

VZOROVÝ SANAČNÍ PROJEKT

Zpracováno ve smyslu § 8 a § 9 zákona č. 284/2023 Sb., o preventivní restrukturalizaci.

1. Společnost

1.1 Základní identifikační údaje

Tato úvodní sekce slouží k jednoznačné identifikaci podnikatele, který o preventivní restrukturalizaci žádá. Údaje musí přesně odpovídat zápisu v obchodním rejstříku.

Tab. 1 – Základní údaje o Společnosti

Obchodní firma	Connecta Solutions s.r.o.
Sídlo	Vyskočilova 1561/4a, Michle, 140 00 Praha 4
IČO	278 85 931
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Den vzniku společnosti	15. 3. 2018
Základní kapitál	200 000,- Kč
Hlavní NACE	62.09 - Ostatní činnosti v oblasti informačních technologií

Komentář k základním údajům: Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 123456. Všechny údaje jsou aktuální a platné ke dni sestavení tohoto projektu.

1.2 Účel preventivní restrukturalizace

V této části je nutné jasně formulovat důvody, které vedly vedení společnosti k rozhodnutí využít nástroj preventivní restrukturalizace. Je třeba odkázat na relevantní zákonnou úpravu a vysvětlit účel sanačního projektu jako klíčového informačního dokumentu pro všechny dotčené strany.

Popis situace a účelu sanačního projektu:

Společnost Connecta Solutions s.r.o. se dostala do přechodných finančních potíží, které ohrožují její schopnost pokračovat v běžném provozu. Hlavními příčinami jsou

náhlá ztráta klíčového zákazníka, který generoval přibližně 40 % tržeb, a rostoucí cenový tlak na trhu IT služeb. Přestože společnost není v úpadku ve smyslu platební neschopnosti, hrozí jí bez přijetí rychlých a účinných opatření úpadek v následujících měsících. Účelem tohoto sanačního projektu je představit dotčeným stranám (zejména věřitelům a společníkům) komplexní plán opatření, která povedou k obnovení finanční stability a dlouhodobé životaschopnosti společnosti. Cílem je dosáhnout dohody na restrukturalizačním plánu v rámci preventivní restrukturalizace dle zákona č. 284/2023 Sb., a předejít tak insolvenčnímu řízení, které by bylo pro všechny zúčastněné strany méně výhodné.

2. Dosavadní podnikání Společnosti

2.1 Popis obchodního modelu

Cílem této kapitoly je srozumitelně a výstižně popsat, v čem spočívá podnikání společnosti, jaké jsou její hlavní produkty či služby a jaký je základní mechanismus tvorby přidané hodnoty. Je důležité identifikovat klíčová specifika a inherentní rizika spojená s daným obchodním modelem.

Popis obchodního modelu, portfolia služeb, charakteristických rysů a trhů působení na trhu:

Connecta Solutions s.r.o. poskytuje komplexní IT služby pro malé a střední podniky (SME) v České republice. Portfolio služeb zahrnuje tři hlavní pilíře: 1) Správa sítí a IT infrastruktury (zajištění provozu, údržba serverů, podpora koncových uživatelů), 2) Cloudová řešení (migrace do cloudu, správa cloudových služeb jako Microsoft 365 a AWS) a 3) Kybernetická bezpečnost (bezpečnostní audity, implementace ochranných prvků, školení zaměstnanců). Přidaná hodnota spočívá v poskytování expertních znalostí a outsourcingu IT oddělení pro firmy, pro které je neefektivní budovat vlastní interní tým. Společnost operuje na B2B trhu, primárně v Praze a Středočeském kraji.

2.2 Zhodnocení dosavadní činnosti, konkurenceschopnosti a postavení na trhu

Tato část analyzuje historický vývoj, vztahy s klíčovými zákazníky, konkurenční prostředí a pozici společnosti na trhu. Je vhodné použít strukturovanou analýzu (např. SWOT) pro přehledné zhodnocení.

Zhodnocení dosavadní činnosti, klíčových partnerů, silných a slabých stránek a pozice na trhu:

Společnost od svého vzniku stabilně rostla a budovala si portfolio věrných zákazníků. Klíčovými partnery jsou Microsoft (jako Silver Partner), ESET a distributoři hardwaru (AT Computers, eD system).

SWOT analýza:

- **Silné stránky:** Vysoká odbornost týmu, dobré reference od stávajících klientů, flexibilita malého podniku.
- **Slabé stránky:** Vysoká závislost na malém počtu velkých zákazníků, vyšší cenová hladina oproti masové konkurenci, nedostatečné marketingové a obchodní aktivity.
- **Příležitosti:** Rostoucí poptávka po kybernetické bezpečnosti, digitalizace a cloudové služby pro SME, možnost zaměření na specializované tržní niky (např. zdravotnictví, právní služby).
- **Hrozby:** Silná konkurence velkých IT firem, cenová válka, rychlý technologický vývoj vyžadující neustálé investice do vzdělávání, odchod klíčových zaměstnanců.

Postavení na trhu lze charakterizovat jako specializovaného poskytovatele pro náročnější SME segment, který je však nyní ohrožen agresivní cenovou politikou konkurence a ztrátou dominantního klienta.

2.3 Popis provozních, finančních, personálních a organizačních poměrů

Toto je nejdůležitější analytická část projektu. Na základě finančních výkazů za posledních 3 až 5 let a aktuálního období je provedena hloubková finanční analýza. Cílem je objektivně prokázat, že společnost je ve finanční tísní, ale nikoliv v úpadku, což je klíčová podmínka pro zahájení preventivní restrukturalizace.

Finanční stav a vývoj Společnosti je analyzován na základě dostupných finančních výkazů za relevantní historická období. Vyplňte následující tabulky.

2.3.1 Provozní výkonnost

Tab. 2 – Struktura tvorby výsledku hospodaření (v tis. Kč)

Položka	2020	2021	2022	2023	2024
Výkony	18 500	22 300	25 450	28 120	19 850
Výkonová spotřeba	-8 600	-10 600	-12 180	-13 800	-10 200
Přidaná hodnota	9 900	11 700	13 270	14 320	9 650
Osobní náklady	-6 500	-7 500	-8 500	-9 200	-9 500
Daně a poplatky	-100	-120	-150	-180	-120

Položka	2020	2021	2022	2023	2024
Primární EBITDA	3 300	4 080	4 620	4 940	30
Ostatní provozní výnosy	40	45	50	80	30
Ostatní provozní náklady	-90	-100	-120	-150	-200
Provozní EBITDA	3 250	4 025	4 550	4 870	-140
Zisky a ztráty z prodeje majetku	0	0	0	0	0
Ostatní finanční příjmy a výdaje netto	0	0	0	0	0
EBITDA	3 250	4 025	4 550	4 870	-140
Změna stavu provozních rezerv a opravných položek	0	0	0	0	-500
Zisk před odpisy, úroky a daní	3 250	4 025	4 550	4 870	-640
Odpisy	-650	-720	-800	-850	-900
Čisté úroky	-180	-210	-250	-280	-310
Daň z příjmů	-460	-587	-684	-711	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 960	2 508	2 816	3 029	-1 850

Komentář k výsledku hospodaření: Po čtyřech letech stabilního růstu výkonů a ziskovosti došlo v roce 2024 k dramatickému propadu výkonů o téměř 30 % v důsledku ztráty klíčového zákazníka. Zatímco osobní náklady, které v předchozích letech rostly v souladu s expanzí, zůstaly na podobné úrovni, přidaná hodnota se výrazně snížila. To vedlo k negativní provozní EBITDA a výrazné účetní ztrátě, umocněné tvorbou opravné položky k pohledávkám.

Tab. 3 – Marže a nákladové poměry

Položka	2020	2021	2022	2023	2024
Výkony a obchodní marže	18 500	22 300	25 450	28 120	19 850
Meziroční změna		20.5 %	14.1 %	10.5 %	-29.4 %

Položka	2020	2021	2022	2023	2024
Výkonová spotřeba	-8 600	-10 600	-12 180	-13 800	-10 200
Podíl výkonové spotřeby	46.5 %	47.5 %	47.9 %	49.1 %	51.4 %
Přidaná hodnota	9 900	11 700	13 270	14 320	9 650
Marže přidané hodnoty	53.5 %	52.5 %	52.1 %	50.9 %	48.6 %
Osobní náklady	-6 500	-7 500	-8 500	-9 200	-9 500
Podíl osobních nákladů	35.1 %	33.6 %	33.4 %	32.7 %	47.9 %
Primární EBITDA	3 300	4 080	4 620	4 940	30
Marže primární EBITDA	17.8 %	18.3 %	18.2 %	17.6 %	0.2 %
Provozní EBITDA	3 250	4 025	4 550	4 870	-140
Marže provozní EBITDA	17.6 %	18.0 %	17.9 %	17.3 %	-0.7 %

Komentář k maržím a nákladovým poměrům: V roce 2024 je patrný dramatický nárůst podílu osobních nákladů na výkonech (z 32,7 % na 47,9 %), což je přímý důsledek poklesu tržeb při zachování velikosti týmu. Marže přidané hodnoty klesla pod 50 % a provozní EBITDA marže se propadla do záporných hodnot. To signalizuje, že stávající provozní model je při současném objemu tržeb neudržitelný.

2.3.2 Pracovní kapitál a peněžní cyklus

Tab. 4 – Celkový čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

Položka	2020	2021	2022	2023	2024
Zásoby	250	300	350	400	300
Krátkodobé pohledávky	3 100	3 800	4 500	5 100	3 200
Ostatní krátkodobá aktiva	80	90	100	120	80
Finanční majetek	1 200	1 800	2 500	3 500	800
Krátkodobý cizí kapitál	-2 500	-3 100	-3 800	-4 200	-4 500
Ostatní krátkodobá pasiva	-180	-220	-250	-300	-280

Položka	2020	2021	2022	2023	2024
Celkový čistý pracovní kapitál celkem	1 950	2 670	3 400	4 620	-400

Komentář k pracovnímu kapitálu: Po letech zdravého růstu se čistý pracovní kapitál v roce 2024 propadl do záporných hodnot. Je to způsobeno především poklesem finančního majetku (spotřebován na krytí ztrát) a poklesem pohledávek (nižší fakturace), zatímco krátkodobé závazky vzrostly v důsledku prodlužování splatností dodavatelům.

Tab. 6 – Provozní a peněžní cyklus

Položka	2020	2021	2022	2023	2024
Doba obratu zásob (dny)	10	10	11	11	11
Doba obratu pohledávek (dny)	61	62	60	62	55
Doba obratu závazků (dny)	60	62	63	66	112
Provozní cyklus (dny)	71	72	71	73	66
Peněžní cyklus (dny)	11	10	8	7	-46

Komentář k provoznímu a peněžnímu cyklu: Záporný peněžní cyklus v roce 2024 je alarmující. Není znakem efektivního řízení, ale důsledkem extrémního prodloužení doby obratu závazků (ze 66 na 112 dní), což potvrzuje neschopnost hradit závazky včas a financování provozu na úkor dodavatelů.

2.3.3 Finanční stabilita

Tab. 7 – Likvidita a platební schopnost

Položka	2020	2021	2022	2023	2024
Celková likvidita (L3)	1.78	1.84	1.95	2.17	0.97
Rychlá likvidita (L2)	1.68	1.74	1.86	2.07	0.91
Okamžitá (peněžní) likvidita (L1)	0.48	0.58	0.66	0.83	0.18

Komentář k likviditě: Všechny ukazatele likvidity se v roce 2024 dramaticky zhoršily a klesly pod doporučené hodnoty. Okamžitá likvidita klesla na kritickou hodnotu 0,18, což signalizuje akutní nedostatek hotovosti k pokrytí okamžitých závazků.

Tab. 9 – Zadlužení a struktura financování

Položka	2020	2021	2022	2023	2024
Aktiva celkem	9 800	12 100	14 800	17 300	13 180
Cizí zdroje	4 500	5 600	7 800	8 700	9 500
Míra zadlužení	45.9 %	46.3 %	52.7 %	50.3 %	72.1 %
Vlastní kapitál	5 300	6 500	7 000	8 600	3 680
Dlouhodobé zdroje financování	7 800	9 500	11 000	13 100	8 680
Dlouhodobý majetek	5 500	6 200	7 000	7 500	8 000
Stupeň financování dlouhodobého majetku	142 %	153 %	157 %	175 %	109 %

Komentář k zadlužení: Míra zadlužení, která se v minulosti držela na přijatelné úrovni, v roce 2024 skokově vzrostla na 72 %, což je nad obvyklou bezpečnou hranicí. Zlaté bilanční pravidlo (krytí DM dlouhodobými zdroji) je sice stále dodrženo, ale celková finanční stabilita je výrazně narušena.

2.3.4 Finanční ukazatele

Tab. 10 – Poměrové ukazatele

Ukazatel	2020	2021	2022	2023	2024
I. Ukazatele zadluženosti					
Míra celkové zadluženosti	45.9 %	46.3 %	52.7 %	50.3 %	72.1 %
Úrokové krytí (EBIT/Úroky)	14.0	15.7	15.2	14.3	-5.0
II. Ukazatele likvidity					
Běžná likvidita	1.78	1.84	1.95	2.17	0.97
Pohotová likvidita	1.68	1.74	1.86	2.07	0.91

Ukazatel	2020	2021	2022	2023	2024
Okamžitá likvidita	0.48	0.58	0.66	0.83	0.18
III. Ukazatele aktivity					
Obrat celkových aktiv	1.89	1.84	1.72	1.62	1.51
IV. Ukazatele rentability					
ROA (EAT / Aktiva)	20.0 %	20.7 %	19.0 %	17.5 %	-14.0 %
ROE (EAT / VK)	37.0 %	38.6 %	40.2 %	35.2 %	-50.3 %
ROS (EAT / Tržby)	10.6 %	11.2 %	11.1 %	10.8 %	-9.3 %
Celkové hodnocení	Dobré	Velmi dobré	Stabilní	Stabilní	Kritické

Komentář k poměrovým ukazatelům: Souhrn ukazatelů potvrzuje kritickou situaci v roce 2024. Po letech vynikající rentability a stability se všechny klíčové metriky propadly. Rentabilita je hluboce záporná, úrokové krytí neexistuje, likvidita je nedostatečná a zadluženost vysoká.

Tab. 11 – Syntetické ukazatele IN

Ukazatel	2020	2021	2022	2023	2024
INDEX IN05 (integrální)	4.50	5.10	5.20	4.95	0.71

Komentář k indexům IN: Index IN05, který komplexně hodnotí finanční zdraví podniku, ukazuje dramatický propad z velmi zdravých hodnot nad 4.5 v předchozích letech na pouhých 0.71 v roce 2024. Hodnota pod 0.9 signalizuje, že se společnost nachází v "šedé zóně" a je ohrožena úpadkem, což plně koresponduje s definicí finanční tísně pro účely preventivní restrukturalizace.

2.3.5 Vývoj majetku, závazků a vlastního kapitálu

Tab. 12 – Rozvaha (v tis. Kč)

Položka	2020	2021	2022	2023	2024
AKTIVA CELKEM	9 830	12 118	14 800	17 300	13 180

Položka	2020	2021	2022	2023	2024
Dlouhodobý majetek	5 500	6 200	7 000	7 500	8 000
- Dlouhodobý hmotný majetek	5 000	5 500	6 000	6 300	6 500
Oběžná aktiva	4 330	5 918	7 450	9 120	4 380
- Zásoby	250	300	350	400	300
- Krátkodobé pohledávky	3 100	3 800	4 500	5 100	3 200
- Finanční majetek	980	1 818	2 500	3 500	800
PASIVA CELKEM	9 830	12 118	14 800	17 300	13 180
Vlastní kapitál	2 344	4 852	7 668	10 697	8 847
- Základní kapitál	200	200	200	200	200
- Výsledek hospodaření minulých let	184	2 144	4 652	7 468	10 497
- Výsledek hospodaření	1 960	2 508	2 816	3 029	-1 850
Cizí zdroje	7 486	7 266	7 132	6 603	4 333
- Dlouhodobé závazky	4 500	4 000	3 500	3 000	5 000
- Krátkodobé závazky	2 500	3 100	3 800	4 200	4 500

Komentář k rozvaze: Struktura rozvahy v roce 2024 odráží krizi: celková aktiva poklesla kvůli spotřebování hotovosti a snížení pohledávek. Vlastní kapitál klesl v důsledku ztráty, což vedlo k nárůstu podílu cizích zdrojů. Společnost je stále solventní (aktiva > cizí zdroje), ale tento polštář se rychle ztenčuje.

2.4 Popis příčin a závažnosti finančních potíží

Popis hlavních příčin finančních potíží a jejich závažnosti.

Finanční potíže společnosti jsou závažné a mají původ ve třech hlavních oblastech:

- 1. Ztráta klíčového zákazníka:** Ukončení smlouvy se zákazníkem, který tvořil cca 40 % tržeb, způsobilo okamžitý a dramatický propad výkonů, který se nepodařilo v krátké době nahradit.

2. **Neudržitelná nákladová struktura:** Společnost má vysoké fixní náklady, zejména osobní náklady na kvalifikovaný tým a nájemné za kancelářské prostory. Při sníženém objemu tržeb tyto náklady generují provozní ztrátu.
3. **Zvýšená konkurence a cenový tlak:** Trh IT služeb pro SME je vysoce konkurenční. Noví i stávající hráči tlačí na cenu, což snižuje marže a ztěžuje získávání nových zakázek za udržitelných podmínek.

Závažnost potíží dokládá negativní provozní cash flow, klesající likvidita, vznik mezery krytí a záporný výsledek hospodaření. Společnost se nachází ve stavu finanční tísně, kdy hrozí úpadek, ale ještě není v platební neschopnosti, což je klíčová podmínka pro zahájení preventivní restrukturalizace dle § 4 zákona č. 284/2023 Sb.

3. Přípravná opatření

3.1 Stabilizační opatření

Popis již podniknutých stabilizačních opatření v provozní a finanční oblasti.

Vedení společnosti již v posledních měsících přijalo následující okamžitá stabilizační opatření:

- **Finanční oblast:** Bylo zahájeno jednání s bankou o dočasném odkladu splátek jistiny provozního úvěru. Byl plně vyčerpán kontokorentní úvěr pro zajištění nejnutnější likvidity. Byly přísně omezeny veškeré investiční výdaje.
- **Provozní oblast:** Byl zaveden režim úspor (omezení cestování, marketingu, externích služeb). Bylo zavedeno zmrazení nábory nových zaměstnanců a nebyly prodlouženy smlouvy na dobu určitou dvěma pracovníkům. Bylo zahájeno neformální jednání s pronajímatelem o možnosti snížení nájemného nebo podnájmu části prostor.

Tato opatření však mají pouze krátkodobý efekt a nejsou dostatečná k odvrácení hrozícího úpadku.

4. Navrhovaná restrukturalizační opatření

4.1 Provozní změny

Popis navrhovaných provozních změn.

- **Optimalizace personálních nákladů:** Snížení počtu zaměstnanců o 4 (z 20 na 16), což představuje 20% redukci. Cílem je snížit měsíční osobní náklady o cca 180 tis. Kč. Propouštění se bude týkat primárně administrativních a méně vytížených technických pozic.
- **Redukce nákladů na prostory:** Podnájem 30 % nevyužívaných kancelářských prostor třetí straně. Očekávaný příjem z podnájmu je 50 tis. Kč měsíčně.

- **Změna obchodní strategie:** Aktivní zaměření na segment kybernetické bezpečnosti pro zdravotnická zařízení, kde je vyšší marže a menší cenová citlivost. Cílem je získat 2-3 nové střední klienty v tomto segmentu během 6 měsíců.
- **Revize dodavatelských smluv:** Renegociace smluv s dodavateli softwarových licencí a telekomunikačních služeb s cílem dosáhnout úspory 5 % (cca 30 tis. Kč měsíčně).

Očekávaný celkový dopad provozních změn: Snížení měsíčních nákladů o cca 260 tis. Kč a postupné zvýšení tržeb z nového segmentu.

4.2 Restrukturalizace závazků

Popis struktury závazků a navrhovaných opatření k jejich restrukturalizaci.

- **Bankovní úvěr (Komerční banka, a.s.):** Závazek ve výši 4 500 tis. Kč. Navrhuje se prodloužení splatnosti úvěru o 24 měsíců a odklad splátek jistiny po dobu 6 měsíců. Úroky budou hrazeny dle stávajícího splátkového kalendáře.
- **Obchodní závazky po splatnosti (celkem 2 800 tis. Kč):** Navrhuje se rozdělení věřitelů do skupin. Klíčovým dodavatelům (cca 800 tis. Kč) bude navrženo okamžité uhrazení 20 % a zbytek ve 4měsíčních splátkách. Ostatním věřitelům (cca 2 000 tis. Kč) bude navrženo prominutí 30 % pohledávky a zbytek (70 %) bude splacen v 10měsíčních splátkách počínaje 3. měsícem po schválení plánu.
- **Závazky vůči Finančnímu úřadu (DPH):** Závazky budou hrazeny v plné výši, bude požádáno o splátkový kalendář.

Tato opatření mají za cíl snížit okamžitý tlak na cash flow a poskytnout společnosti čas na realizaci provozních změn.

4.3 Restrukturalizace vlastního kapitálu

Popis navrhovaných změn ve vlastním kapitálu.

Společníci společnosti se zavazují poskytnout společnosti nový kapitál pro překlenutí období restrukturalizace a posílení likvidity.

- **Příplatek mimo základní kapitál:** Společníci provedou příplatek mimo základní kapitál v celkové výši 2 000 tis. Kč. Tyto prostředky budou vloženy na účet společnosti do 15 dnů od schválení restrukturalizačního plánu.

Tato kapitálová injekce je klíčová pro obnovení důvěry věřitelů a pro financování provozních potřeb a nákladů restrukturalizace.

5. Dotčené strany a dotčená práva

Dotčené strany a jejich práva.

Dotčenými stranami ve smyslu zákona o preventivní restrukturalizaci jsou:

1. **Komerční banka, a.s.** - Zajištěný věřitel, držitel pohledávky z úvěrové smlouvy. Právo na splacení úvěru bude dotčeno prodloužením splatnosti a dočasným odkladem splátek jistiny.
2. **Skupina klíčových obchodních věřitelů** (např. AT Computers, eD system) - Nezajištění věřitelé. Jejich právo na okamžité zaplacení pohledávek po splatnosti bude dotčeno navrženým splátkovým kalendářem.
3. **Skupina ostatních obchodních věřitelů** – Nezajištění věřitelé. Jejich práva budou dotčena navrženým částečným prominutím dluhu a splátkovým kalendářem na zbývající část.
4. **Společníci společnosti** (Jan Novák, Petr Dvořák) - Jejich práva budou dotčena poskytnutím nového kapitálu (příplatek).

Věřitelé, jejichž pohledávky nebudou dotčeny (zaměstnanci, orgány veřejné moci), nejsou uvedeni jako dotčené strany.

6. Strategie dalšího podnikání

Popis strategie dalšího podnikání a budoucí vize.

Po úspěšné restrukturalizaci se Connecta Solutions s.r.o. stane štíhlejší a odolnější společností se zaměřením na vysoce specializované a ziskové služby.

- **Vize:** Stát se preferovaným partnerem pro kybernetickou bezpečnost a cloudovou transformaci pro malé a střední podniky v regulovaných odvětvích (zdravotnictví, finance, právo).
- **Strategické cíle:**
 1. **Diverzifikace zákaznického portfolia:** Snížit závislost na jednotlivých klientech, aby žádný zákazník netvořil více než 15 % obrátu.
 2. **Zaměření na vysokou přidanou hodnotu:** Aktivně opouštět nízkomaržové komoditní služby a soustředit se na poradenství v oblasti kybernetické bezpečnosti a komplexní cloudové projekty.
 3. **Efektivní provoz:** Udržet sníženou nákladovou základnu a flexibilní organizační strukturu.
 4. **Obnovení finanční stability:** Do 18 měsíců dosáhnout míry zadlužení pod 60 % a stabilně pozitivního provozního cash flow.

Tato strategie povede k obnovení ziskovosti a zajistí udržitelný růst v dlouhodobém horizontu.

7. Krátkodobý finanční plán

7.1 Východiska krátkodobého finančního plánu

Východiska krátkodobého finančního plánu:

Plán je sestaven na 6 měsíců (leden až červen 2025). Předpokládá se schválení restrukturalizačního plánu a účinnost opatření od 1. 1. 2025. Plán zahrnuje: snížení osobních nákladů, příjem z podnájmu, kapitálovou injekci od společníků ve výši 2 000 tis. Kč v lednu, odklad splátek jistiny úvěru a postupné splácení závazků dle navrženého harmonogramu. Tržby jsou plánovány konzervativně s mírným nárůstem v Q2 2025 díky novým obchodním aktivitám.

Tab. 15 – Odhad výsledku hospodaření za aktuální rok (2025) (v tis. Kč)

Položka	Odhad 2025
Výkony	18 500
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	18 500
Výkonová spotřeba	-9 500
- Spotřeba materiálu a energie	-4 000
- Služby	-5 500
Přidaná hodnota	9 000
Osobní náklady	-8 200
- Mzdové náklady	-6 150
- Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-2 050
Daně a poplatky	-100
Odpisy nehm. a hmot. inv. majetku	-900
Změna stavu rezerv a opr.pol.v provozní oblasti	0
Ostatní provozní výnosy	300
Ostatní provozní náklady	-150
Provozní výsledek hospodaření	-50
Nákladové úroky	-300
Ostatní finanční výnosy	0
Ostatní finanční náklady	-600

Položka	Odhad 2025
Finanční výsledek hospodaření	-900
Daň z příjmů za běžnou činnost	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-950
Mimořádný výsledek hospodaření	0
Výsledek hospodaření	-950

Komentář k odhadu výsledku hospodaření: Odhad pro rok 2025 počítá s mírným poklesem výkonů oproti roku 2024, ale se znatelným snížením osobních nákladů díky restrukturalizaci. Ostatní provozní výnosy zahrnují plánovaný příjem z podnájmu. Finanční náklady zahrnují jednorázové odepsání části závazků v rámci dohody s věřiteli. Celkově se očekává mírná ztráta, ale s výrazně zlepšenou provozní úrovní (provozní VH blízko nuly).

7.4 Celkový finanční plán

Tab. 21 – Plánová rozvaha k konci plánovaného období (k 30. 6. 2025) (v tis. Kč)

Položka	Stav k 30. 6. 2025
AKTIVA CELKEM	12 375
Dlouhodobý majetek	7 550
- Dlouhodobý nehmotný majetek	1 400
- Dlouhodobý hmotný majetek	6 150
- Dlouhodobý finanční majetek	0
Oběžná aktiva	4 025
- Zásoby	300
- Krátkodobé pohledávky	3 465
- Finanční majetek	260
Časové rozlišení	800
PASIVA CELKEM	12 375
Vlastní kapitál	9 114

Položka	Stav k 30. 6. 2025
- Základní kapitál	200
- Kapitálové fondy	2 000
- Výsledek hospodaření minulých let	8 179
- Výsledek hospodaření běžného účetního období	-1 265
Cizí zdroje	3 261
- Rezervy	0
- Dlouhodobé závazky	1 500
- Krátkodobé závazky	1 761
- Bankovní úvěry a výpomoci	4 500
Časové rozlišení	0

Komentář k plánované rozvaze: Plánovaná rozvaha k 30. 6. 2025 ukazuje ozdravenou společnost. Vlastní kapitál je posílen o příplatek společníků (i přes účetní ztrátu). Struktura cizích zdrojů se výrazně zlepšila, krátkodobé závazky jsou pod kontrolou a celková zadluženost klesá. Společnost je na dobré cestě k obnovení finanční stability.

8. Odhad hodnoty

Odhad hodnoty podniku výnosovou metodou (DCF) je povinnou součástí sanačního projektu. Jeho účelem je ukázat potenciální hodnotu, kterou může podnik generovat po úspěšné sanaci, a poskytnout tak racionální základ pro rozhodování věřitelů.

8.1 Dlouhodobý finanční plán

Tab. 22 – Dlouhodobý finanční plán – výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

Položka	2025	2026	2027	2028	2029
Výkony	18 500	20 500	22 000	23 000	23 500
Výkonová spotřeba	-9 500	-10 455	-11 220	-11 730	-11 985
Přidaná hodnota	9 000	10 045	10 780	11 270	11 515
Osobní náklady	-8 200	-8 400	-8 600	-8 800	-9 000
Daně a poplatky	-100	-120	-130	-140	-150
Odpisy	-900	-850	-800	-750	-700
Provozní výsledek hospodaření	-200	675	1 250	1 580	1 665
Nákladové úroky	-300	-280	-250	-220	-190
Ostatní finanční výnosy	10	10	10	10	10
Finanční výsledek hospodaření	-290	-270	-240	-210	-180
Daň z příjmů	0	-85	-212	-286	-312
Výsledek hospodaření	-490	320	798	1 084	1 173

Tab. 23 – Dlouhodobý finanční plán – rozvaha (v tis. Kč)

Položka	2025	2026	2027	2028	2029
AKTIVA CELKEM	12 500	13 200	14 500	15 800	17 000
Dlouhodobý majetek	7 100	6 750	6 450	6 200	6 000
- Dlouhodobý nehmotný majetek	1 400	1 300	1 200	1 100	1 000
- Dlouhodobý hmotný majetek	5 700	5 450	5 250	5 100	5 000

Položka	2025	2026	2027	2028	2029
- Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	4 600	5 650	7 250	8 800	10 200
- Zásoby	300	320	350	380	400
- Krátkodobé pohledávky	3 500	4 000	4 800	5 800	6 500
- Finanční majetek	800	1 330	2 100	2 620	3 300
Časové rozlišení	800	800	800	800	800
PASIVA CELKEM	12 500	13 200	14 500	15 800	17 000
Vlastní kapitál	10 357	10 677	11 475	12 559	13 732
- Základní kapitál	200	200	200	200	200
- Kapitálové fondy	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
- Výsledek hospodaření minulých let	8 647	8 157	8 477	9 275	10 359
- Výsledek hospodaření běžného účetního období	-490	320	798	1 084	1 173
Cizí zdroje	2 143	2 523	3 025	3 241	3 268
- Rezervy	0	0	0	0	0
- Dlouhodobé závazky	1 500	1 300	1 100	900	700
- Krátkodobé závazky	643	1 223	1 925	2 341	2 568
- Bankovní úvěry a výpomoci	4 000	3 500	3 000	2 500	2 000
Časové rozlišení	0	0	0	0	0

Komentář k dlouhodobému finančnímu plánu: Dlouhodobý plán ukazuje postupný návrat k růstu tržeb a ziskovosti od roku 2026. Provozní marže se zlepšují díky udržení nákladové disciplíny. Společnost začíná generovat zisk a posilovat svůj vlastní kapitál, což vede k postupnému snižování míry zadlužení a obnově finanční stability.

8.2 Stanovení odhadu hodnoty

Tab. 24 – Volný peněžní tok (v tis. Kč)

Položka	2025	2026	2027	2028	2029
EBITDA	700	1 525	2 050	2 330	2 365
Upravená daň z příjmu	0	-142	-263	-332	-350
Korigovaný provozní VH po zdanění	-200	533	987	1 248	1 315
Odpisy	900	850	800	750	700
Změna pracovního kapitálu	-300	-400	-500	-500	-500
Investice do fixního kapitálu	-500	-500	-500	-500	-500
Volný firemní peněžní tok (FCFF)	-100	483	787	998	1 015

Tab. 25 – Kalkulace diskontní míry

Položka	Hodnota
Bezriziková výnosová míra (Rf)	4.0 %
Tržní riziková prémie (ERP)	6.0 %
Beta (β)	1.2
Náklady vlastního kapitálu (Re)	11.2 %
Náklady cizího kapitálu (Rd)	6.0 %
Daňová sazba (t)	21.0 %
Váha vlastního kapitálu (E/V)	70.0 %
Váha cizího kapitálu (D/V)	30.0 %
Vážené průměrné náklady kapitálu (WACC)	9.27 %

Tab. 26 – Stanovení pokračující hodnoty

Položka	Hodnota (v tis. Kč)
FCFF v posledním roce plánu (FCFF _n)	1 015
Očekávaný dlouhodobý růst (g)	2.0 %
Diskontní sazba (WACC)	9.27 %
Pokračující hodnota	14 154

Tab. 27 – Odhad hodnoty brutto (v tis. Kč)

Položka	Hodnota (v tis. Kč)
Současná hodnota plánovaných peněžních toků (FCFF)	2 358
Současná hodnota pokračující hodnoty	9 055
Odhad hodnoty celkem (Enterprise Value)	11 413

Komentář ke kalkulaci hodnoty: Hodnota společnosti (Enterprise Value) po restrukturalizaci, stanovená metodou DCF, je odhadována na 11,4 mil. Kč. Tato hodnota je výrazně vyšší než případná likvidační hodnota, která by se pohybovala okolo 3-4 mil. Kč. To dokazuje, že pokračování v provozu a úspěšná sanace je pro všechny zúčastněné strany, včetně věřitelů, ekonomicky výhodnější variantou než konkurz.

8.3 Odhad hodnoty předmětů zajištění

Cena předmětu zajištění ve prospěch zajištěného věřitele Komerční banka, a.s. se rovná aktuální hodnotě peněžního zůstatku na účtu podnikatele XY, která ke dni zpracování sanačního projektu činila YX, v souladu se zástavní smlouvou však nejvýše výši XZ.

9. Popis hlavních rizik dalšího fungování

Popis cílových kritérií a hlavních rizikových faktorů jejich dosažení.

Hlavní rizika spojená s realizací sanačního projektu jsou:

- **Tržní riziko:** Neúspěch při získávání nových zákazníků v cílovém segmentu kybernetické bezpečnosti. Nižší než plánovaný růst tržeb by ohrozil návrat k ziskovosti. (Mitigace: Intenzivní obchodní činnost, marketingová kampaň zaměřená na daný segment).
- **Provozní riziko:** Odchod dalších klíčových zaměstnanců v důsledku restrukturalizace, což by oslabilo schopnost poskytovat kvalitní služby. (Mitigace: Cílená komunikace se zaměstnanci, nabídka motivačního programu vázaného na úspěch restrukturalizace).
- **Finanční riziko:** Vyšší než očekávaný růst úrokových sazeb nebo neschopnost generovat dostatečné cash flow pro obsluhu dluhu i po restrukturalizaci. (Mitigace: Vytvoření likviditní rezervy z kapitálové injekce).
- **Realizační riziko:** Nepřijetí restrukturalizačního plánu klíčovými věřiteli, což by vedlo k neúspěchu celého procesu. (Mitigace: Transparentní a proaktivní komunikace s věřiteli, předložení realistického a pro ně výhodného plánu).

10. Odhad časového rámce

Odhadovaný časový rámec a klíčové milníky restrukturalizace.

- **Měsíc 1 (Leden 2025):** Odeslání sanačního projektu dotčeným stranám, zahájení jednání o restrukturalizačním plánu. Realizace kapitálové injekce.
- **Měsíc 2 (Únor 2025):** Finalizace a hlasování o restrukturalizačním plánu. Implementace personálních změn.
- **Měsíc 3 (Březen 2025):** Nabytí účinnosti restrukturalizačního plánu. Zahájení splácení dle nových kalendářů. Uzavření smlouvy o podnájmu.
- **Měsíce 4-6 (Duben - Červen 2025):** Stabilizace provozu, intenzivní akvizice nových zákazníků. Průběžný reporting věřitelům.
- **Konec 2025:** Vyhodnocení prvního roku po restrukturalizaci, dosažení kladného provozního výsledku hospodaření.

11. Popis vlastnické struktury a vztahů

Popište vlastnickou strukturu a vztahy mezi propojenými osobami.

Společnost Connecta Solutions s.r.o. má dva společníky, kteří jsou zároveň jednatelem a skutečnými majiteli:

- **Ing. Jan Novák**, dat. nar. 12. 5. 1985, bytem Dlouhá 15, Praha 1. Podíl: 50 %.
- **Ing. Petr Dvořák**, dat. nar. 22. 8. 1986, bytem Krátká 10, Praha 5. Podíl: 50 %.

Neexistují žádné další propojené osoby ve smyslu zákona o obchodních korporacích. Společnost není součástí žádného koncernu. Mezi společníky a společnostmi neexistují žádné nestandardní smlouvy ani pohledávky či závazky (kromě závazku k příplatku dle tohoto projektu).

12. Místní příslušnost soudu

Místně příslušný soud: Městský soud v Praze

13. Přílohy

Seznam příloh, které doplňují a detailněji rozvádějí informace uvedené v hlavní části projektu a jsou jeho nedílnou součástí.

Datum: 10. 1. 2025

Zpracoval: Ing. Petr Dvořák, jednatel

Statutární orgán oprávněný jednat za Společnost:

Ing. Jan Novák, jednatel

Ing. Petr Dvořák, jednatel