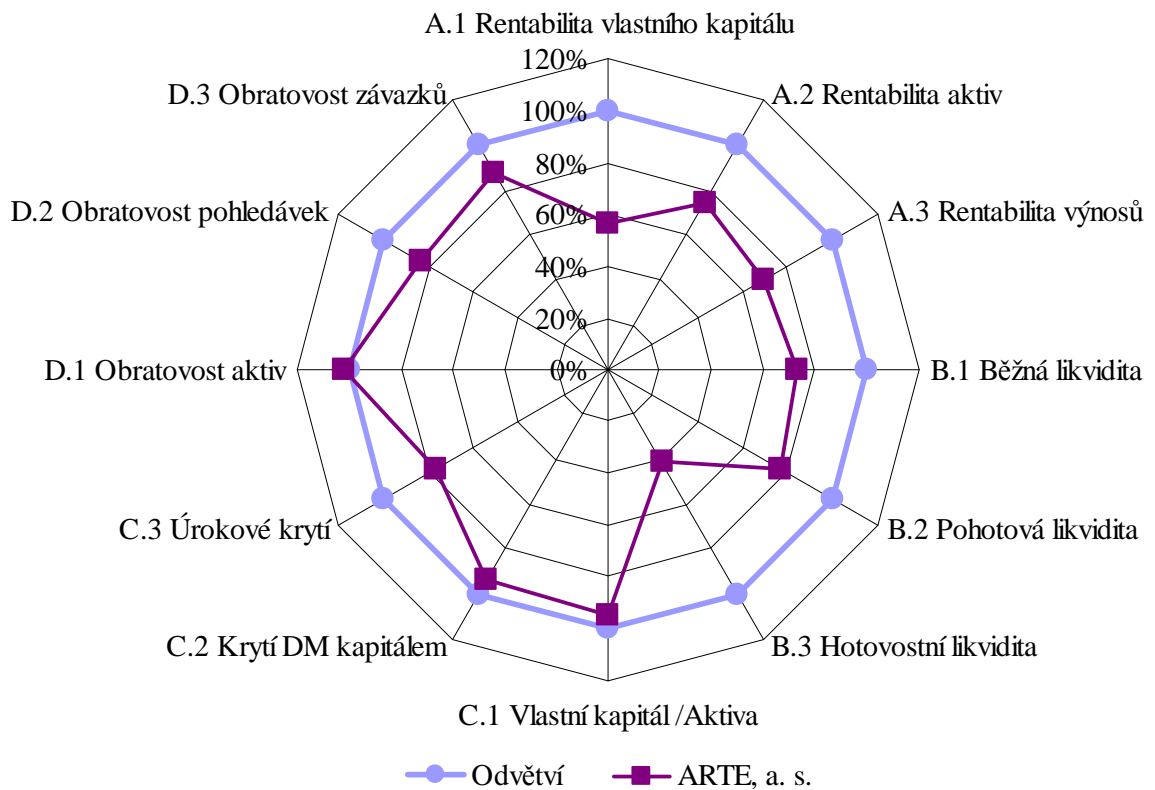
firmy v odvětví dosahují lepších výsledků než ARTE, a. s. téměř ve všech oblastech. Jen v obratovosti aktiv je analyzovaná firma lepší než konkurenti. Zarážející je skutečnost, že rentabilita vlastního kapitálu je až o polovinu nižší než v odvětví. Firma tedy nevytváří nové zdroje a zisk použitím investovaného kapitálu tak dobře, jako její konkurenti. Co se týče zadluženosti, tak jsou na tom obě pozorované oblasti téměř stejně až na ukazatel úrokového krytí, který je u firmy ARTE, a. s. nižší. S likviditou jsou na tom firmy v odvětví také lépe, a to v případě hotovostní likvidity o více než 50 % než analyzovaná společnost. Lepších výsledků než odvětví dosahuje ARTE, a. s. pouze u obratovosti aktiv, kde je lepší o 2,04 %.

Tab. 24 Porovnání poměrových ukazatelů v r. 2008 – ARTE, a. s. a ODVĚTVÍ

	Ukazatele	ARTE, a. s.	Odvětví	ARTE, a. s.	Odvětví
Rentabilita	A.1 Rentabilita VK	5,97 %	10,61 %	56,27 %	100 %
	A.2 Rentabilita aktiv	5,92 %	7,96 %	74,37 %	100 %
	A.3 Rentabilita výnosů	5,03 %	7,25 %	69,38 %	100 %
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	1,10	1,51	72,85 %	100 %
	B.2 Pohotová likvidita	0,78	1,02	76,47 %	100 %
	B.3 Hotovostní likvidita	0,07	0,17	41,18 %	100 %
Zadluženost	C.1 Vlastní kapitál /Aktiva	0,96	1,01	95,05 %	100 %
	C.2 Krytí DM kapitálem	1,09	1,17	93,16 %	100 %
	C.3 Úrokové krytí	4,38	5,74	76,31 %	100 %
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	1,00	0,98	102,04 %	100 %
	D.2 Obratovost pohledávek	3,36	4,04	83,17 %	100 %
	D.3 Obratovost závazků	2,05	2,34	87,61 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf obsahuje dvě křivky. Jedna znázorňuje výši dosažených ukazatelů společností ARTE, a. s. a druhá výsledky dosažené v odvětví. Linie odvětví se rovná 100 % a slouží jako základ pro stanovení polohy ukazatelů sledované firmy. Jednoduše lze říci, že čím je daná křivka podniku položena dále od středu grafu, tím lépe na tom firma je.



Graf 8 Poměrové ukazatele – ARTE, a. s. a ODVĚTVÍ v roce 2008

12.5 Souhrnné ukazatele

Do souhrnných ukazatelů byly zařazeny dva bankrotní modely, Altmanova formule bankrotu a Index IN01, pomocí kterých je hodnocena finanční a ekonomická situace podniku a je možné předvídat jeho finanční krach.

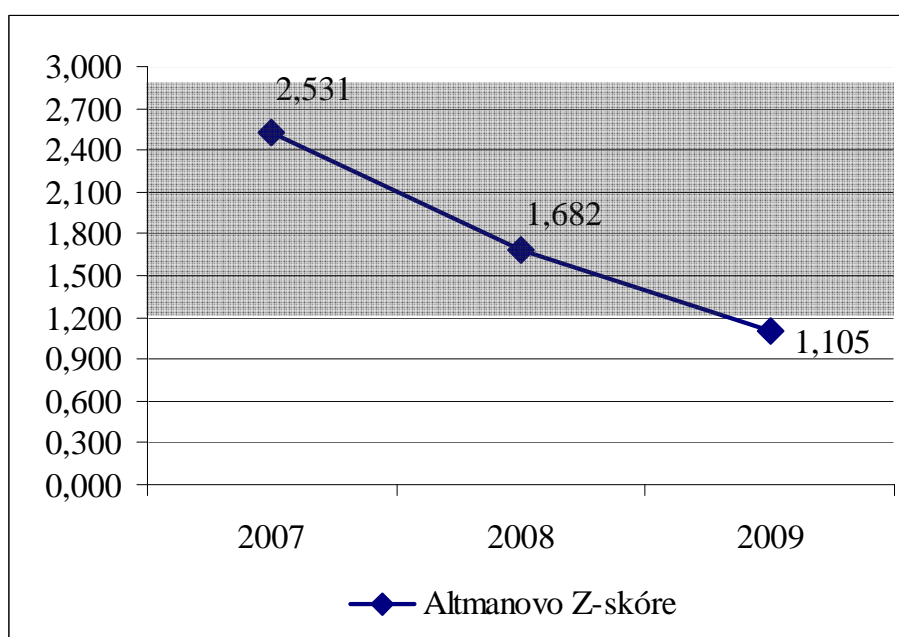
Následující tabulky 25 a 26 poskytují přehled o tom, jak je na tom firma se svým finančním zdravím. Altmanova formule bankrotu udává, že je-li jeho hodnota větší než 2,9, tak je podnik zdravý a krach mu nehrozí. Při hodnotě $Z = 1,2 - 2,9$ se společnost nachází v šedé zóně a mohly by mu časem nastat finanční potíže. *Vyjde-li Z nižší než 1,2, tak podniku hrozí bankrot.* Jak můžeme v Tab. 25 i na následujícím grafu 9 vidět, tak firma se nacházela již v letech 2007 a 2008 v šedé zóně, což značilo možné potíže do dalších let.

V roce 2009 se už podnik dostal pod minimální hodnotu 1,2, což značí silné finanční problémy, které by mohly mít pro firmu, v případě, že se nepokusí o obnovu finanční stability, do budoucna nedozírné následky. Negativně hodnotím i skutečnost, že má Z-skóre klesající trend vývoje.

Tab. 25 Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)

	Váha	2007	2008	2009
Čistý pracovní kapitál/Aktiva	0,717	0,209	0,129	-0,011
Čistý zisk/Aktiva	0,847	0,103	0,026	0,024
EBIT/Aktiva	3,107	0,500	0,184	0,109
Vlastní kapitál/Cizí zdroje	0,42	0,539	0,440	0,360
Tržby/Aktiva	0,998	1,180	1,001	0,623
Z-skóre		2,531	1,682	1,105

Zdroj: vlastní zpracování



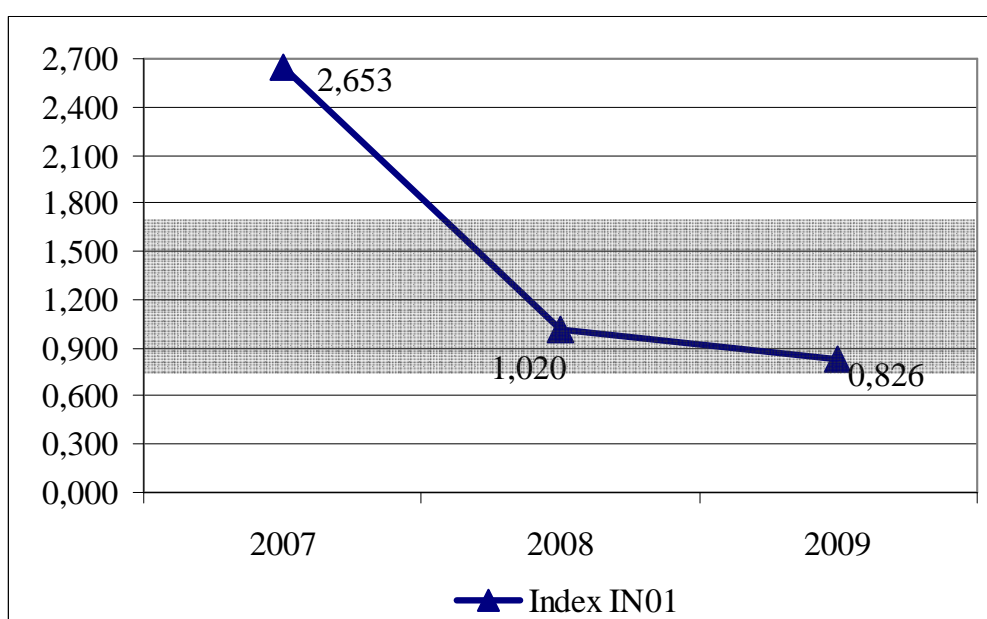
Graf 9 Výsledky Z-skóre s vyznačením šedé zóny v letech 2007 – 2009

V tabulce 26 jsou znázorněny výpočty jednotlivých částí indexu bonity. V případě, že hodnota indexu IN01 vyjde větší než 1,77, pak má podnik dobré finanční zdraví a dokáže tvořit hodnotu. Dosahuje-li hodnot v rozmezí 0,75 – 1,77, pak se podnik nachází v šedé zóně a může se časem potýkat s finančními problémy. Firma s indexem IN01 nižším jak 0,75 spěje k bankrotu. Dle výše uvedených kritérií lze konstatovat, že se firma **ARTE, a. s. již druhým rokem nachází v šedé zóně**. Znepokojující rovněž je i klesající charakter indexu v čase. Stejně jako u Altmanova bankrotního modelu můžeme i u indexu IN01 říci, že finanční stabilita podniku není úplně v pořádku, a je zde zvýšená pravděpodobnost možného bankrotu.

Tab. 26 Index IN01

	Váha	2007	2008	2009
Aktiva/Cizí zdroje	0,13	0,297	0,266	0,241
EBIT/Nákladové úroky	0,04	1,124	0,175	0,215
EBIT/Aktiva	3,92	0,631	0,232	0,137
Výnosy/Aktiva	0,21	0,388	0,247	0,145
Oběžná aktiva/krátkodobé závazky	0,09	0,213	0,099	0,087
Index bonity		2,653	1,020	0,826

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 10 Výsledky indexu IN01 s vyznačením šedé zóny v letech 2007 – 2009

12.6 Analýza cash flow

V Tab. 27 je zobrazen ve zkrácené podobě vývoj peněžního toku v jednotlivých letech. Cash flow (CF) je děleno podle činností na CF z provozní, investiční a finanční činnosti. Peněžní tok z *provozní činnosti* je každoročně pozitivní, což znamená, že příjmy peněžních prostředků z provozní činnosti převýšily výdaje s provozem spojené. V roce 2009 byla dokonce jeho hodnota nejvyšší za poslední 3 roky. Cash flow z *investiční činnosti* je ve všech třech letech záporné, což značí, že je firma investičně aktivní. Cash flow z *finanční činnosti* je až v posledním roce vysoce záporné, což mohlo být způsobeno splátkou bankovních úvěrů. **Celkové cash flow** má ve svém vývoji silné výkyvy a velmi negativně jej můžeme ohodnotit **v posledním roce, který svědčí o snížené platební schopnosti podniku.**

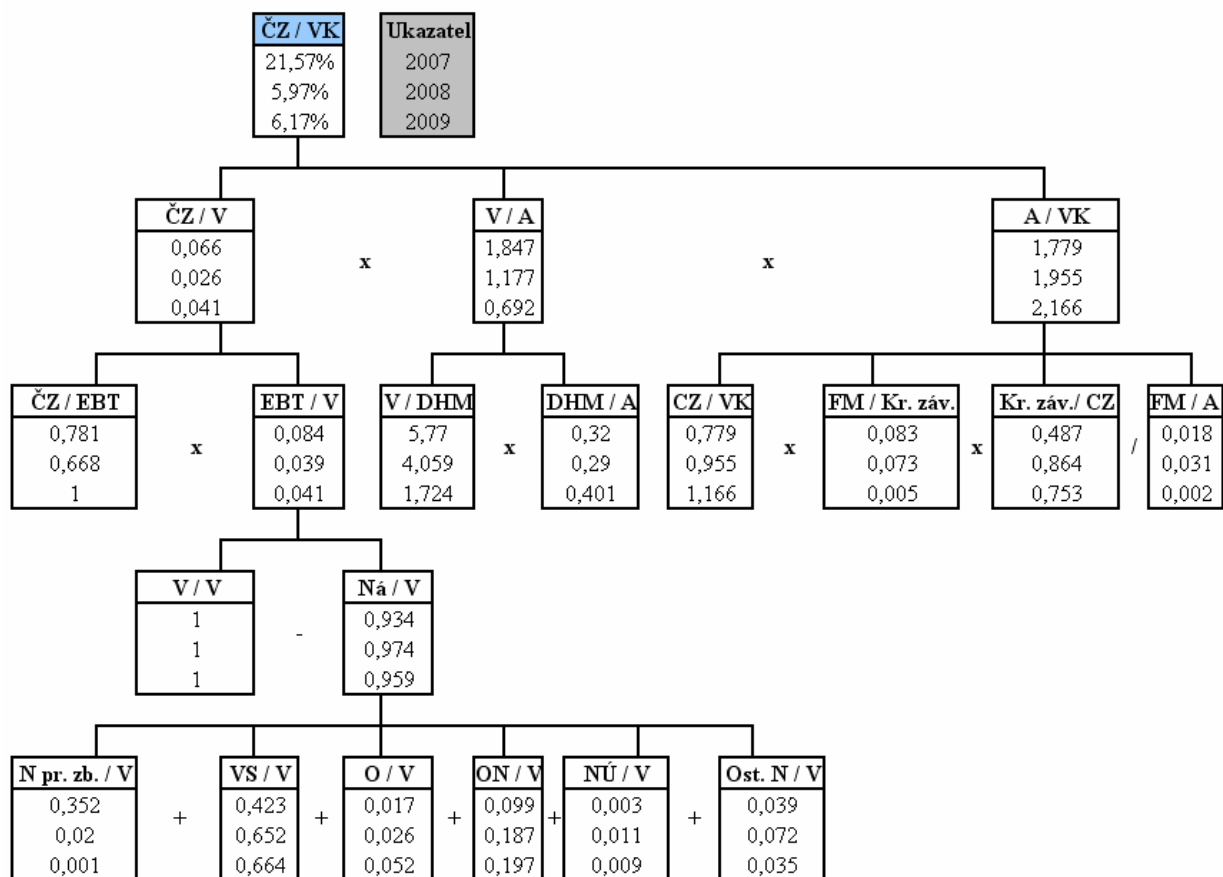
Tab. 27 Vývoj toků peněžní hotovosti - ARTE, a. s. v letech

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Počáteční stav peněžních prostředků (PP)	8 214	3 200	6 532
CF z provozní činnosti	28 495	10 907	36 654
CF z investiční činnosti	-69 509	-9 673	-35 544
CF z finanční činnosti	36 000	2 098	-7 129
Čisté zvýšení/snížené PP	-5 014	3 332	-6 019
Konečný stav PP	3 200	6 532	513

Zdroj: vlastní zpracování

11.7 Analýza soustav poměrových ukazatelů

Vzájemné souvislosti mezi jednotlivými poměrovými ukazateli znázorňuje na Obr. 4 jeden z možných rozkladů rentability vlastního kapitálu. Z rozkladu je patrné, že největší vliv na snížení ROE mělo snížení obratovosti aktiv a ziskové marže. Obratovost celkových aktiv klesla především snížením obratovosti dlouhodobých aktiv. Zvýšením dlouhodobého hmotného majetku došlo i k výraznému zvýšení odpisů. Za snížením ziskové marže počítané z EBITu stojí také zvýšení výkonové spotřeby na celkových výnosech i nárůst osobních nákladů. Finanční páka působila na vývoj ROE pozitivně, neboť v letech rostla díky růstu míry zadlužení.



Obr. 4 Rozklad rentability vlastního kapitálu v letech 2007 – 2009 [vlastní zpracování]

13 SWOT ANALÝZA PODNIKU

SWOT analýza zde slouží jako nástroj pro zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku, pro lepší pochopení stávající situace ve firmě a v neposlední řadě jako doplněk předešlých analýz. Vycházeno bylo z informací získaných z interních zdrojů. Analýza je zaměřena na celou firmu a jednotlivé položky SWOT analýzy jsou detailněji vysvětleny za následujícím obrázkem.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • široký sortiment výrobků; • vlastní výzkum a vývoj; • flexibilita a rychlost; • zastoupení na českém i zahraničním trhu; • kvalifikovaný personál; • dlouhodobé zkušenosti na poli podnikání; • působení v dynamickém a rozvíjejícím průmyslovém oboru; • dlouhodobé smluvní vztahy s odběrateli. 	<ul style="list-style-type: none"> • likvidita a zadluženost podniku; • nedostatečné předávání informací mezi vedením a zaměstnanci; • absence finančního oddělení; • kolísavá kvalita výrobků.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • zefektivnění vedení a kontroly jednotlivých oddělení pomocí nového IS; • projekty podporované pod záštitou MPO; • zavedení nových inovačních výrobků (zdravá barva); • proniknutí na nové trhy; • možnost získání nových zákazníků. 	<ul style="list-style-type: none"> • růst konkurence v oblasti nátěrových hmot; • fluktuace pracovníků ke konkurenci; • zrušení smluv od hlavních odběratelů; • růst cen surovin a materiálů; • neúspěch výzkumu a vývoje; • návrh na konkurz od neuspokojených věřitelů.

Obr. 5 SWOT analýza společnosti [vlastní zpracování]

Do **silných stránek** firmy patří bezpochyby vlastní výzkumné a vývojové středisko. Díky jeho kvalifikovanému personálu, může firma ARTE, a. s. každoročně inovovat řadu svých výrobků a vyvíjet zcela nové nátěrové systémy či výrobní technologie. Inovace a podnikový výzkum jsou v dnešním konkurenčním prostředí, jedním z klíčových zbraní, pomocí kterých může podnik na trhu uspět. Je velmi důležité, aby podnik dokázal být neustále krok před konkurencí a uměl svým zákazníkům nabídnout dostatečné množství především kvalitních výrobků, které budou vyvíjeny s ohledem na jejich potřeby. Společnost ARTE, a. s. vyrábí kolem 300 druhů výrobků, což můžeme považovat za dostatečně široký výrobní sortiment, který dokáže uspokojit rozsáhlý okruh odběratelů. Tyto produkty jsou distribuovány nejen na území ČR, ale i v zahraničí, což posouvá postavení firmy a jejich výrobků, díky úspěšnému exportu, nahoru. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti započalo svou podnikatelskou činnost již před více než 10 lety, tak lze říci, že mají její představitelé řadu zkušeností na poli podnikání, které jim do budoucna mohou pomoci překonat složitá období.

Za velmi výraznou **slabou stránku** firmy můžeme považovat její likviditu. Ta dosahuje velmi nízkých hodnot a ve spojení se vzrůstající zadlužeností, může mít další pokles resp. nárůst těchto ukazatelů pro firmu kritické důsledky. Velmi nebezpečná je také skutečnost, že společnost postrádá vlastní finanční oddělení, které by na finance podniku a celkově na postupné zadlužování firmy dávalo pozor. Ve firmě se nepoužívají žádné nástroje na měření a hodnocení výkonnosti podniku, ba ani výpočty základních finančních ukazatelů z finančního účetnictví. Zcela zde chybí jakékoliv finanční řízení. Řízení jednotlivých oblastí podniku a rozhodování o jeho vývoji, užití financí apod. je plně v kompetenci majitele firmy. Další slabou stránkou je, že i když společnost vlastní certifikát kvality ISO a všechny nové výrobky jsou testovány a aplikovány přímo v podnikových laboratořích, dochází často k reklamám a nespokojenosti zákazníků s kvalitou výrobků. Snížená kvalita barev, stavebních hmot a chemie, může být způsobena nepečlivostí pracovníků při výstupní kontrole, ale i nevhodně použitými surovinami či materiálem. Poté vznikají problémy se zasycháním nátěrových systémů, liší se odstín nebo produkty nemají požadovanou hustotu pro aplikaci. Všechny tyto problémy jsou velmi závažné, neboť ovlivňují rozhodování zákazníků při příštím nákupu a mohou snižovat postavení firmy na trhu. S těmito problémy souvisí i další věc, a tou je nedostatečné propojení informací mezi vedením společnosti a jednotlivými pracovníky. Ve firmě často dochází k jakémusi křížení pravomocí. Jednotliví ředitelé ač už výrobní či technický rozdávají odlišné příkazy než

majitel firmy, který má hlavní slovo. Poté vznikají časté komunikační šumy mezi jednotlivými pracovníky, četná nedorozumění s nadřízenými a následně nekvalitně odvedená práce.

Do **příležitostí** společnosti jsem zahrнула, v návaznosti na předešlý problém, zavedení nového informačního systému, pomocí kterého by došlo k zefektivnění vedení a kontroly jednotlivých oddělení firmy. Mohlo by se jednat třeba využívání vizuálního managementu, který by pomohl sdílet informace v rámci celého podniku bez zbytečných nedorozumění, a to např. prostřednictvím informačních nástěnek, zasíláním vnitropodnikových mailů, zápisu z porad apod. vedoucím pracovníkům nebo vydáním interních pokynů, které budou pravidelně aktualizované a závazné. Mezi další příležitosti patří samozřejmě i výroba nových inovačních výrobků, které by předběhly konkurenci, a pomocí kterých by se firma mohla dostat i na nové trhy v zahraničí, na kterých zatím nepůsobí. S tím souvisí i možnost dosažení vyšších zisků v návaznosti na získání nových zákazníků. Výzkum a vývoj nových výrobků může probíhat i v řadě programů vyhlášených a podporovaných MPO jako dotovaných projektů. Firma za poslední 3 roky využila již tří výzkumně a vývojově zaměřených programů na podporu svého výzkumu a vývoje a lze říci, že se jí v této oblasti daří.

Mezi identifikované **hrozby** jsem zařadila růst konkurence v oblasti nátěrových hmot. V současnosti je nejen velké množství výrobců zaměřených na nátěrové systémy, ale především vysoký počet prodejců a zprostředkovatelů, kteří tyto výrobky nabízejí, a to buď prostřednictvím kamenných či internetových obchodů, jejichž růst by existenci firmy ARTE, a. s. mohlo velmi negativně ovlivnit. S tím souvisí i další hrozba, a to zrušení smluv od hlavních odběratelů. Společnost má řadu významných dlouhodobých odběratelů, kteří vytvářejí velkou část tržeb. Zrušením smluv a odlivem ke konkurenci by mohlo mít nedozírné následky vzhledem ke skutečnosti, že noví zákazníci se v nynějším konkurenčním prostředí získávají velmi těžko. Další hrozbu představuje fluktuace pracovníků ke konkurenci. Významný by byl především odchod vědeckých pracovníků a obchodních zástupců, od jejichž znalostí a zkušeností se výrazně odvíjí budoucnost firmy. Růst cen potřebných surovin a materiálů pro výrobu či neúspěch výzkumné a vývojové činnosti představují rovněž případné hrozby. Jako poslední v této oblasti je uveden možný návrh na konkurz od neuspokojených věřitelů, kterých je každoročně čím dál víc.

14 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě provedené finanční analýzy je možné souhrnně konstatovat, že se podnik nachází ve finančních problémech. Finanční stabilita firmy je silně otřesena a pokud nebudou provedena vhodná opatření pro její obnovu, může se stát, že podnik v následujících měsících zbankrotuje. Finanční nestabilita je zřejmá především díky nízké likviditě, minimální výnosnosti a růstu cizích zdrojů, potřebných pro financování činnosti podniku, jelikož vlastní čistý zisk, který každoročně klesá, nestačí na úhradu závazků. Oba bankrotní modely vyšly více než jasně v tom, že podnik má značné finanční potíže. Firma nedokáže dostát svým závazkům a přestává být silně důvěryhodná v očích svých věřitelů. Společnost nemá dostatek prostředků na financování své činnosti a splátky úvěrů, a proto takovému podniku žádná banka není ochotna poskytnout dodatečný úvěr. Výnosnost podniku je téměř ve všech sledovaných ukazatelích poloviční než u konkurentů, hodnoty ukazatelů likvidity nedosahují ani minimálních doporučených hodnot a nedostatek financí dokazuje i záporná výše čistého pracovního kapitálu, který značí, že podnik nemá dostatek financí na vykrytí svých závazků.

Mezi nejzávažnější problémy v hospodaření podniku tedy patří:

- nízká likvidita;
- minimální výnosnost;
- nedostatek finančních prostředků na vykrytí neočekávaných závazků;
- neschopnost hradit své závazky vůči obchodním partnerům;
- tlak věřitelů – hrozba návrhu na konkurzní řízení;
- pokles výnosů, CF;
- velké množství peněžních prostředků vázaných v zásobách;
- dlouhé doby obratu zásob, pohledávek, závazků;
- růst zadluženosti.

Co se týče stavu prostředí podniku, tak pomocí analýzy SWOT bylo zjištěno, že podnik ač má řadu slabých stránek a možných ohrožení, tak má i dostatek potenciálu a předpokladů proto, aby současnou tíživou situaci zvládl, dokázal obnovit své finanční zdraví, obhájit své postavení trhu a být silným konkurentem ve svém odvětví.

Mezi zásadní vnitřní rezervy, které ovlivňují výkonnost podniku patří: kolísavá kvalita výrobků, špatný management a rozhodování ze strany vedení, neřízení podnikových

financí, klesající hospodářský výsledek v návaznosti na snižující se výnosy a realizace investičně náročných akcí a pořizování majetku, bez předem provedených plánů financování a celkové realizace.

Ekonomickou a finanční stabilitu firmy nejvíce ovlivňuje vlastní řízení podniku. Jak už vyplynulo z analýzy SWOT, tak firma postrádá řízení finanční oblasti. Firma neprovádí žádné měření a hodnocení výkonnosti, ani zhodnocení plánovaných investičních akcí či výpočty dob jejich návratnosti. Zarážející je skutečnost, že se společnost v loňském roce pustila do realizace velmi investičně náročné stavby, která by měla být do konce roku 2010 dokončena i technologicky vybavena. Společnost má akorát tak dostatek zdrojů na financování provozní činnosti, ale ne na úhradu faktur vyplývajících z tak velké investiční akce. V majetku společnosti je několik pozemků, budov, strojního a výrobního zařízení, které se nachází ve výrobním areálu. K dnešnímu dni je na některé z těchto majetkových zdrojů vedeno zástavní právo nebo byly použity jako zdroj ručení za poskytnutý úvěr. Vzhledem k tomu, že firmě hrozí již od řady věřitelů návrh na konkurzní řízení je více než potřebné, aby firma okamžitě začala svou situaci řešit, aby se zabránilo většímu zadlužování, propouštění zaměstnanců a v neposlední řadě krachu podniku.

V následující části jsou firmě navržena řešení, která by měla vést k obnově finanční stability. V závěru jsou též zmíněny nástroje, které by bylo vhodné využít pro udržení dobrého finančního zdraví i do budoucna, pokud se ovšem společnosti podaří stabilitu obnovit.

15 PROJEKT OBNOVY FINANČNÍ STABILITY

Následující projekt představuje komplexní soubor návrhů pro obnovu finanční stability firmy a zároveň se jedná o zcela nově navržená a realizovatelná doporučení.

Jelikož krize v podniku, především díky špatné likviditě a minimálním finančním prostředkům, postoupila již tak daleko, že firmě hrozí úpadek, tak v tomto případě již není možné provést sanaci, a pro rychlé obnovení finanční stability budou zapotřebí radikálnější řešení. Ve firmě ARTE, a. s. se nejvíce projevuje krize likvidity, mezi jejíž příčiny patří dlouhodobé porušování základních pravidel finanční rovnováhy, nízká úroveň řízení pohledávek, závazků a rozsáhlé investiční akce financované převážně z cizích zdrojů podniku. Po zanalyzování a vyhodnocení finanční situace firmy a následného prostudování insolvenčního zákona, bylo možné dojít k závěru, že pro firmu a její věřitele bude z hlediska budoucího vývoje nejvhodnější vstoupit do insolvence. Vzhledem k tomu, že firma ARTE, a. s. má více věřitelů, peněžité závazky po lhůtě splatnosti delší než 30 dní a vývoj peněžního toku nasvědčuje, že nebude schopna tyto závazky v nejbližší době řádně a včas plnit, je možné se důvodně domnívat, že se nachází ve fázi hrozícího úpadku. Tomu dosvědčuje i fakt, že nadpoloviční většina závazků nebyla uhrazena po dobu delší 9 měsíců po lhůtě splatnosti, což svědčí o platební neschopnosti firmy.

15.1 Insolvenční řízení

Nejlepší z možných variant pro řešení stávající situace je provedení reorganizace v rámci insolvenčního řízení. Řešením hrozícího úpadku firmy reorganizací dojde k uspořádání majetkových vztahů a k uspokojení věřitelů a příp.zaměstnanců za současného provozu podniku. Majitel společnosti se stane osobou s dispozičním oprávněním, tzn. může v průběhu insolvenčního řízení nakládat s majetkem společnosti, přijímat zakázky, vyrábět, hradit závazky vůči zaměstnancům atd. v souladu s reorganizačním plánem, ale musí se vyvarovat takové činnosti, která by závažným způsobem snížila objem či hodnotu majetku, pokud tomu tak není uvedeno v reorganizačním plánu.

Insolvenční řízení začíná podáním insolvenčního návrhu u insolvenčního soudu, kterým je v tomto případě Krajský soud v Brně. Ten v případě schválení podaného návrhu vydá rozhodnutí o povolení reorganizace a následně dohlíží nad jejím postupem. Insolvenční návrh by měl majitel firmy konzultovat se svým právníkem či jiným poradním orgánem. Obsah návrhu, jeho náležitosti a přílohy jsou podrobně uvedeny v Insolvenčním zákoně č. 182/2006 Sb.

Bylo by rovněž vhodné požádat ještě před zahájením insolvenčního řízení krajský soud o vyhlášení moratoria, v rámci kterého by byla firma ARTE, a. s. po dobu max. 3 měsíců chráněna před svými věřiteli. V tomto období by nehrozilo, že by na firmu bylo vydáno rozhodnutí o úpadku, vedení podniku by mělo prostor a čas pro překonání hrozícího úpadku a jednání s věřiteli, a v neposlední řadě by bylo možné přednostně hradit takové závazky, které mají vliv na zachování a ozdravení provozu podniku. Rovněž by nehrozilo, že by firmě vypověděli smlouvu klíčoví dodavatelé např. energií, služeb apod.

Následující tabulka obsahuje možná řešení pro firmu, které hrozí úpadek, včetně krátkého souhrnu jejich výhod a nevýhod.

Tab. 28 Způsoby řešení hrozícího úpadku – výhody, nevýhody [17]

Řešení	Výhody	Nevýhody
Konkurz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dlužníková způsobilost k právním úkonům a jeho procesní způsobilost zůstává nedotčena; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ celkové rozprodání majetku; ▪ oprávnění nakládat s majetkem, výkon práv a plnění povinností, přechází na insolvenčního správce; ▪ organizační problémy (lhůty stanovené pro přihlašování pohledávek, které znemožňují přezkoumání všech přihlášených pohledávek, dražby atd. ▪ hromadné propouštění;
Oddlužení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ možnost stanovení nižších než zákonem určených měsíčních splátek; ▪ po uhrazení 30 % nezajištěných závazků je dlužník osvobozen od placení zbytku závazků; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ řešení možné pouze pro dlužníky – nepodnikatele; ▪ vymáhání pohledávek exekucí;
Reorganizace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zachování provozu podniku po dobu reorganizačního řízení; ▪ dlužníkovi jsou ponechána dispoziční oprávnění k jeho majetku; ▪ možnost využití moratoria; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ časově náročná; ▪ složitější průběh (jednání s věřiteli, schválení plánu reorganizace věřiteli, soudem atd.).

	<ul style="list-style-type: none">▪ udržení stávajících pracovních míst;▪ možnost ozdravení podniku.	
--	---	--

Řešit finanční nestabilitu firmy ARTE, a. s. reorganizací je navrženo proto, že reorganizace je zaměřena na zachování provozu finančně nestabilního podniku, jsou ponechány dispoziční oprávnění k majetku firmy a na rozdíl od konkurzu se neorientuje na rozprodání majetku firmy a jeho následnou likvidaci, ale naopak na její ozdravení. V případě řešení konkurzem by došlo k propuštění 95 zaměstnanců, což by významně zvýšilo nezaměstnanost v kraji a rozprodání majetku a zastavení výroby by nemuselo přinést věřitelům víc, než v případě zachování provozu. Vzhledem k tomu, že firma je svými výrobky, know how a kvalitním výzkumem a vývojem dostatečně silnou firmou, tak stojí za to ji ozdravit a pokračovat ve výrobě.

16 REORGANIZACE

Cílem provedené reorganizace bude dosažení zásadního obratu ve vývoji firmy. Proto bude nutné provést řadu různých opatření, které pomohou podniku dostat se z finanční tísně a zachovat pracovní místa. Firma ARTE, a. s. splňuje podmínky, které jsou kladeny pro řešení hrozícího úpadku reorganizací, a to, že není ani firmou v likvidaci, ani obchodníkem s cennými papíry a její roční obrat za poslední účetní období přesáhl minimální hranici 100 mil. Kč.

Pro překonání krize v podniku bude tedy za potřebí několik opatření:

- snížit oběžný majetek a stálá aktiva;
- obnovit rentabilitu;
- zlepšit likviditu;
- snížit závazky;
- zvýšit příjmy a cash flow;
- inovovat výrobní program;
- racionalizovat organizační strukturu podniku.

16.1 Reorganizační plán

Reorganizační plán je předkládán ke schválení insolvenčnímu soudu a slouží jako poklad pro obnovení a ozdravení podniku.

a) Důvody, které vedou k hrozícímu úpadku

Firma ARTE, a. s. se dostala do tíživé finanční situace především díky nízké likviditě, platební neschopnosti, náročným investicím, zvyšující se zadlužeností a špatnému řízení pohledávek a závazků.

b) Cíle a účinky reorganizačního plánu

Hlavním cílem reorganizace je prostřednictvím reorganizačního plánu dosáhnout obnovy finanční stability firmy, zajistit likviditu, snížit zadluženost a ozdravit celý podniku, tak aby se firma dostala z finanční tísně, zlepšilo se její povědomí mezi obchodními partnery a podařilo se udržet stávající pracovní místa.

V rámci reorganizačního plánu budou dodrženy základní principy stanovené v § 348 odst. 1 Insolvenčního zákona, a to: sounáležitost se zákonnými předpisy, princip poctivého záměru a lepšího uspokojení pro věřitele. Členově statutárních orgánů společnosti nebudou

reorganizací nijak postihnuti. Představenstvo bude mít právo i povinnost nakládat s majetkem společnosti do ukončení insolvenčního řízení.

c) Rozdělení věřitelů

Věřitelé společnosti budou rozděleni do jednotlivých skupin dle právního postavení a hospodářských zájmů takto:

- *zajištění věřitelé* – bankovní věřitelé, kteří budou uspokojeni formou peněžitého plnění z prodeje zastaveného majetku společnosti ARTE, a. s.
- *nezajištění věřitelé* – věřitelé z obchodního styku a bankovní věřitelé s nezajištěnou částí, kteří řádně přihlásí své pohledávky do insolvenčního řízení.

Všichni věřitelé budou uspokojeni formou peněžitého plnění.

d) Způsob provedení reorganizace

Reorganizace bude probíhat dle níže popsaných činností, pomocí kterých dojde k získání potřebných peněžních prostředků nutných pro uspokojení pohledávek věřitelů. Stěžejní činností bude prodej části dlouhodobého majetku. V rámci reorganizace budou prováděna v kompetenci krizového managementu ještě jiná opatření nutná pro obnovu finanční stability a ozdravení společnosti ARTE, a. s.

V čele krizového managementu bude stát předseda představenstva, který je současně majitelem společnosti. Dalšími členy krizového týmu budou generální ředitel společnosti, technický a výrobní ředitel a vedoucí obchodního úseku. Ti budou mít za úkol dohlížet na správné dodržování plánu reorganizace a řešit všechny případné problémy. Rozhodování a řízení v rámci podniku se bude uskutečňovat centralizovaně.

Konkrétní popis zajištění platební schopnosti

- *Prodej části majetku podniku*

Zpeněžit část majetku podniku je jeden z nejrychlejších způsobů, jak získat poměrně rychle vysokou částku finančních prostředků. Firma ARTE, a. s. vlastní poměrně velké množství ať už výrobního, výzkumného i jiného zařízení v hodnotě 18 176 tis Kč. Za posledních 5 let nebylo žádné z těchto strojů pořízeno nově a současné zařízení bude již v roce 2010 zcela odepsáno, takže prodej tohoto zařízení už bude možný pouze za zůstatkovou cenu. Představitelé společnosti vlastní formou leasingu velmi luxusní *osobní vozy*. Navrhují po

ukončení leasingových smluv automobily co nejdříve prodat a pořídit si firemní vozy, které nebudou tak finančně náročné na pořízení, údržbu i pojištění. Ve vlastnictví společnosti je dále několik *pozemků* v celkové hodnotě 19 679 tis. Kč. Na 3/4 z nich firma provozuje svou podnikatelskou činnost, ale zbylé parcely jsou nevyužity. Pozemky představují neodepisovaný majetek, jejichž hodnota v čase roste, a proto navrhuji prodat pozemky, které firma bezprostředně nepotřebuje ke svému provozu, což by mohlo znamenat peněžní příjem až 6 mil. Kč. Další významnou položkou je *nedokončený dlouhodobý majetek*, jehož hodnota je 48 122 tis. Kč. Do této skupiny majetku patří 2 menší samostatné budovy, které jsou v současné době ve stádiu pozastavené výstavby. Prostory těchto budov by měla po dokončení sloužit pro výzkumné a vývojové účely, skladování i pro výrobu produktů společnosti. Vzhledem k tomu, že současné prostory jsou doposud kapacitně dostačující a v důsledku platební neschopnosti ani nebude možné tyto budovy v nejbližším roce dokončit, ani výdaje s nimi spojené profinancovat, tak navrhuji alespoň jednu z nich prodat. Výrobní sortiment bude nutno vzhledem k velikosti nákladů omezit jen na odbytové a ziskové výrobky, a proto tak velké výrobní prostory ani nebudou využity. V areálu firmy ARTE, a. s. je několik budov, které jsou jak ve vlastnictví, tak v nájmu i v pronájmu společnosti. Vlastní budovy jsou v hodnotě 13 722 tis. Kč. Právě v těchto prostorách dochází k výrobě, výzkumu i obchodní a administrativní činnosti firmy, takže bez těchto staveb se firma neobejde. *Dlouhodobý finanční majetek*, jehož hodnota tvoří částku 51 335 tis. Kč, představují ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly ve společnostech s podstatným vlivem. Tyto podíly by mohla firma prodat a získat tak další zdroje financování podniku. *Zásoby*, jejichž celkovou výši zahrnuje materiál v hodnotě 18 302 tis. Kč a výrobky za 17 912 tis. Kč, je potřeba snížit na co nejnižší hodnotu. V prvé řadě je zapotřebí vyrábět výrobky v co nejmenší míře na sklad, aby bylo co nejméně finančních prostředků vázaných v produktech. Hodnotu materiálových zásob je rovněž zapotřebí snížit, a proto by bylo vhodné skladované suroviny prodat a zkusit najít dodavatele, který by potřebné suroviny dodal včas a za nižší pořizovací cenu. Společnost by měla rovněž objektivně posoudit svou marketingovou činnost a propagaci výrobků celkově, jestli by se i v této oblasti do budoucna nedaly provést změny, které povedou ke zvýšení zájmu o výrobky firmy.

- *Zúžení výrobního sortimentu*

Nabídka společnosti obsahuje kolem 300 druhů výrobků, ale ne všechny produkty jsou odbytové. Vzhledem k tomu, že se firma snaží o obnovu stability, tak by se měla zaměřit jen na ziskové a nejčastěji žádané výrobky a jejich kvalitu a inovaci. Zúžení výrobního sortimentu může přinést úsporu v nákladech na skladování i výrobní suroviny a v neposlední řadě by bylo možné prodat výrobní zařízení pro ty výrobky, u kterých se zruší výroba nebo je možné je vlastnit pouze formou zpětného leasingu. Důležité je zaměřit se na menší množství druhů výrobků, snažit se o udržení určitého standardu kvality a inovovat je vzhledem k požadavkům trhu.

- *Zvýšení ceny produktů*

Důležité je si uvědomit, že i malé zvýšení ceny může přispět ke zlepšení likvidity podniku a zvýšení zisku. Tato varianta zajištění zvýšených příjmů peněžních prostředků je možná jen u takových druhů výrobků, u kterých si vedení společnosti může být jistá, že si je zákazníci koupí i za vyšší cenu, tzn. je u nich zaznamenána vyšší poptávka než po ostatním zboží. Tím může být např. výrobek, který je svými vlastnostmi natolik specifický, že konkurenční firmy ještě nedokázaly na tuto variantu produktu zareagovat, a proto zde existuje předpoklad, že bude zákazníkům poptáván i za vyšší cenu. Cena výrobků společnosti se odvíjí od velikosti vlastních nákladů a s přihlédnutím na cenu, kterou si stanovili konkurenční prodejci. Bylo by tedy vhodné, aby si vedení společnosti důkladně prošlo mechanismus stanovení tvorby cen u vlastních výrobků, pokusili se u některých z nich, bude-li to možné, snížit náklady na výrobu a s ohledem na konkurenci a vlastní finanční cíle stanovili vhodnou prodejní cenu. Vedení firmy ARTE, a. s. by si mělo rovněž vypočítat výnosnost slev, které poskytují na své zboží či v rámci zvláštních nabídek a dle možností je rozumně nastavily.

- *Faktoring a forfaiting*

Odprodejem krátkodobých i dlouhodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti některým bankovním institucím či faktoringovým společností může firma získat až 90 % hodnoty pohledávky, což představuje další formu získání hotovostních prostředků a snížení hodnoty pohledávek. Firma ARTE, a. s. může své krátkodobé pohledávky prodat institucím např. DS Factoring, s. r. o., KB Factoring, ČSOB Factoring, Factoring České Spořitelny a dalším. Z takto získaných peněžních prostředků bude poté zajištěno financování provozu podniku po celou dobu reorganizace a postupně spláceny závazky firmy.

U pohledávek, jejichž doba splatnosti již pominula, je zapotřebí zajistit jejich zaplacení v co nejbližší době. V případě, že se jedná o zákazníka, který je zároveň i dodavatelem nějaké služby či materiálu firmy ARTE, a. s., by se oboustranné dluhy mohly vyrovnat formou vzájemného zápočtu na základě smlouvy. U ostatních zákazníků bude potřeba pohledávky vymáhat mimosoudní cestou, a to upozorněním dlužníka formou upomínek na úhradu dané pohledávky, vyčíslením úroků z prodlení, smluvních pokut či vymáháním prostřednictvím advokátní kanceláře. Pokud ani jedna z těchto možností nebude účelná, tak poslední možnou variantou je soudní vymáhání prostřednictvím žaloby. Prominutí dluhu není za současné finanční situace firmy vhodné.

- *Směnky a dokumentární akreditivy*

Pro zajištění úhrady nově vzniklých pohledávek by bylo vhodné využít některý z nástrojů platebního styku, kterým mohou být směnky či dokumentární akreditivy. Tak by mělo vedení firmy ARTE, a. s. jistotu, že nebude docházet k nezaplacení odběratelských faktur. Jištěním vydaných faktur směnkami se snižuje riziko nezaplacení, ovšem je důležité dbát na jejich správné vyhotovení, aby později nedocházelo k problémům při jejich vymáhání v důsledku neplatnosti vyplývající z nesplnění některých předepsaných náležitostí.

- *Zpětný leasing*

Tato forma řešení je vhodná pouze u vlastního zařízení, které by bylo možné prodat některé z leasingových společností a zpětně využívat. To se může týkat jak výrobních strojů, tak podnikových automobilů, ať už osobních či nákladních. Výše získané finanční hotovosti z odprodeje automobilu či výrobního zařízení se odvíjí od technického stavu a stáří majetku. Zpětný leasing představuje řešení, které umožňuje rychlé získání hotovosti. Leasingová splátka je navíc nákladovou položkou, což z hlediska daňového představuje pro firmu určité zvýhodnění.

- *Konto pracovní doby*

Zavedením konta pracovní doby, v průběhu reorganizace, by vznikla firmě ARTE, a. s. možnost pružně reagovat na velikost zakázek. Zaměstnancům by byla přidělována práce dle aktuální potřeby podniku a jejich mzda by v případě nedostatku práce nebyla nižší než 80 % jejich průměrného výdělku. Podle velikosti zakázek by určení výrobní dělníci pracovali buď kratší dobu nebo by zůstávaly v práci přesčas. Regulace pracovní doby by se uvedla do vnitřního předpisu firmy a současně by se zavedly účty pracovní doby

u zaměstnanců, kterých se skonto bude týkat. Při omezení výroby některých druhů výrobků by s velkou pravděpodobností došlo k určitému omezení pracovní doby výrobních dělníků. Určitým nastavením pracovní doby a jejím zpružněním by došlo ke snížení osobních nákladů a režii. V každém případě je za současné situace firmy nemyslitelné přijímat nové zaměstnance. V případě odchodu některých pracovníků např. do předčasného důchodu by bylo vhodné přeškolit ty stávající i na jiný druh práce, aby v případě potřeby mohly vykonávat i jiný druh činnosti, než který vykonávaly doposud.

▪ *Outsourcing*

Outsourcing je jedna z dalších možností, jak přispět ke snížení nákladů. Tento proces by firma ARTE, a. s. mohla využít např. v rámci dopravy svých výrobků. V případě, že by se vedení firmy rozhodlo, z důvodu rychlého získání finanční hotovosti, některý z nákladních vozů prodat, tak by bylo možné najmout přepravní službu pro dodávku výrobků zákazníkům či do vlastních prodejen. Prodané výrobky by byly dopravovány včas, kvalitně, došlo by ke snížení nákladů ve formě odpisů a investic do oprav a údržby, ušetří se na dopravních nákladech a pohonných hmotách, protože se o tyto náklady bude firma dělit ještě s ostatními zákazníky poskytovatele, jelikož velikost dodávky i termíny dodání nikdy nenaplní celé auto. Další možností by bylo si vlastní automobily ponechat a v době, kdy by jich nebylo potřeba, by je mohla firma pronajmout jinému podniku, od kterého by získala za tuto službu příjem.

▪ *Prodej výsledků VaV*

Firma se vyznačuje kvalitním výzkumem a vývojem, jejichž výsledky využívá pro vlastní nové či inovované výrobní technologie a výrobky, tzn. že by mohla některé z těchto výzkumných úspěchů přihlásit na Úřadě průmyslového vlastnictví ve formě poloprovozu, ověřené technologie či funkčního vzorku. Tyto výsledky by v případě zájmu mohla prodat jinému subjektu, čímž by získala určitou finanční hotovost, ovšem vše by muselo být zajištěno smluvně takovým způsobem, aby se zabránilo úniku know how mimo smluvní strany.

▪ *Přizpůsobení firemního řízení*

Firemní řízení je v této situaci nutno přizpůsobit krizové situaci. Management podniku by měl vzájemně spolupracovat a komunikovat při plnění reorganizačního plánu. Současné řízení firmy ARTE, a. s. je v kompetenci předsedy představenstva a generálního ředitele

firmy. Nyní by tato forma řízení měla získat podobu krizového týmu, který by byl rozšířen o vedoucí pracovníky jednotlivých klíčových úseků firmy, a to technického a výrobního ředitele a vedoucího obchodního úseku. Jejich úkolem bude sestavení obchodního plánu, jako přílohy k reorganizačnímu plánu, který bude obsahovat jednotlivé dílčí plány (provozní, prodeje, cash flow apod.) pro zajištění kvalitního řízení firmy a návratu k finančnímu zdraví. Dále je potřebné, aby pracovníci věděli, co se od nich očekává, jaké mají povinnosti, pravomoci a za co odpovídají. Vedení společnosti by mělo s pracovníky provést diskuzi, v rámci které se projednají veškeré plány a cíle v rámci určitého úseku a odsouhlasí se kroky k jejich splnění. Na základě pravidelného hlášení výsledků a následného sestavení indikátorů a ukazatelů bude mít management přehled o pokrocích a stavu společnosti v daném okamžiku. Pro celkovou představu lepší budoucnosti je pro ARTE, a. s. důležité budovat pozitivní sociální prostředí, protože má vliv na pracovní výkonnost, spokojenost s prací a celkovou atmosféru na pracovišti, tzn. zaměstnanci by neměli získat pocit strachu a obav ze ztráty svého pracovního místa vyplývajícího ze složité finanční situace, ve které se firma nachází, ale zároveň by měli cítit odpovědnost za výsledky své práce a budoucnost firmy.

▪ *Další návrhy*

Představitelé společnosti často řeší obchodní jednání formou služební cesty, což v případě zahraničního partnera bývá dosti nákladné. Navrhují omezit služební cesty a nahradit je např. videokonferencemi, což může přinést úsporu až 40 %. Management firmy by si měl také projít všechny doposud uzavřené a stále ještě platné smlouvy, ať už na nájem, služby, suroviny, dodávky energie a jiné, a pokusit se s některými velkými dodavateli vyjednávat a přesvědčit je, aby svou dlužnou pohledávku proměnili v zúročitelnou půjčku, která by byla splatná ve splátkách v průběhu jednoho až dvou let, čímž by firma získala čas a možnost efektivně hradit své dluhy. Pro další snížení firemních výdajů by měla mít firma jasno, jaká je nákladovost prodejních středisek na jednotlivých místech ČR a je-li pro firmu efektivnější financovat provoz celého střediska, nebo bude lepší jej zrušit a nahradit pouze obchodním zástupcem pro danou oblast. Zavedením elektronického objednávkového systému by mohlo dojít ke zpružnění celého procesu prodeje, především u stávajících zákazníků, kteří již většinou vědí, co chtějí, k úspoře času obchodních zástupců a samozřejmě i k úspoře nákladů.

e) Opatření k plnění plánu

Představenstvo společnosti jako statutární orgán bude nakládat s majetkem firmy dle reorganizačního plánu a zdrží se jakékoliv činnosti, která by byla v rozporu s plánem reorganizace, či která by mohla snižovat hodnotu majetku společnosti. Dále bude pravidelně informovat insolvenčního správce o plnění reorganizace i o běžné podnikatelské činnosti.

f) Pokračování provozu dlužníkovy podniku

V průběhu reorganizace bude firma ARTE, a. s. pokračovat ve své podnikatelské činnosti dle reorganizačního plánu, tzn. bude pokračovat v přijímání zakázek, ve výrobě, nákupu surovin, úhradě závazků zaměstnancům apod. Provoz bude financován z dosavadních zdrojů tj. úvěrů a z peněžních prostředků získaných prodejem krátkodobých a dlouhodobých pohledávek factoringových a forfaitingovým společností. Průběžně budou hrazeny předchozí i nově vzniklé závazky včetně mezd a povinných odvodů. Nově vzniklé pohledávky budou jištěny směnkami a akreditivy.

e) Osoby podílející se na financování reorganizačního plánu

V případě schválení reorganizačního plánu Insolvenčním soudem nebude vstupovat do financování reorganizačního plánu žádná fyzická ani právnická osoba, ani na sebe nebude nikdo přebírat závazky společnosti.

f) Důsledky reorganizace na zaměstnanost ve firmě

Udržení pracovních míst pro své zaměstnance je jedním z cílů reorganizace společnosti. Všichni zaměstnanci zůstanou v pracovním poměru ke společnosti ARTE, a. s. V rámci udržovaných pracovněprávních vztahů budou zachovány veškerá práva a povinnosti zaměstnanců i zaměstnavatele, způsob odměňování i čerpání dovolených. Délka pracovní doby bude individuálně upravena dle potřeb reorganizace a bude u konkrétních osob řešena formou dodatku k pracovní smlouvě s ARTE, a. s. Reorganizační plán tedy zaměstnanost ovlivní, ale jen v mizivé míře, jelikož pracovní místa zůstanou zachována a dojde pouze k úpravě pracovní doby.

g) Závazky a jejich výše vůči věřitelům po skončení reorganizace

Peněžních prostředky, které firma získá přijetím návrhů z reorganizačního plánu, budou sloužit k financování provozu společnosti, k úhradě nově vzniklých závazků v době splatnosti a k úhradě obchodních a bankovních závazků z předešlých let. V případě získání finančních prostředků prostřednictvím prodeje hmotného majetku a části zásob lze předpokládat okamžitou úhradu dosavadních závazků až do výše 60 % jejich hodnoty, zbývající část (40 635 tis. Kč) by byla uhrazena v průběhu několika měsíců.

16.2 Praktické dopady navrženého způsobu reorganizace

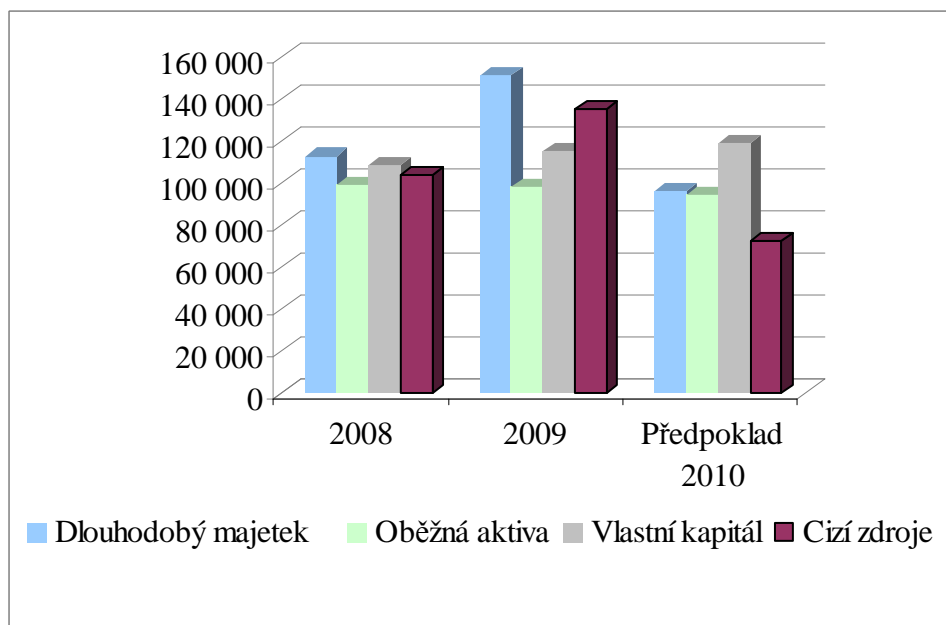
Následující informace představují předpokládané změny, které by mohly vyplynout z přijetí některých návrhů, přičemž ostatní položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty byly stanoveny použitím funkce LINTREND, vhodné pro stanovení předpovědí do budoucna. Odrazovým můstkem pro stanovení optimálních hodnot byl rok 2007, ve kterém firma ještě vytvářela hodnotu a byla finančně stabilní. Ceny za prodaná aktiva byly stanoveny odhadem.

▪ AKTIVA a PASIVA

V případě, že se společnosti podaří, prodejem a odpisy, snížit dlouhodobý hmotný majetek alespoň o polovinu (např. o 48,7 mil. Kč), dlouhodobý finanční majetek o 7 mil. Kč a zásoby alespoň o třetinu (12 mil. Kč), tak dojde ke snížení aktivních položek rozvahy o 67,7 mil. Kč. Pokud se podaří pomocí faktoringu a forfaitingu snížit pohledávky o třetinu (o 20 mil. Kč), ale zároveň předpokládáme, že faktury vydané za prodaný majetek a zásoby budou do konce roku 2010 uhrazeny jen ze $\frac{3}{4}$, tak se hodnota pohledávek opět zvýší o cca 17,4 mil. Kč. Tím by se hodnota finančního majetku mohla pohybovat okolo 74,6 mil. Kč., z čehož lze financovat provoz podniku a zaplatit min. 60 % stávajících závazků s tím, že zbývající částka by sloužila i k úhradě nově vzniklých závazků. Celková hodnota aktiv by se tedy snížila o 59 130 tis. Kč a výrazně by se změnila její struktura (51 % dlouhodobý majetek, 49 % oběžná aktiva).

Naproti tomu by se díky získaným peněžním prostředkům snížily krátkodobé závazky o 60 953 tis. Kč a bankovní úvěry o 1 778 tis. Kč. Pasivní položky by byly tedy tvořeny z cizích zdrojů z 38 % a z 62 % vlastních zdrojů.

Tím je zajištěno a dodrženo zlaté pravidlo financování, kdy dlouhodobé zdroje převyšují dlouhodobý majetek podniku.



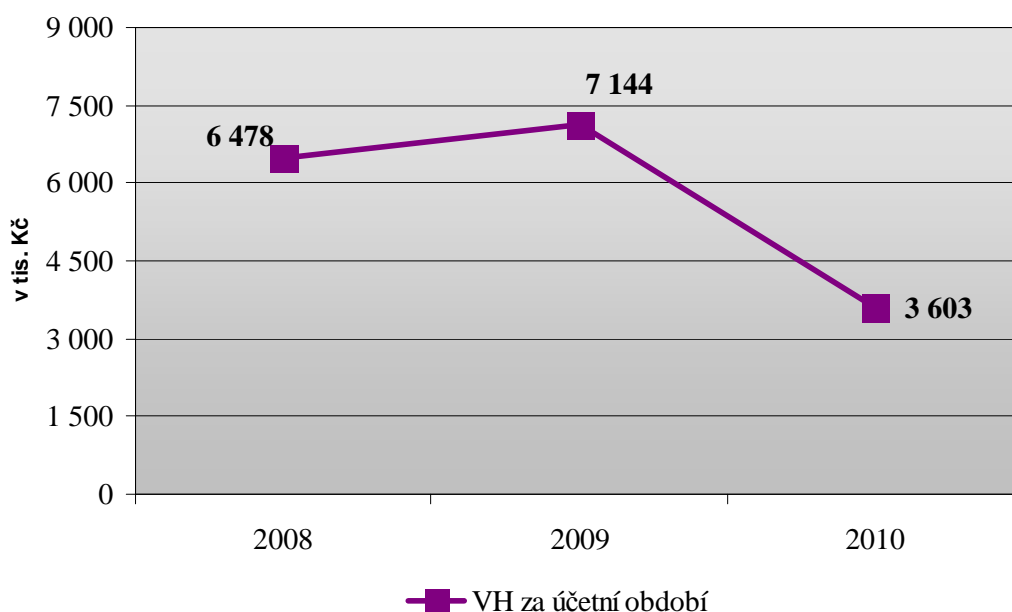
Graf 11 Předpokládaný vývoj vybraných položek aktiv a pasiv v ARTE, a. s.

▪ VÝNOSY a NÁKLADY

Co se týče předpokládaného vývoje výnosů a nákladů, tak by se mohly zvednout téměř o cca 60 mil. Kč. Zvýšení **výnosů** by bylo zapříčiněno vysokými *ostatními výnosy*, do kterých by se promítly především tržby z prodeje hmotného majetku, materiálu a podílů, což by odpovídalo částce asi 69 650 tis. Kč. V případě, že se vedení společnosti rozhodne omezit výrobní sortiment jen na významné druhy produktů, a zároveň by u ziskových a odbytových výrobků došlo k mírnému zvýšení ceny, tak i přesto by mohlo dojít k mírnému snížení tržeb z prodeje vlastních výrobků o cca 6 %. Celkově by se tedy *výkony* mohly snížit oproti roku 2009 o necelé 4 mil. Kč.

Velikost celkových **nákladů** nejvíce ovlivní ostatní druhy nákladů. Jejich velikost by byla důsledkem zvýšení položek zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku, prodaný materiál a podíly. *Osobní náklady* by se zavedením skonta pracovní doby mohly snížit o 5 %. Snížením závazků vůči bankovním institucím by mohlo dojít ke snížení nákladových úroků o 315 tis. Kč. Výraznější nárůst by byl u položky *odpisy* dlouhodobého majetku, vzhledem k odepsání celkového neodepsaného souboru movitých věcí a vlastních budov, jejichž výše představuje hodnotu 22 456 tis. Kč. Těmito odpisy, nedokončením, následným převodem do užívání a prodejem jedné nedostavěné budovy by se mohly odpisy v následujícím roce pohybovat jen okolo částky 5 mil. Kč. *Výkonová spotřeba* by mohla být snížena o 12,9 mil. Kč díky levnějšímu dodavateli surovin, materiálu či energie.

Velikost služeb by se mohla využitím pronajaté přepravní služby mírně zvýšit. Celkově by došlo ke snížení výsledku hospodaření na částku 3 603 tis. Kč (Graf 2).



Graf 12 Předpokládaný vývoj výsledku hospodaření v letech 2008 – 2010

▪ LIKVIDITA

Díky značnému snížení krátkodobých závazků o 60 mil. Kč by mohly všechny druhy likvidity dosáhnout očekávaného zlepšení. Také díky zvýšení finančního majetku o 11,4 mil. Kč by se běžná i pohotová likvidita mohly dostat nad doporučené hodnoty a hotovostní likvidita by byla nejlepší za sledovaná období (2007- 2009). S takovou likviditou by již firma ARTE, a. s. neměla problémy s úhradou svých splatných závazků a stala bych se platebně schopným podnikem i v očích svých věřitelů. Čistý pracovní kapitál by mohl díky výraznému snížení krátkodobých závazků dosáhnout hodnoty až 53,9 mil. Kč, což představuje částku vyšší než v roce 2007. Dvojnásobný převis oběžných aktiv nad závazky značí platební schopnost firmy vykrýt neočekávané závazky.

Tab. 29 Předpokládaný vývoj ukazatelů likvidity – ARTE, a. s.

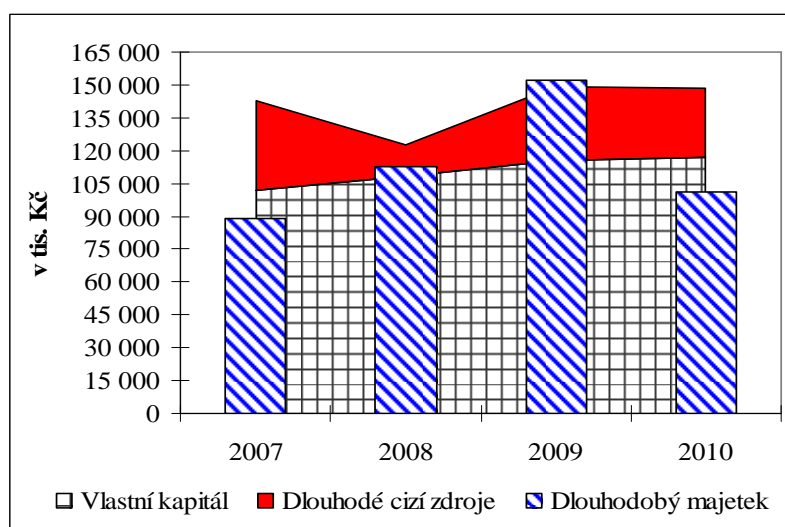
Ukazatel	2008	2009	Předpoklad 2010	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	1,10	0,96	2,33	min. 1,5 - 2
Pohotová likvidita	0,78	0,61	1,73	1,0 - 1,5
Hotovostní likvidita	0,07	0,01	0,29	min. 0,2

▪ RENTABILITA

Ukazatele rentability by díky nízkému zisku dosáhly o polovinu nižších hodnot než v loňském roce. Jestliže předpokládáme, že v následujícím roce výrazně poklesnou nákladové položky díky nižším odpisům, ostatním nákladům, do kterých již nebude zahrnuta tak výrazná suma prodaného majetku a materiálů a tržby z výrobků zůstanou minimálně beze změny, tak lze předpokládat, že čistý zisk několikanásobně vzroste, čímž selepší i rentabilita podniku. Rentabilita vlastního kapitálu by dosáhla hodnoty 3,02 %. Pokud by byla tato hodnota vyšší než úroková míra z dlouhodobých úvěrů, tak se firmě ARTE, a. s. vyplatí využít dalších cizích zdrojů, které by vedly ke rentabilitě vlastního kapitálu.

▪ ZADLUŽENOST

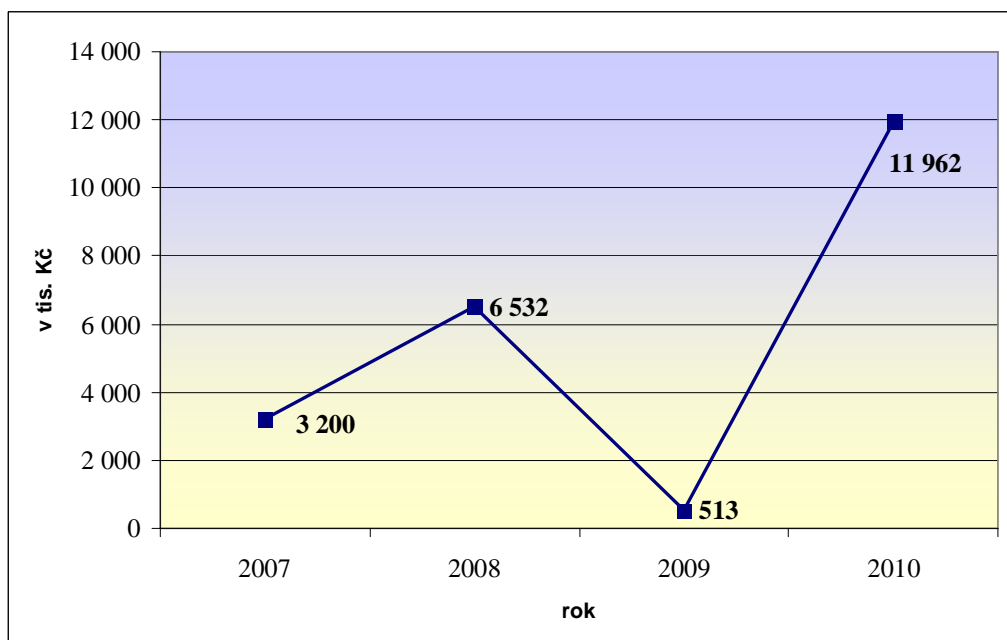
Celková zadluženost podniku by se díky celkovému zvýšení pasivních položek a zároveň snížení cizích zdrojů o 62 732 tis. Kč snížila na 38 %. Míra zadluženosti by rovněž dosáhla nižších hodnot o cca 45 %. V důsledku nižšího dosažení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním by ukazatel úrokového krytí klesl pod doporučenou hodnotu 5, což dokazuje nižší schopnost EBITu převýšit úrokové platby. Aby bylo v následujícím roce dosaženo doručené hodnoty, musela by firma dosáhnout EBIT vyšší o 1 661 tis. Kč, což by bylo, vzhledem k předpokládanému vývoji tržeb a nákladů, reálné. Ukazatel krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem by mohl dosáhnout hodnoty vyšší než 1, což značí, že dlouhodobý majetek by byl již financován dlouhodobým kapitálem, čímž by bylo dodrženo zlaté pravidlo financování a z hlediska budoucího posouzení dlouhodobé finanční rovnováhy by to značilo pozitivní posun.



Graf 13 Předpokládaný vývoj krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji - ARTE, a. s.

▪ CASH FLOW

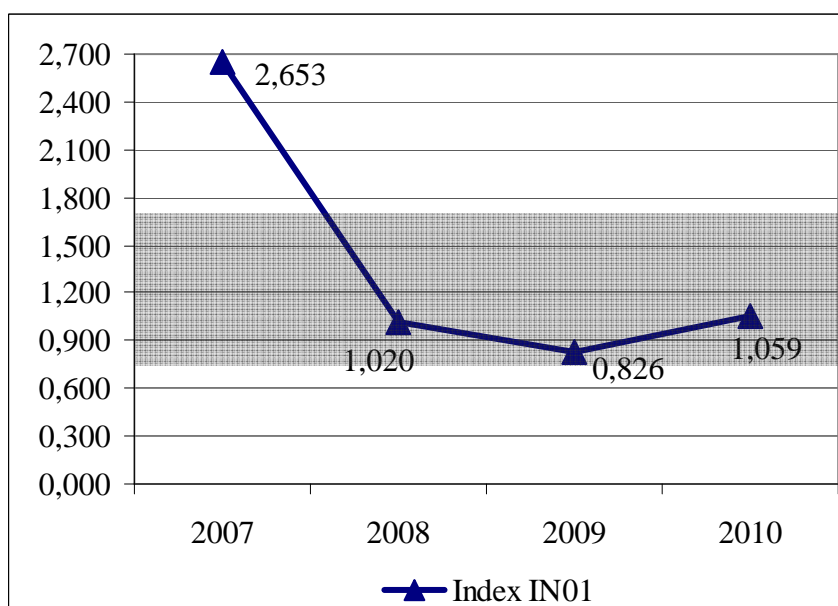
Peněžní tok by se řadou výše zmíněným doporučením a návrhů mohl zvýšit až o 11,5 mil. Kč, což by značilo vysokou platební schopnost a finanční zdraví podniku. Zastavením investičních akcí a prodejem pozemků, podílů, nedokončené budovy či jiného dlouhodobého majetku by cash flow z investiční činnosti dosáhlo kladných hodnot. Záporné částky by bylo dosaženo u cash flow z provozní činnosti, díky prodeji hotových výrobků a materiálových zásob, úhrady závazků vůči obchodním partnerům a společníkům, výši odpisů, změně pohledávek, hospodářského výsledku a časového rozlišení. Peněžní tok z finanční oblasti by byl ovlivněn splátkami bankovních úvěrů.



Graf 14 Předpokládaný vývoj peněžního toku v letech 2007 - 2010

▪ BANKROTNÍ MODELY

Oba bankrotní modely (Altmanovo Z-skóre, Index IN01) by změnou položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty dosáhly daleko lepších hodnot než v roce 2009, kdy podnik řadily do fáze hrozícího úpadku. V roce 2010 by se již mohla firma nacházet pouze v šedé zóně a v následujících letech by mohla dosáhnout i hodnot, které značí dobré finanční zdraví.



Graf 15 Předpokládaný vývoj indexu IN01 – ARTE, a. s.

16.3 Časový harmonogram

Činnosti, které jsou nutné pro obnovu finanční stability firmy a jejich předběžné doby trvání jsou uvedeny v jednoduchém časovém harmonogramu (Tab. 30). Předpokládaný termín zahájení projektu a tím sestavení krizového managementu je 1. 6. 2010.

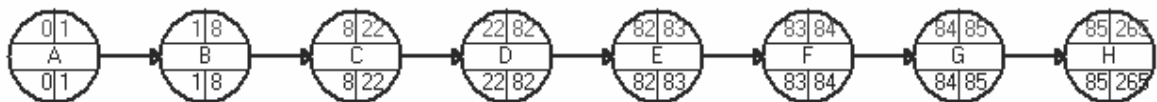
Tab. 30 Časový harmonogram obnovy finanční stability

Činnost	Název činnosti	Doba trvání (pracovní dny)	Předchozí činnosti
A	Sestavení krizového managementu	1	-
B	Stanovení finančních cílů	7	A
C	Návrh na zahájení insolvenčního řízení a provedení reorganizace	14	B
D	Vypracování plánu reorganizace	60	C
E	Schválení reorganizačního plánu na schůzi věřitelů	1	D
F	Předložení plánu reorganizace insolvenčnímu soudu	1	E
G	Schválení reorganizačního plánu soudem	1	F
H	Realizace reorganizace	180	G

Na základě těchto činností lze sestavit síťový graf, kde jsou znázorněny jednotlivé činnosti tak, jak na sebe navazují, kdy je potřeba s danou činností začít a kdy skončit.

Tab. 31 Kritické činnosti reorganizace ARTE, a. s.

04-16-2010 10:27:54	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	7	1	8	1	8	0
3	C	Yes	14	8	22	8	22	0
4	D	Yes	60	22	82	22	82	0
5	E	Yes	1	82	83	82	83	0
6	F	Yes	1	83	84	83	84	0
7	G	Yes	1	84	85	84	85	0
8	H	Yes	180	85	265	85	265	0
	Project Completion Time		=	265		days		
	Number of Critical Path(s)		=	1				



Graf 16 Síťový graf obnovy finanční stability v ARTE, a. s.

Dle výsledků ze síťového grafu a údajů, získaných metodou CPM (Critical Path Method) z programu WinQSB, můžeme určit kritickou cestu, která představuje nejkratší možnou dobu realizace projektu. Tu tvoří ty činnosti, které mají časovou rezervu rovnu 0. Ze síťového grafu a z tabulky můžeme tedy vyčíst, že projekt má jednu kritickou cestu, na které leží následující činnosti: A → B → C → D → E → F → G → H. Celková doba trvání projektu je 265 dní.

16.4 Rizika projektu

S každým projektem jsou spojena určitá rizika, jejichž realizace by mohla mít negativní důsledek na jeho celkovou úspěšnost. Pro stanovení rizik je nutné položit si tyto otázky:

a) Jaké nepříznivé situace mohou nastat?

- věřitelé neschválí předložené návrhy v reorganizačním plánu;
- insolvenční soud neschválí reorganizační plán;
- špatná komunikace a nedorozumění vzniklá mezi jednotlivými členy krizového týmu;

- nereálně nastavené termíny projektu;
- nedodržení reorganizačního plánu;
- nedostatečná komunikace s insolvenčním správcem, soudem či jinými úřady;
- nezájem pracovníků firmy splnit stanovené cíle – špatná motivace;
- vznik vnějších rizik - změny cen nemovitostí a jiného majetku, úrokových sazeb, inflace, legislativa, daňové a politické změny;
- změny v požadavcích ze strany věřitelů;
- nepodaří se získat předpokládané množství finančních prostředků;
- reorganizace nebude úspěšná.

b) Jaké budou důsledky těchto situací, pokud nastanou?

Největší dopad na celou reorganizaci by způsobila situace, kdyby insolvenční soud neschválil reorganizační plán. V tom případě by nebylo možné reorganizaci vůbec provést a podniku by hrozil návrh na konkurzní řízení. Neschválením plánu reorganizace na schůzi věřitelů by nemohl být učiněn další krok, a to předložení reorganizačního plánu ke schválení insolvenčnímu soudu. Nedostatečnou komunikací se soudem či jeho zástupci mohou firmě vzniknout zbytečně nepříjemné situace vyvolané např. opomenutím některých z důležitých termínů, soudních řízení apod. V případě, že se firmě nepodaří prodat, v důsledku ekonomické situace na trhu či jiné události, majetek či oběžná aktiva, hrozí, že firma nezíská potřebné množství peněžních prostředků, a tím pádem nebude moci splácet své závazky vůči obchodním partnerům, bankám a vzniknou obtíže s financováním provozu. V případě, že všechny výše zmíněné nepříznivé situace podnik ustojí nebo vůbec nenastanou, a přesto nebude reorganizace úspěšná, hrozí firmě konkurzní řízení.

c) Jaká je pravděpodobnost výskytu těchto situací?

Pravděpodobnost výskytu výše zmíněných situací závisí především na znalostech, připravenosti, odhodlanosti získat požadovaný cíl a intuici členů krizového týmu i samotných zaměstnanců firmy, kteří budou součástí celé realizace projektu.

Vedení podniku by tedy mělo umět rizika identifikovat, předvídat a přijímat předběžná opatření tak, aby nedošlo k jejich realizaci. Je nutné, aby se zaměřili především na odstranění příčin vzniku možných rizik, na způsoby a možnosti jak tyto rizika eliminovat, na zpracování rizikového scénáře pro případ výskytu nežádoucích situací.

17 DOPORUČENÍ PRO FIRMU

Finanční stabilita představuje relativně nestálý stav v podniku. Každému podniku se může stát, že jej postihne tento druh krizové situace a bude se s ním muset co nejlepším a nejrychlejším způsobem vypořádat. K tomu, aby firma uspěla v silném konkurenčním boji a zároveň si dokázala udržet finanční zdraví musí efektivně využívat všechny zdroje, které má k dispozici, ať už jde o zdroje lidské, informační, finanční a jiné. K tomu, aby měl management podniku představu o tom, zda všechny své zdroje využívá tím správným způsobem, vytváří hodnotu a má stabilní postavení, tak by měl využívat alespoň jeden z mnoha nástrojů či systémů, které slouží k měření a řízení výkonnosti podnikových činností. Firma ARTE, a. s. by se měla v budoucnu zaměřit především na řízení a hodnocení své činnosti, ať už pomocí controllingových nástrojů, plánování a rozpočtování, reportingu či jiných metod, které budou sloužit vedení firmy jako systém včasného varování před blížícími se problémy.

Ve firmě by bylo vhodné zavést přinejmenším plánování a rozpočetnictví. Díky včasnému přemýšlení a uvažování o budoucnosti jednotlivých podnikových činností, jejich průběhu a následnému přijetí nejvhodnější alternativy, lze předcházet řadě nečekaných a často i nepříjemných okamžiků a stavů. Rozpočtováním, tedy stanovením jednotlivých úkolů v peněžních jednotkách, dojde ke zpřehlednění vynaložených nákladů na jednotlivá střediska (např. výrobní) a lepší orientaci při nutnosti jejich optimalizace či snižování.

Pro vyhodnocování výkonnosti podniku, vývoje výsledku hospodaření a jiných činností lze využít nejrůznějších vnitropodnikových zpráv, výkazů a přehledů (reporting). Tento „zpravodajský“ systém by byl připojen ke stávajícímu informačnímu systému podniku a propojen s účetnictvím. Informace z tohoto systému zpráv by sloužily vedoucím pracovníkům, ale i vedení podniku k plánování, rozhodování a také pro stanovení nejrůznějších opatření vedoucích k lepším výsledkům a vyšší výkonnosti podniku. Úspěšné řízení vychází z minimálně měsíčního porovnávání plánovaných a skutečně dosažených hodnot a výsledků.

Pro zavedení systému controllingu v podniku je zapotřebí několik základních kamenů jako jsou: kvalitní informační systém, manažersky orientované účetnictví a rozpočetnictví. V případě, že se firmě podaří současnou finanční situaci zvládnout a navrátit se ke svému původnímu finančnímu zdraví, tak nestojí nic v cestě k tomu, aby byl tento nástroj řízení zaveden. Bude to však dlouhodobější proces, jelikož bude zapotřebí postupně zavést systém plánování a kontroly dosavadních činností, vymezení základních ukazatelů pro

jednotlivá nákladová střediska, prognózování nákladů, výnosů atd. Využitím controllingu by byla zajištěna kontrola nad takovými podnikovými činnostmi jako: finanční plánování a vedení při plánování investic, kontrola plánu se skutečností, analýza odchylek a jejich příčiny, kontrola rozpočtů a řada dalších.

Vhodným řešením by mohlo být také využití např. modelu Balanced Scorecard (BSC), který měří výkonnost podniku ze čtyř perspektiv (finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu). Důležité je, aby vedení podniku vědělo, čeho chce docílit. Z jejich vize a strategie už se pak odvodí jednotlivé cíle a vyvážené ukazatele, které se hodnotí a měří za jednotlivé podnikové perspektivy.

V případě, že firmu ARTE, a. s. kdykoli v budoucnu opět zasáhne krize likvidity, tak bude nutné, aby si vedení společnosti uvědomilo, že je zapotřebí uplatnit taková opatření, která povedou k obnovení likvidity, a to i za předpokladu, že bude krátkodobě ovlivněna (snížena) rentabilita podniku. Pro chod firmy a zajištění jeho provozu je důležité mít k dispozici dostatečné množství provozního kapitálu. Neméně důležitá je rovněž jasná a otevřená komunikace se zaměstnanci, obchodními partnery, bankovními i jinými institucemi, pro zajištění důvěryhodnosti a lepších výchozích podmínek v případě potřeby vyjednávání či poskytnutí finanční podpory. Pro jednoznačný a jasný přehled o klíčových činnostech a ukazatelích, které dokážou včas poukázat na blížící se hrozící úpadek je vhodné využívat pravidelné informace ve formě zpráv či pravidelného reportingu. V případě zvyšujících se nákladů musí být jasně stanoveno, na který předmět činnosti podniku budou náklady vynakládány, a na které minimalizovány. V každém případě musí být pozastavena veškerá investiční činnost a omezeny náklady na ostatní zbytné oblasti. Vedení firmy by mělo umět pracovat s riziky, mělo by vědět kdy a s jakou pravděpodobností jim hrozí riziková situace a těmto situacím předcházet včasným sestavením krizových scénářů, vedených jako jeden z vnitropodnikových předpisů.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřená na splnění hlavního cíle, kterým bylo navrhnout firmě ARTE, a. s. řešení, které ji pomůže obnovit finanční stabilitu. V teoretické části byly, na základě prostudování literárních a elektronických zdrojů, popsány klíčové termíny vztahující se k problematice finančního hospodaření, poměrových ukazatelů, krize v podniku, jejich příčinách, finanční stability, insolvenčního řízení a řešení finanční nestability. V praktické části byla představena společnost ARTE, a. s. Poté byla provedena důkladná finanční analýza, zaměřená na zjištění stavu hospodaření podniku za uplynulé tři roky. Tato část práce byla doplněna analýzou SWOT, na základě které bylo možné lépe pochopit celou situaci v podniku a učinit závěry nutné pro následný návrh řešení. Na základě zjištěných údajů z jednotlivých analýz bylo možné učinit shrnutí, ze kterého vyplynulo, že společnost ARTE, a. s. se nachází ve finančních problémech. Její finanční stabilita je natolik otřesena, že pokud nebudou provedena vhodná opatření pro její obnovu, může se stát, že podnik v následujících měsících zbankrotuje. Finanční nestabilita je zřejmá především z nízké likvidity, neschopnosti firmy splácet své závazky, nedostatku peněžních prostředků nutných pro financování provozu, růstu zadluženosti a tlaku věřitelů, hrozících návrhem na konkurzní řízení. Analýza SWOT ovšem odhalila, že podnik, ač má řadu slabých stránek a možných ohrožení, tak má i dostatek potenciálu a předpokladů proto, aby současnou tíživou situaci zvládl, dokázal obnovit své finanční zdraví, obhájit své postavení trhu a být silným konkurentem ve svém odvětví. Na základě vyhodnocení všech zjištěných informací byl navržen projekt obnovy finanční stability, jehož cílem jsou takové změny v majetkové a kapitálové struktuře podniku, které povedou k obnově finanční stability. Jako vhodný nástroj pro dosažení daného cíle byla zvolena reorganizace v rámci insolvenčního řízení. Jako součást reorganizace byl vypracován reorganizační plán, který obsahuje cíle a účinky reorganizačního plánu, rozdělení věřitelů, konkrétní způsoby provedení reorganizace, popis zajištění platební schopnosti, opatření k plnění plánu, důsledky reorganizace na zaměstnanost ve firmě, atd. V závěru projektu byla nastíněny možné dopady vybraných způsobů reorganizace na vybrané poměrové ukazatele, vypracován zjednodušený časový harmonogram a uvedeny možná rizika projektu. Cíl mé práce byl tedy naplněn. Společnosti ARTE, a. s. bylo navrženo řešení v podobě provedení reorganizace a činností, uvedených v reorganizačním plánu, která jí mohou pomoci k obnovení finanční stability, snížení zadluženosti, zlepšení likvidity, udržení stávajících pracovních míst a k celkovému ozdravení podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie:**

- [1] BLAHA Z., JINDŘICHOVSKÁ I., *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, 1994. 127 s. ISBN 80-85603-80-2.
- [2] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- [3] FREIBERG, F. *Cash-Flow: Řízení likvidity podniku*. Praha: Management Press, 1993. 150 s. ISBN 80-85603-30-6.
- [4] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: VŠE, 2004. 180 s. ISBN 80-245-0684-X.
- [5] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [6] MAŘÍK, M., et al. *Metody oceňování podniku: Proces ocenění, základní metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 402 s. ISBN 80-86119-57-2.
- [7] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [8] PAVELKOVÁ, D. *Řízení podnikových financí*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. 213 s. ISBN 80-7318-020-0
- [9] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-63-7.
- [10] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A., PÁLKA, P. *Podnikové finance: sbírka příkladů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. 92 s. ISBN 978-80-7318-597-8.
- [11] SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [12] SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. 3. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

- [13] ŠEFČÍK, V., TOMEK, M., HRUŠKA, M. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [14] ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.

Internetové zdroje:

- [15] Co obsahuje podnikatelský plán – hotovostní toky. *Businessinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelsky-plan/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-cash-fl/1001521/39289/>>.
- [16] Dlužník: Oddlužení. *Insolvenční zákon* [online]. © Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 2010-02-24]. Dostupný z WWW: <<http://insolvencni-zakon.justice.cz/dluznik/oddluzeni.html>>.
- [17] Insolvence – úpadek a způsob jeho řešení. *Businessinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. [cit. 2010-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/insolvence-upadek-opu/1000818/47945/>>.
- [18] JELÍNEK, Zdeněk. *Ing. Zdeněk Jelínek* [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <http://www.zdenekjelinek.com/index.php?option=com_content&view=article&id=125&Itemid=107>.
- [19] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Panaroma zpracovatelského průmyslu ČR 2008*. [online]. © 2005. [cit. 2010-03-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument65939.html>>.
- [20] Reorganizace. *Insolvenční zákon*. [online]. © Ministerstvo spravedlnosti ČR. [cit. 2010-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://insolvencni-zakon.justice.cz/dluznik/reorganizace-podnikatele.html>>.
- [21] SCHELLE, Karel. Právní nástroje krizového managementu. *Motivpress, s. r. o.* [online]. © 2008 – 2009. [cit. 2010-03-05]. Dostupný z WWW:

- <<http://www.motivpress.cz/eshop/karel-schelle/pravni-nastroje-krizoveho-managementu.html>>.
- [22] SKALIČKOVÁ, Jana. *Finance - podniku.cz* [online]. 2007. [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance-podniku.cz/index.php?zobrazit=financni-analyza-likvidita>>.
- [23] SMEJKAL, A. *Reorganizace, likvidace, konkurz*. [online]. 2009. [cit. 2010-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www2.zf.jcu.cz/~asmejkal/Manazerska%20ekonomika/ME8%20-%20REORGANIZACE,KONKURZ.pdf>>.
- [24] Wikipedie, otevřená encyklopedie. *SWOT*. [online]. [cit. 2010-02-08]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.
- [25] Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (Insolvenční zákon). *Business center.cz*. [online]. © 1998 – 2010. [cit. 2010-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/BUSINESS/PRAVO/ZAKONY/insolvencni/cast2h2.aspx>>. ISSN 1213-7235.
- [26] Interní materiály společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
tzn.	to znamená
ČR	Česká republika
VaV	Výzkum a vývoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
VH	Výsledek hospodaření
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
CZ NACE	Klasifikace ekonomických činností

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Životní cyklus podniku [vlastní zpracování]</i>	14
<i>Obr. 2 Rozklad rentability vlastního kapitálu [10]</i>	25
<i>Obr. 3 Průběh insolventního řízení [17]</i>	29
<i>Obr. 4 Rozklad rentability vlastního kapitálu v letech 2007 – 2009 [vlastní zpracování]</i>	76
<i>Obr. 5 SWOT analýza společnosti [vlastní zpracování]</i>	77

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Základní ukazatele společnosti ARTE, a. s.</i>	44
<i>Tab. 2 Objem produkce zakoupené v letech 2007 – 2009 hlavními odběrateli</i>	47
<i>Tab. 3 Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury - ARTE, a. s.</i>	50
<i>Tab. 4 Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury – ODVĚTVÍ</i>	51
<i>Tab. 5 Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury firmy ARTE, a. s.</i>	52
<i>Tab. 6 Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury – ODVĚTVÍ</i>	53
<i>Tab. 7 Procentní rozbor položek výnosů a nákladů - ARTE, a. s.</i>	55
<i>Tab. 8 Procentní rozbor položek výnosů a nákladů - ODVĚTVÍ</i>	56
<i>Tab. 9 Vývojové trendy položek výnosů a nákladů - ARTE, a. s.</i>	57
<i>Tab. 10 Vývojové trendy položek výnosů a nákladů – ODVĚTVÍ</i>	58
<i>Tab. 11 Vývoj výsledku hospodaření – ARTE, a. s.</i>	60
<i>Tab. 12 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním - ARTE, a. s.</i>	61
<i>Tab. 13 Vývoj čistého pracovního kapitálu - ARTE, a. s.</i>	62
<i>Tab. 14 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury - ARTE, a. s.</i>	63
<i>Tab. 15 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury - ODVĚTVÍ</i>	63
<i>Tab. 16 Ukazatele likvidity společnosti ARTE, a. s.</i>	65
<i>Tab. 17 Ukazatele likvidity - ODVĚTVÍ</i>	65
<i>Tab. 18 Ukazatele rentability společnosti ARTE, a. s.</i>	67
<i>Tab. 19 Ukazatele rentability – ODVĚTVÍ</i>	67
<i>Tab. 20 Multiplikátor vlastního kapitálu – ARTE, a. s.</i>	68
<i>Tab. 21 Ukazatele aktivity společnosti ARTE, a. s.</i>	69
<i>Tab. 22 Ukazatele aktivity - ODVĚTVÍ</i>	69
<i>Tab. 23 Ukazatele produktivity práce – ARTE, a. s. v letech</i>	70
<i>Tab. 24 Porovnání poměrových ukazatelů v r. 2008 – ARTE, a. s. a ODVĚTVÍ</i>	71
<i>Tab. 25 Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)</i>	73
<i>Tab. 26 Index IN01</i>	74
<i>Tab. 27 Vývoj toků peněžní hotovosti - ARTE, a. s. v letech</i>	75
<i>Tab. 28 Způsoby řešení hrozícího úpadku – výhody, nevýhody [17]</i>	83
<i>Tab. 29 Předpokládaný vývoj ukazatelů likvidity – ARTE, a. s.</i>	95
<i>Tab. 30 Časový harmonogram obnovy finanční stability</i>	98
<i>Tab. 31 Kritické činnosti reorganizace ARTE, a. s.</i>	99

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Podíly oborů na tržbách vlastních výrobků a služeb v roce 2008.....</i>	<i>48</i>
<i>Graf 2 Vývoj vybraných položek aktiv a pasiv ve firmě ARTE, a. s.</i>	<i>55</i>
<i>Graf 3 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2009 v ARTE, a. s.</i>	<i>61</i>
<i>Graf 4 Dělení EBITu v letech 2007 – 2009 v ARTE, a. s.</i>	<i>62</i>
<i>Graf 5 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji – ARTE, a. s.</i>	<i>64</i>
<i>Graf 6 Vývoj likvidity – ARTE, a. s. v letech 2007 - 2009</i>	<i>66</i>
<i>Graf 7 Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2007 – 2009</i>	<i>69</i>
<i>Graf 8 Poměrové ukazatele – ARTE, a. s. a ODVĚTVÍ v roce 2008</i>	<i>72</i>
<i>Graf 9 Výsledky Z-skóre s vyznačením šedé zóny v letech 2007 – 2009.....</i>	<i>73</i>
<i>Graf 10 Výsledky indexu IN01 s vyznačením šedé zóny v letech 2007 – 2009</i>	<i>74</i>
<i>Graf 11 Předpokládaný vývoj vybraných položek aktiv a pasiv v ARTE, a. s.</i>	<i>94</i>
<i>Graf 12 Předpokládaný vývoj výsledku hospodaření v letech 2008 – 2010</i>	<i>95</i>
<i>Graf 13 Předpokládaný vývoj krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji - ARTE, a. s.</i>	<i>96</i>
<i>Graf 14 Předpokládaný vývoj peněžního toku v letech 2007 - 2010</i>	<i>97</i>
<i>Graf 15 Předpokládaný vývoj indexu IN01 – ARTE, a. s.</i>	<i>98</i>
<i>Graf 16 Síťový graf obnovy finanční stability v ARTE, a. s.</i>	<i>99</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha společnosti ARTE, a. s. – 2008

Příloha P II: Rozvaha společnosti ARTE, a. s. – 2009

Příloha P III: Výkaz zisku a ztráty společnosti ARTE, a. s. - 2008

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztráty společnosti ARTE, a. s. - 2009

Příloha P V: Přehled o peněžních tocích společnosti ARTE, a. s. - 2007

Příloha P VI: Přehled o peněžních tocích společnosti ARTE, a. s. - 2008

Příloha P VII: Přehled o peněžních tocích společnosti ARTE, a. s. – 2009

PŘÍLOHA PI: ROZVAHA SPOLEČNOSTI ARTE, A. S. – 2008

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších
předpisů

ROZVAHA (BALANCE)

ARTE, a. s.

2008

(v celých tisících Kč)

IČ

XXXXXXXX

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	1	236 792	-24 547	212 245	181 590
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	3	135 614	-22 729	112 885	88 974
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	4	107	-107	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0	0	0	0
	3. Software	7	107	-107	0	0
	4. Ocenitelná práva	8	0	0	0	0
	5. Goodwill	9	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	13	84 173	-22 622	61 550	58 153
B. II. 1.	Pozemky	14	19 304	0	19 304	25 382
	2. Stavby	15	18 002	-3 281	14 722	10 856
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	35 434	-19 342	16 092	14 356
	4. Pěsitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	18	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	96	0	96	96
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	5 120	0	5 120	4 247
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	6 216	0	6 216	3 216
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	23	51 335	0	51 335	30 821
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	360	0	360	360
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	23 304	0	23 304	5 304
	4. Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	27	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	27 671	0	27 671	25 157
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	31	100 708	-1 818	98 890	91 528
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	32	28 992	0	28 992	29 492
C. I. 1.	Materiál	33	16 506	0	16 506	15 982
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	0	0	0	0
3.	Výrobky	35	12 486	0	12 486	0
4.	Zvířata	36	0	0	0	0
5.	Zboží	37	0	0	0	13 511
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	39	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	45	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	46	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	48	65 184	-1 818	63 366	58 836
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	61 810	-1 818	59 992	52 775
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	54	0	0	0	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	2 278	0	2 278	5 971
8.	Dohadné účty aktivní	56	92	0	92	0
9.	Jiné pohledávky	57	1 004	0	1 004	90
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	58	6 532	0	6 532	3 200
C. IV. 1.	Peníze	59	440	0	440	790
2.	Účty v bankách	60	6 092	0	6 092	2 410
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	63	469	0	469	1 088
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	469	0	469	1 088
2.	Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	66	0	0	0	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	67	212 245	181 590
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	68	108 564	102 084
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	69	1 200	1 200
A. I. 1.	Základní kapitál	70	1 200	1 200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71	0	0
	3. Změny základního kapitálu	72	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	73	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	74	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	75	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	78	2 162	2 162
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	2 162	2 162
	2. Statutární a ostatní fondy	80	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	81	98 723	76 708
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	98 723	76 708
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	83	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)	84	6 478	22 014
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	85	103 681	79 506
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	86	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	88	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	89	0	0
	4. Ostatní rezervy	90	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	91	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	93	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	94	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	96	0	0
	6. Vydané dluhopisy	97	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	98	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	99	0	0
	9. Jiné závazky	100	0	0

10.	Odložný daňový závazek	101	0	0
-----	------------------------	-----	---	---

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulém účetní období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	60 784	38 706
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	39 062	29 087
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	10 312	3 966
5.	Závazky k zaměstnancům	107	42	66
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	755	686
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	125	2 700
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	17	112
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	610	629
11.	Jiné závazky	113	9 862	1 460
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	42 898	40 800
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	14 098	40 800
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	28 800	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. IV.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	0	0
C. IV. 1.	Výdaje příštích období	119	0	0
2.	Výnosy příštích období	120	0	0

Sestaveno dne: 1. 5. 2009

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba barev a stavebních hmot

PII: ROZVAHA SPOLEČNOSTI ARTE, A. S. - 2009

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších
předpisů

ROZVAHA (BILANCE)

ARTE, a. s.

2009

(v celých tisících Kč)

IČ

XXXXXXXX

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	1	284 269	-33 607	250 662	212 244
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	3	183 736	-31 789	151 946	112 885
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	4	107	-107	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0
	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0	0	0	0
	Software	7	107	-107	0	0
	Ocenitelná práva	8	0	0	0	0
	Goodwill	9	0	0	0	0
	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	13	132 294	-31 682	100 612	61 550
B. II. 1.	Pozemky	14	19 679	0	19 679	19 304
	Stavby	15	18 002	-4 280	13 722	14 722
	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	45 578	-27 402	18 176	16 092
	Pěšitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
	Základní stádo a tažná zvířata	18	0	0	0	0
	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	96	0	96	96
	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	48 122	0	48 122	5 120
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	816	0	816	6 216
	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	23	51 335	0	51 335	51 335
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	360	0	360	360
	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	0	0	0	0
	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	5 304	0	5 304	23 304
	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27	0	0	0	0
	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	45 671	0	45 671	27 671
	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	31	99 522	-1 818	97 704	98 890
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	32	36 214	0	36 214	28 992
C. I. 1.	Materiál	33	18 302	0	18 302	16 506
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	0	0	0	0
3.	Výrobky	35	17 912	0	17 912	12 486
4.	Zvířata	36	0	0	0	0
5.	Zboží	37	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	39	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	45	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	46	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	48	62 795	-1 818	60 977	63 366
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	47 958	-1 818	46 140	59 992
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	54	0	0	0	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	2 596	0	2 596	2 278
8.	Dohadné účty aktivní	56	-583	0	-583	92
9.	Jiné pohledávky	57	12 824	0	12 824	1 004
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	58	513	0	513	6 532
C. IV. 1.	Peníze	59	21	0	21	440
2.	Účty v bankách	60	492	0	492	6 091
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	63	1 012	0	1 012	469
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	1 012	0	1 012	469
2.	Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	66	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	67	250 662	212 244
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	68	115 705	108 563
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	69	1 200	1 200
A. I. 1.	Základní kapitál	70	1 200	1 200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71	0	0
	3. Změny základního kapitálu	72	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	73	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	74	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	75	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	78	2 162	2 162
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	2 162	2 162
	2. Statutární a ostatní fondy	80	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	81	105 200	98 723
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	105 200	98 723
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	83	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)	84	7 142	6 478
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	85	134 957	103 681
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	86	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	88	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	89	0	0
	4. Ostatní rezervy	90	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	91	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	93	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	94	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	96	0	0
	6. Vydané dluhopisy	97	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	98	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	99	0	0
	9. Jiné závazky	100	0	0
10.	Odložný daňový závazek	101	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulém účetní období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	101 588	60 784
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	56 420	39 062
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	28 380	10 312
5.	Závazky k zaměstnancům	107	48	42
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	836	755
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	-4 307	125
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	17	17
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	10 374	610
11.	Jiné závazky	113	9 820	9 862
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	33 368	42 898
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	33 368	14 098
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	28 800
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. IV.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	0	0
C. IV. 1.	Výdaje příštích období	119	0	0
2.	Výnosy příštích období	120	0	0

Sestaveno dne: 5. 3. 2010

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba barev a stavebních hmot

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - ARTE, A. S. – 2008

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	ARTE, a. s.
	2008	
	(v celých tisících Kč)	
	IČ	
	XXXXXXXX	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	4 870	208 452
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	5 040	118 292
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	3	-170	90 160
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	4	207 949	114 956
II.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	208 105	6 260
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-156	0
3.	Aktivace	7	0	108 696
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	8	162 986	141 841
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	126 080	112 349
B. 2.	Služby	10	36 906	29 492
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	44 792	63 275
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	46 770	33 173
C. 1.	Mzdové náklady	13	36 968	24 108
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9 169	8 417
C. 4.	Sociální náklady	16	632	648
D.	Daně a poplatky	17	233	346
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	6 587	5 544
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	24 647	923
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	24 401	616
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	246	307
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	6 946	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	6 946	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 248	569
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	7 601	1 872

H.	Ostatní provozní náklady	27	6 410	2 146
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	8 846	24 293

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
IV.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	715	337
N.	Nákladové úroky	43	2 866	1 040
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 673	34
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 007	367
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (- 47)]	48	-1 484	-1 037
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	2 729	4 987
Q. 1.	- splatná	50	2 729	4 987
Q. 2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	4 633	18 269
XIII.	Mimořádné výnosy	53	2 392	8 941
R.	Mimořádné náklady	54	58	4 013
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	490	1 182
S. 1.	- splatná	56	490	1 182
S. 2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	1 844	3 746
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	6 478	22 015
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	9 696	28 184

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - ARTE, A. S. – 2009

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		ARTE, a. s.	
		2009			
		(v celých tisících Kč)			
		IČ			
		XXXXXXX			
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném 1	minulém 2	
I.	Tržby za prodej zboží	1	132	4 870	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	140	5 040	
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	3	-8	-170	
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	4	160 568	207 949	
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	156 263	208 105	
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	4 306	-156	
	3. Aktivace	7	0	0	
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	8	115 260	162 986	
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	91 738	126 080	
B. 2.	Služby	10	23 522	36 906	
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	45 300	44 792	
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	34 177	46 770	
C. 1.	Mzdové náklady	13	25 562	36 968	
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	8 086	9 169	
C. 4.	Sociální náklady	16	529	632	
D.	Daně a poplatky	17	338	233	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 059	6 587	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	6 193	24 647	
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	6 118	24 401	
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	76	246	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	2 230	6 946	
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2 230	6 946	
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	1 248	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	6 534	7 601	

H.	Ostatní provozní náklady	27	2 932	6 410
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	9 292	8 846

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
IV.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	715
N.	Nákladové úroky	43	1 631	2 866
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	-94	1 673
O.	Ostatní finanční náklady	45	502	1 007
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (- 47))	48	-2 226	-1 484
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	2 729
Q. 1.	- splatná	50	0	2 729
Q. 2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	7 066	4 633
XIII.	Mimořádné výnosy	53	149	2 392
R.	Mimořádné náklady	54	71	58
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	490
S. 1.	- splatná	56	0	490
S. 2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	78	1 844
W.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	7 144	6 478
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	7 144	9 696

PŘÍLOHA P V: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH SPOLEČNOSTI

ARTE, A. S. - 2007

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (v celých tisících Kč)	ARTE, a. s.		
	ke dni 31.12.2007			
	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">XXXXXXXX</td> </tr> </table>	IČ	XXXXXXXX	
IČ				
XXXXXXXX				

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	8214
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	23257
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	1208
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	6112
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	-4903
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	0
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	22049
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-277
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	4271
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	11341
A. 2 3	Změna stavu zásob	6793
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	22326
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0
A. 4	Přijaté úroky	0
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	6169
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	28495
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	70125
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	616
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-69509
Peněžní toky z finanční činnosti		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	36000
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0

C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	36000
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-5014
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	3200

PŘÍLOHA P VI: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH SPOLEČNOSTI

ARTE, A. S. – 2008

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (v celých tisících Kč)	ARTE, a. s.		
	ke dni 31.12.2008			
	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">XXXXXXXX</td> </tr> </table>	IČ	XXXXXXXX	
IČ				
XXXXXXXX				
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	3200		
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	7362		
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	4144		
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	10354		
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	-6210		
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0		
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0		
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	0		
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0		
A. *	Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	3218		
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-4470		
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	12259		
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	16229		
A. 2 3	Změna stavu zásob	-500		
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0		
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	7688		
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0		
A. 4	Přijaté úroky	0		
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0		
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	3218		
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0		
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	10907		
Peněžní toky z investiční činnosti				
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	34074		
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	24401		
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám			
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-9673		
Peněžní toky z finanční činnosti				
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	2098		
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0		
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0		
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0		
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0		

C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	2098
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	3332
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	6532

PŘÍLOHA P VII: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

SPOLEČNOSTI ARTE, A. S. - 2009

Zpracováno v souladu s vyhláškou	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (v celých tisících Kč)	ARTE, a. s.
	ke dni 31.12.2009	
	IČ	
	XXXXXXXX	

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	6532
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	7064
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	1202
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	10261
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	-9059
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	0
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	5862
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-30792
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	3530
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	35424
A. 2 3	Změna stavu zásob	1102
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	36654
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0
A. 4	Přijaté úroky	0
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	36654
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	41662
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	6118
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-35544
Peněžní toky z finanční činnosti		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-9529

C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-7129
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-6019
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	513