

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Řízení platební schopnosti podniku**

**Treasury Management**

Bc. Václav Šedivec

Plzeň 2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Václav ŠEDIVEC**  
Osobní číslo: **K11N0176P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Řízení platební schopnosti podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :


1. Definujte cíl práce a metodický postup řešení.
2. Charakterizujte platební schopnost podniku a způsoby jejího řízení.
3. Popište problematiku pohledávek a uveďte možnosti urychlení jejich inkasa.
4. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt a jeho informační systém.
5. Vyhodnoťte současnou situaci v oblasti platební schopnosti podniku a navrhňte možné kroky vedoucí ke zlepšení.
6. Shrňte problematiku řízení platební schopnosti podniku a vypracujte závěr.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **DRBOHLAV, Josef; POHL, Tomáš.** *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu.* Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1
- **PILÁTOVÁ, Jana; RICHTER Jaroslav.** *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi.* Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5
- **REŽŇÁKOVÁ, Maria a kolektiv.** *Řízení platební schopnosti podniku.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5
- **VOZŇÁKOVÁ, Iveta.** *Efektivní řízení pohledávek.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0770-5

Vedoucí diplomové práce: **Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan

L.S.

  
Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení platební schopnosti podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Zde bych rád vyjádřil poděkování vedoucí své diplomové práce, paní Prof. Ing. Liii Dvořákové, CSc. za podnětné rady a cenné připomínky, ochotu a vstřícný přístup. Rovněž bych chtěl poděkovat panu Ing. Martinu Bruhovi - finančnímu řediteli společnosti KERAMIKA Soukup, a. s., za poskytnuté informace, věnovaný čas a možnost nahlédnout do finančního řízení v praxi. V neposlední řadě jsem vděčný své rodině za podporu během studia.

## Obsah

ÚVOD .....	8
ODDÍL PRVNÍ - TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
<b>1 Platební schopnost podniku a její umístění v podnikovém řízení .....</b>	<b>10</b>
1.1 Vymezení platební schopnosti.....	10
1.2 Platební schopnost v podnikovém řízení.....	10
1.3 Dílčí shrnutí .....	13
<b>2 Řízení platební schopnosti .....</b>	<b>14</b>
2.1 Řízení platební schopnosti - ústřední témata.....	14
2.1.1 Řízení pracovního kapitálu.....	14
2.1.2 Řízení pohledávek z obchodního styku.....	17
2.1.3 Cash management .....	18
2.1.4 Řízení zásob .....	21
2.2 Řízení platební schopnosti - metody a nástroje.....	25
2.2.1 Finanční controlling a controlling likvidity .....	25
2.2.2 Cash flow - odraz platební schopnosti podniku .....	26
2.2.3 Finanční analýza.....	28
2.3 Platební neschopnost a její řešení.....	33
2.4 Dílčí shrnutí .....	34
<b>3 Úloha pohledávek v řízení platební schopnosti .....</b>	<b>36</b>
3.1 Pohledávky obecně .....	36
3.2 Právní, daňové a účetní aspekty pohledávek.....	37
3.2.1 Právní pojetí .....	37
3.2.2 Účetní pojetí .....	38
3.2.3 Daňové pojetí .....	40
3.3 Credit management.....	41
3.4 Způsoby zajištění obchodních úvěrů .....	43
3.4.1 Výhrada vlastnictví .....	44
3.4.2 Pojištění pohledávek .....	45
3.4.3 Dokumentární akreditiv.....	47
3.5 Urychlování inkasa pohledávek.....	49
3.5.1 Faktoring .....	49
3.5.2 Skonto.....	54
3.6 Vymáhání pohledávek .....	57
3.7 Platební morálka .....	58
3.8 Dílčí shrnutí .....	60

ODDÍL DRUHÝ - PRAKTICKÁ APLIKACE .....	61
<b>4 Představení společnosti</b> .....	61
4.1 Základní údaje o společnosti .....	61
4.2 Historie a současnost firmy .....	61
4.3 Podnikový informační systém .....	63
<b>5 Vybrané ukazatele finanční analýzy</b> .....	70
5.1 Ukazatele rentability .....	70
5.2 Ukazatele aktivity .....	73
5.3 Ukazatele likvidity .....	73
5.4 Ukazatele zadluženosti .....	74
5.5 Ostatní ukazatele finanční analýzy .....	78
5.6 Bankrotní index IN05 .....	80
<b>6 Analýza vybraných determinant platební schopnosti</b> .....	82
6.1 Srovnání leasingového a úvěrového financování .....	82
6.2 Analýza obrátového cyklu peněz .....	86
6.2.1 Analýza složek oběžných aktiv a krátkodobých závazků .....	86
6.2.2 Obrátový cyklus peněz .....	92
6.3 Čistý pracovní kapitál, analýza likvidity .....	94
<b>7 Úvěrový management a řízení pohledávek</b> .....	98
7.1 Správa pohledávek .....	98
7.1.1 Platební podmínky, splatnost faktur .....	98
7.1.2 Zkoumání bonity .....	100
7.1.3 Pohledávky po splatnosti a jejich řešení .....	101
7.2 Analýza pohledávek pomocí Markovova řetězce .....	105
7.3 Analýza faktoringu .....	108
ZÁVĚR .....	113
SEZNAM TABULEK .....	117
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	118
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	119
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	120
SEZNAM PŘÍLOH .....	123

*„If you don't drive your business you will be driven out of business.“*

B. C. Forbes

## ÚVOD

Platební neschopnost postihuje v České republice každoročně tisíce firem.<sup>1</sup> Negativní dopady, které s sebou přináší, jsou významné. Nejedná se pouze o vznik pohledávky po splatnosti a současně výpadek očekávaných příjmů na straně věřitele. Zejména u malých, ale i středních podniků, může znamenat nezaplacení ze strany významného odběratele (či více menších) vážné existenční problémy. Ztráta zákazníků, pokles prodejů, poškození dobré pověsti, ztížený přístup k financování, druhotná platební neschopnost. V menší míře vnímané, ale o to palčivější, jsou celospolečenské dopady v podobě nižšího objemu zaplacených firemních daní (a tím nižších příjmů státního rozpočtu) a nárůstu nezaměstnanosti.

Předkládaná diplomová práce se zaměřuje na důležité aspekty finančního řízení spjaté s řízením platební schopnosti podniku. V krátkodobém horizontu má řízení platební schopnosti za úkol zabezpečit bezproblémové fungování v provozně-finanční oblasti. Rozumí se tím například zajištění dostatku prostředků na mzdy zaměstnanců, nákup zásob, platby úroků, daní, platby dodavatelům, realokace dočasně volných peněžních prostředků, výplata dividend či tvorba finanční rezervy. Hlavní význam zde má zajištění dostatečné likvidity podniku, a to v podmínkách existence řady rizik, resp. v podmínkách nejistoty.<sup>2</sup>

V dlouhém období se finanční management zabývá otázkami investičního charakteru. V návaznosti na investiční aktivity podniku je pozornost finančního manažera v rámci řízení platební schopnosti zaměřena na řízení výnosnosti. To přináší nutnost dlouhodobého finančního plánování, rozhodování a vyhodnocování investičních příležitostí, rozhodování o rozdělení zisku, přístup k dividendové politice v podniku apod.

---

<sup>1</sup> V roce 2012 bylo v případě právnických osob podáno celkem 8 398 insolvenčních návrhů. Ve srovnání s rokem 2011 šlo o téměř 25% nárůst. Nejvíce podaných insolvenčních návrhů na 1000 registrovaných firem bylo v Moravskoslezském kraji (4,82). Podrobnosti viz <[http://www.creditreform.cz/fileadmin/user\\_upload/CR-International/local\\_documents/cz/documents/1\\_TZ\\_Insolvence\\_2012\\_CZ.pdf](http://www.creditreform.cz/fileadmin/user_upload/CR-International/local_documents/cz/documents/1_TZ_Insolvence_2012_CZ.pdf)>.

<sup>2</sup> Riziko představuje objektivní pravděpodobnost odchylky od očekávaného vývoje. Riziko je kvantifikovatelné, tj. jsme schopni číselně vyjádřit pravděpodobnost jednotlivých variant. Riziko lze identifikovat, vyhodnotit a adekvátně na něj reagovat, řídit jej. V případě nejistoty sice známe možné výsledky, ale nevíme nic o objektivní pravděpodobnosti, s jakou nastanou. V podmínkách nejistoty se můžeme o budoucích výsledcích pouze dohadovat, více či méně jim věřit, tj. používat pouze subjektivní pravděpodobnost. Řízení platební schopnosti probíhá v podmínkách rizika - typicky měnové a úrokové riziko, ale i nejistoty - prodej zboží novému odběrateli na fakturu, či nejistota v oblasti daní související se změnou politické garnitury.



## **Cíl práce a metodický postup řešení**

Předkládaná diplomová práce si klade za cíl představit a analyzovat problematiku řízení platební schopnosti podniku. Práce je systematicky rozdělena do dvou oddílů, z nichž každý se dále člení na kapitoly a subkapitoly. První oddíl se tradičně zabývá teoretickými východisky, druhý oddíl reflektuje situaci v mikroekonomické sféře, tj. pracuje s využitím dat reálného podniku. K naplnění definovaného cíle autor přistupuje prizmatem krátkého období (viz rozdělení v úvodu práce).

Samotná metodika práce stojí na několika pilířích. Teoretická část vychází především z literární rešerše řady zdrojů v tištěné i elektronické podobě. Syntéza získaných teoretických poznatků ústí ve formulaci dílčích, jakož i některých zobecňujících závěrů. Praktická část práce se opírá zejména o skutečná data z reálné podnikové praxe. Jejich analýza a pochopení kauzálních vztahů je výchozím bodem pro zhodnocení situace v oblasti platební schopnosti podniku. Vzájemná konfrontace poznatků z teoretické části spolu se stavem ve vybraném podnikatelském subjektu vymezí prostor pro možná zlepšení.

První kapitola se zaměřuje na vymezení platební schopnosti. Zdánlivě jednoduchá interpretace tohoto pojmu totiž naráží na problém nejednoznačné identifikace podnikových činností, jež platební schopnost přímo ovlivňují. Za tímto účelem je vytvořeno zjednodušené schéma, které představuje subjektivně vnímanou pozici platební schopnosti ve struktuře podniku, resp. podnikovém řízení. Ve druhé kapitole jsou představena ústřední témata, resp. podnikové činnosti, které s platební schopností souvisí a vybrané metody a nástroje, jakými lze platební schopnost řídit.

Ve třetí kapitole je věnován širší prostor problematice pohledávek. S ohledem na platební schopnost je popsána úloha úvěrového managementu a jsou blíže charakterizovány vybrané zajišťovací nástroje obchodního styku. Kapitola se rovněž věnuje možnostem urychlení inkasa pohledávek a způsobům jejich vymáhání. Průběžně jsou identifikovány právní, daňové a účetní souvislosti. Kapitulu uzavírá stručné pojednání o platební morálce.

Druhý oddíl vychází z reálné podnikové praxe. Nejprve bude představen vybraný podnikatelský subjekt a jeho informační systém s ohledem na jeho úlohu při finančním řízení. Nejvíce prostoru bude věnováno popisu a analýze vybraných determinant platební schopnosti podniku. V závěru druhého oddílu bude provedeno vyhodnocení stávající situace a v případě nalezení nedostatků, resp. prostoru ke zlepšení, budou diskutovány akce či opatření, které by měly vést k nápravě.

### 1 Platební schopnost podniku a její umístění v podnikovém řízení

#### 1.1 Vymezení platební schopnosti

Hned na počátku je třeba upozornit na nejednoznačné názvosloví v uvedené problematice ze strany českých, ale i zahraničních autorů. Jednotlivým oblastem řízení platební schopnosti tak, jak je zde nastíněna, se věnuje většinou konkrétní disciplína, která spadá do kompetence finančního manažera. Jedná se například o řízení pracovního kapitálu, řízení kursového rizika, řízení cash flow nebo cash management. Finanční řízení se zabývá všemi těmito disciplínami, jejichž cílem je zajištění solventnosti, likvidity a výnosnosti, nicméně jejich klasifikace se v teorii může lišit. Jinými slovy, řízení platební schopnosti nelze chápat jen jako řízení pohledávek, třebaže se významnou měrou v platební schopnosti odráží. Z výše řečeného vyplývá, že řízení platební schopnosti má významový přesah do celé řady vnitropodnikových aktivit.

**Platební schopnost** je vyjádřením dlouhodobé schopnosti podniku hradit v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky. Základním předpokladem zachování platební schopnosti podniku je časový soulad disponibilních zdrojů financování a doby vázanosti majetku v podniku, který je ze zdrojů pořízen. Z krátkodobého hlediska má řízení platební schopnosti přednost před řízením výnosnosti.<sup>3</sup>

#### 1.2 Platební schopnost v podnikovém řízení

Pokud jde o umístění platební schopnosti v podnikovém řízení, pak můžeme říci, že koncept platební schopnosti podniku a jejího udržení je předmětem již **strategického finančního plánu**, jenž je zpracováván v rámci podnikového plánu.<sup>4</sup> Úkolem finančního plánování je stanovení finančních cílů podniku a zejména určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Finanční plánování v tomto směru vytváří předpoklady pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Efektivní finanční plánování by mělo splňovat následující požadavky:

- [1] prognózování,
- [2] nalezení optimálního finančního plánu,

---

<sup>3</sup> REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

<sup>4</sup> Podnikový plán vychází z podnikové strategie, která definuje dlouhodobou koncepci podniku. Východiskem tvorby podnikového plánu je strategická analýza podniku.

[3] aktualizace finančního plánu.

Z hlediska časového horizontu rozlišujeme **krátkodobý** a **dlouhodobý** finanční plán. Dlouhodobý finanční plán se prioritně zabývá otázkami dlouhodobého financování podniku a investiční akcemi. Plánovací horizont je variabilní, často však dosahuje délky pěti let. U krátkodobého finančního plánu činí plánovací horizont zpravidla 12 měsíců. Obsahem krátkodobého finančního plánu, který zajišťuje splnění dlouhodobého finančního plánu, jsou:

- plánování výnosů, nákladů a zisku (plánovaná výsledovka),
- plán cash flow,
- plánování aktiv a pasiv (plánovaná rozvaha),
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů.<sup>5</sup>

V rámci řízení platební schopnosti má bezprostřední význam krátkodobý finanční plán, který je sestaven s ohledem na stupeň vyžití daných kapacit. Nástrojem krátkodobého plánování peněžních příjmů je **peněžní rozpočet** sestavovaný s roční periodicitou s rozpracováním do měsíčních, případně týdenních a denních rozpočtů. Sledování odchylek skutečnosti od plánovaného stavu je pak jednou z náplní **controllingu**.<sup>6</sup>

Nízká rentabilita či dokonce vykázaní ztráty v některém ze sledovaných roků je sice negativním indikátorem pro zainteresované stakeholders (s dopadem do ukazatelů finanční analýzy a výkonnostních metrik vázaných na zisk), neohrožuje však bezprostředně existenci firmy. V tomto smyslu představuje aktuální nedostatek prostředků daleko vážnější hrozbu. Ke zdůraznění významu peněžních prostředků, resp. velmi likvidních aktiv se někdy používá úsloví „*Cash is King*“.<sup>7</sup>

V provozní oblasti při vlastním podnikovém řízení hraje zásadní roli **řízení pracovního kapitálu** (working capital management). Složky pracovního kapitálu jsou v níže uvedeném schématu ilustrovány pomocí upraveného hotovostního cyklu, resp. koloběhu oběžného majetku. Složky majetku se liší svojí likvidností, obecně jsou za nejméně likvidní složku oběžných aktiv považovány zásoby.

Zásoby prochází výrobním procesem, kdy se mění nejprve na rozpracované (nedokončené) výrobky, dále na hotové výroby, které jsou posléze prodávány odběratelům, nejčastěji formou

---

<sup>5</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

<sup>6</sup> Tamtéž.

<sup>7</sup> Původ této fráze je nejasný, obecně se přisuzuje výkonnému řediteli společnosti Volvo (Per G. Gyllenhammar), který ji měl pronést v roce 19. října 1987 (tzv. černé pondělí - krach na americké akciové burze). Na rozdíl mezi ziskem a peněžními prostředky naráží i fráze typu „*If I am making so much money, why do not I have any cash?*“

obchodního úvěru. Dochází tak k transformaci zásob v pohledávky a v okamžiku jejich úhrady se mění na hotovost. V zásobách je vázána nemalá část prostředků podniku, navíc jsou s držením zásob spojena určitá rizika. Proto je vhodné věnovat zásobám odpovídající pozornost a vhodným způsobem úroveň zásob řídit. Z hlediska operativního řízení má význam jejich klasifikace podle jejich funkčních složek. Z pohledu signalizace stavu zásob a kapacitních propočtů při projektování logistiky jsou zásadními údaji minimální a maximální zásoba (popř. průměrná či optimální).<sup>8</sup>

Předmětem **řízení pohledávek** je například objem pohledávek a jejich vývoj, struktura pohledávek dle různých hledisek, rovnoměrnost či nerovnoměrnost jejich vzniku, doba splatnosti pohledávek, likvidnost pohledávek.<sup>9</sup> Uhrazením vzniklých pohledávek z obchodního styku je dovršen provozní cyklus. Zánik vlastních pohledávek jejich splněním představuje pro podnik inkaso peněžních prostředků.

Každý podnik drží určitou část svých prostředků v hotovosti. Prostředky držené nad úroveň nutných provozních výdajů představují nečinně ležící zůstatky (idle balances), které přináší podniku implicitní náklady (náklady obětované příležitosti), což se nepřímo odráží i v poklesu rentability investovaného kapitálu. Naopak v případě nedostatku hotovosti vznikají tzv. akviziční (obstarávací) náklady spočívající v nutnosti získat likviditu,<sup>10</sup> např. prodejem cenných papírů či získáním úvěru. V tomto smyslu je vhodné snažit se nalézt **optimální úroveň hotovosti**, která představuje kompromis mezi výhodami a náklady jejího držení.<sup>11</sup>

Relativně samostatnou, ovšem velmi důležitou integrující složkou finančního řízení je **řízení rizik** (Risk management). Obecná identifikace podnikatelských rizik je zpravidla obsažena ve finančním plánu, jejich rozpracování - podrobná identifikace, analýza, hodnocení, řízení a kontrola (monitoring) je v předmětu zájmu manažera rizik, který úzce spolupracuje s finančním manažerem.<sup>12</sup> Co do přímých a zřetelných účinků na platební schopnost podniku stojí za zmínku především kategorie finančních rizik, konkrétně riziko kreditní a měnové.

---

<sup>8</sup> SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1

<sup>9</sup> VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1

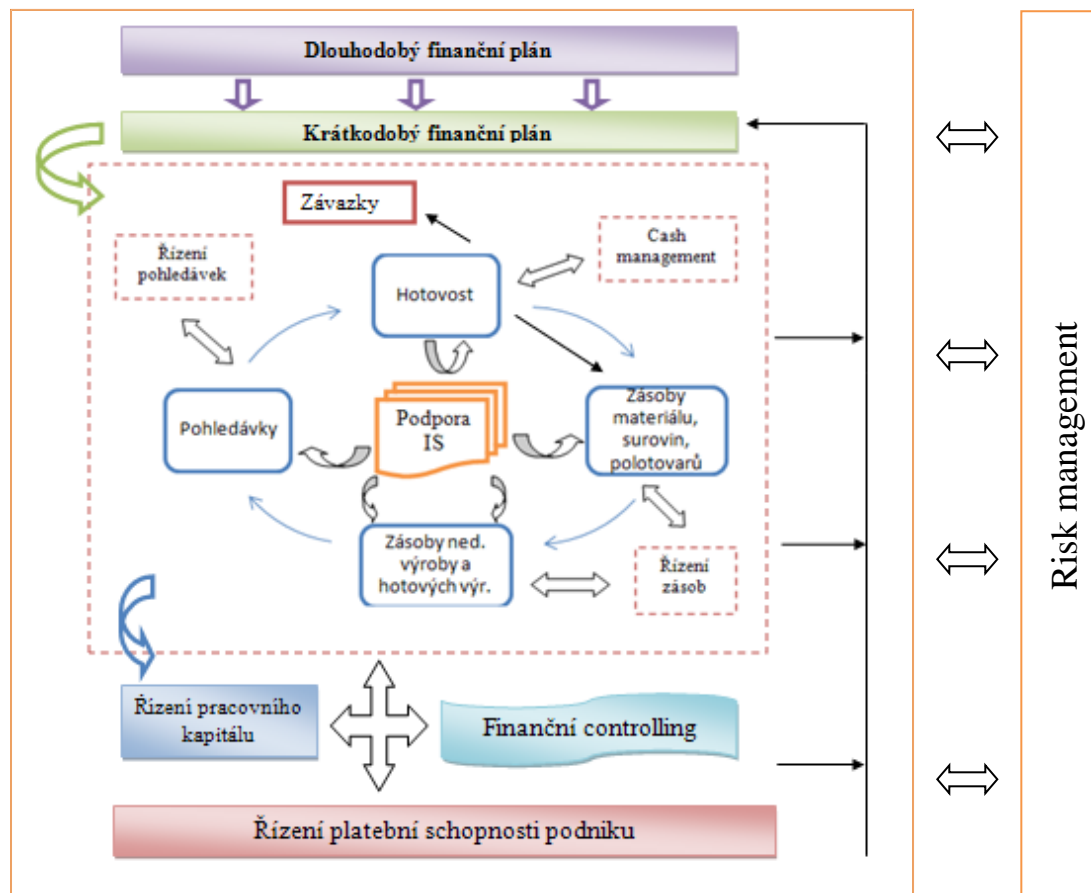
<sup>10</sup> Zde pod pojmem „likvidita“ rozumíme disponibilní peněžní prostředky, disponibilní hotovost. Použití tohoto označení je přípustné s ohledem na významové užití v zahraniční literatuře.

<sup>11</sup> REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

<sup>12</sup> Odpovědnost za řízení rizik je obecně rozložena v rámci celého podnikového managementu. Přítomnost „Risk manažera“ a zřízení specializovaného „oddělení Risk managementu“ jakožto samostatného subjektu do značné míry závisí na velikosti a zaměření organizace. V menších podnicích často přebírá úkoly rizikového řízení právě finanční manažer, popř. finanční ředitel.

Řízení platební schopnosti podniku pak lze zjednodušeně ilustrovat pomocí následujícího schématu.

Obr. č. 1: Umístění platební schopnosti v podnikovém řízení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### 1.3 Dílčí shrnutí

Platební schopnost je nezbytným předpokladem pro naplnění „going concern“ principu. Proporce vlastních a cizích zdrojů mohou být různé, lze ovšem říci, že z dlouhodobého hlediska je výrazný nesoulad mezi splatností pasiv a životností aktiv neudržitelný. Podobně platí, že v krátkodobém horizontu je zajištění platební schopnosti nadřazeno cílům v oblasti rentability. Užitečným nástrojem, který vytváří odraz budoucí finanční situace podniku, je sestavený finanční plán a jeho pravidelná aktualizace. Provozní činnost podniku obvykle zahrnuje standardní, opakující se fáze, které jsou součástí tzv. koloběhu oběžného majetku. Tato obíhající část aktiv zároveň determinuje podnikové oblasti, které platební schopnost v krátkodobém horizontu významně ovlivňují. Jde zejména o řízení zásob, pohledávek, závazků a hotovosti. S celou podnikatelskou činností se pojí řada rizik, oblast řízení rizik je tak nejen ve finančním managementu všudypřítomná.

## 2 Řízení platební schopnosti

### 2.1 Řízení platební schopnosti - ústřední témata

Jak již bylo zmíněno, platební schopnost se „formuje“ napříč podnikatelskými aktivitami. Následující text se zabývá činnostmi, resp. tématy, které mají dominantní vliv na její zabezpečení.

#### 2.1.1 Řízení pracovního kapitálu

##### Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz vyjadřuje dobu ve dnech mezi platbou dodavatelům a inkasem peněžních prostředků od odběratelů za prodej výrobků a služeb. Obratový cyklus peněz lze vyjádřit jako:

$$OCP = DOZ + DO_{pohl.} - DO_{plat.}$$

kde OCP obratový cyklus peněz (Cash conversion cycle)

DOZ doba obratu zásob (Inventory conversion period)

$$DOZ = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{náklady na prodané zboží}/365}$$

DO<sub>pohl.</sub> doba obratu pohledávek (Receivables conversion period)

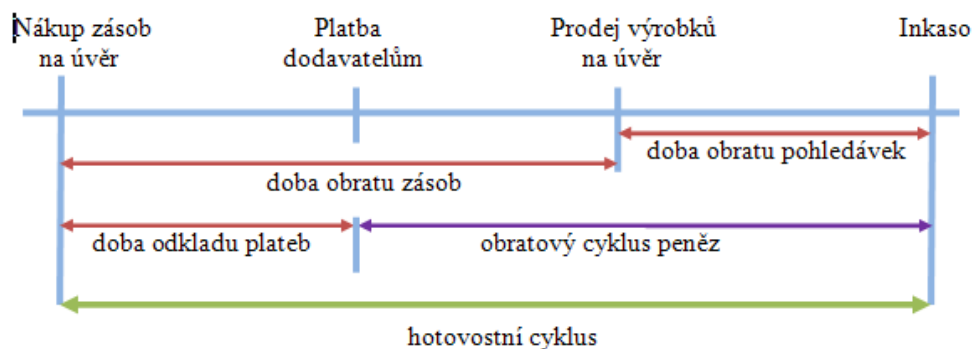
$$DO_{pohl.} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{roční tržby}/365}$$

DO<sub>plat.</sub> doba odkladu plateb (Payable deferral period)

$$DO_{plat.} = \frac{\text{průměrný stav závazků}}{\text{roční tržby}/365}$$

Schematicky znázorňuje obratový cyklus peněz níže uvedený obrázek.

Obr. č. 2: Obratový cyklus peněz



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Zkrácení obratového cyklu peněz má za následek snížení potřeby provozního kapitálu. Mezi způsoby zkrácení OCP patří:

- minimalizace průměrné doby pohledávek profesionálním managementem pohledávek, počínaje již marketingem, prodejem a controllingem pohledávek,
- zvýšení průměrné doby splatnosti věřitele, s omezením, že dodavatelské slevy budou podle možnosti systematicky využívány.
- minimalizace průměrné skladovací doby profesionálním managementem a controllingem nákupu a zásob,

Vliv těchto opatření na rentabilitu se projeví na základě skutečnosti, že pracovní kapitál je součástí kapitálu vázaného v podniku. Čím je pracovní kapitál vyšší, tím menší je rentabilita celkově použitelného majetku.<sup>13</sup>

### Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital, NWC) patří k nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům. Vnímání čistého pracovního kapitálu se liší, pokud jde o pohled vlastníka a manažera podniku. Manažer podniku vychází při hodnocení ČPK ze vztahu:

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Splatnost krátkodobých závazků je kratší než jeden rok. Vlastník podniku nahlíží na ČPK z hlediska přebytku dlouhodobých zdrojů, jež jsou použita k financování dlouhodobého majetku:

<sup>13</sup> ESCHENBACH, Rolf, SILLER, Helmut. *Profesionální controlling - Koncepce a nástroje. 2.*, přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.

$$\text{ČPK} = (\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé cizí zdroje}) - \text{Stálá aktiva}$$

Z uvedeného je zřejmé, že oba vztahy vyjadřují v podstatě totéž, pouze rozdílným úhlem pohledu. V zásadě čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžných aktiv, jež je financována z dlouhodobých zdrojů. Kladná hodnota ČPK se označuje často jako „finanční polštář“. Jde o finanční rezervu, kterou má podnik k dispozici pro případ nepříznivé situace, která by si vyžádala vysoký výdej peněžních prostředků. Velikost tohoto polštáře závisí na obratovosti krátkodobých aktiv, ale i na dalších okolnostech (např. konkurence, stabilita trhu, daňové předpisy aj.).<sup>14</sup>

Pokud je naopak hodnota ČPK záporná, hovoříme o tzv. nekrytém dluhu (floating debt). Nekrytý dluh znamená, že podnik financuje dlouhodobá aktiva krátkodobými zdroji, což je vysoce rizikové. Pokud je podnik schopen své závazky uhradit, může i tato forma financování být efektivní, z dlouhodobého hlediska je však neudržitelná. V řízení pracovního kapitálu se střetávají dva protichůdné zájmy - vlastníci usilují o relativně nízkou úroveň ČPK, naopak manažeři upřednostňují vysoký finanční polštář.<sup>15</sup>

Pro účely analýzy likvidity lze využít poměrový ukazatel podílu ČPK na oběžných aktivech. Tento ukazatel charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu podniku. Uvádí se, že podíl pracovního kapitálu na oběžném majetku by měl dosahovat 30–50 %.

$$\text{Podíl ČPK na OA} = \frac{\text{OA} - \text{Krátkodobé cizí zdroje}}{\text{OA}}$$

V zájmu objektivního hodnocení je nezbytné před samotným výpočtem ČPK zkoumat jednotlivé složky oběžných aktiv z hlediska jejich likvidity. Máme zde na mysli především nedobytné pohledávky, neprodejné zásoby, finanční majetek vázaných v nelikvidních cenných papírech apod. Zahrnutí těchto složek by vedlo ke zkreslení, resp. nadhodnocení výsledku ČPK.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> ESCHENBACH, Rolf, SILLER, Helmut. *Profesionální controlling - Koncepce a nástroje*. 2., přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.

<sup>15</sup> VOCHOZKA, Marek, MULÁČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

<sup>16</sup> Toto samozřejmě platí pro jakékoliv hodnocení s využitím oběžných aktiv, resp. jejich složek. Klasickým příkladem je analýza likvidity prvního a druhého stupně (běžná, pohotová), kde je zapotřebí rovněž počítat pouze s likvidními složkami majetku.



## 2.1.2 Řízení pohledávek z obchodního styku

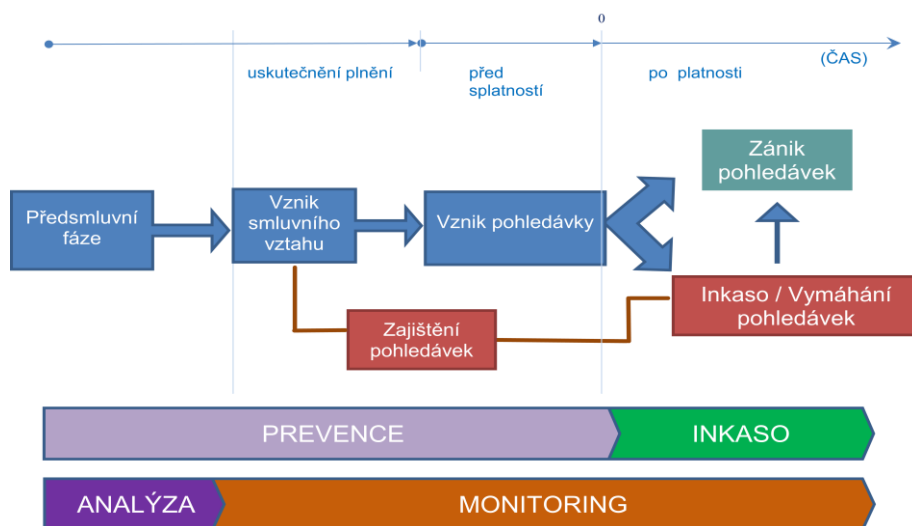
Řízení pohledávek z obchodního styku má za úkol optimalizovat výši a strukturu pohledávek, především však minimalizovat riziko jejich nezaplacení. Řízení pohledávek se zabývá zejména:

- stanovením, zda a komu poskytnout dodavatelský úvěr, resp. v jaké výši,
- minimalizací rizika nesplacení pohledávek,
- monitoringem pohledávek s akcentem na dodržení lhůty splatnosti,
- inkasní politikou (postupy při vymáhání pohledávek, využití faktoringu apod.),
- sledováním průměrné výše pohledávek.<sup>17</sup>

Cílem řízení pohledávek je v širším slova smyslu umožnit růst prodejů bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a dopadu do cash flow. Řízení pohledávek má dvě dimenze - **prevenci** a **vymáhání**. Smyslem prevence je zamezení, resp. minimalizace vzniku nedobytných či pozdě hrazených pohledávek. Vymáhání se pak aktivně zabývá řešením pohledávek po splatnosti.<sup>18</sup>

Řízení pohledávek, resp. jeho konkrétní úkoly jsou úzce provázány se životním cyklem pohledávek. Standardní životní cyklus pohledávky uvádí následující obrázek.

Obr. č. 3: Životní cyklus pohledávek



Zdroj: Arfin, s. r. o. Prevence v řízení rizik obchodních pohledávek. [online] [cit. 2013-11-28]. Dostupné z <http://www.arfin.cz>.

<sup>17</sup> ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů*. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.

<sup>18</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

Problematika pohledávek ve vztahu k platební schopnosti je podrobněji rozebrána ve třetí kapitole.

### 2.1.3 Cash management

Základní model cash managementu se bez ohledu na míru automatizace v podniku, jeho velikost či členitost organizační struktury skládá z následujících dílčích fází:<sup>19</sup>

- **avizování** (Avisierung) - těžiště spočívá ve spolehlivém určení toků z podniku a do něj; jde o komplexní proces, jehož zvládnutí (kvalita informací, jejich aktualizace) trvá určitý čas,
- **ověřování** (Verifikation) - dochází k ověřování získaných informací týkající se avizovaných toků a k identifikaci slabých míst za účelem jejich odstranění,
- **dispozice** (Disposition) - cílem je zde optimalizace hotovosti její centralizací; využívá se při tom zejména cash pooling,
- **transakce na peněžním trhu** (Geldhandel) - v případě nedostatku hotovosti dochází k vykrytí skrz krátkodobé, často jednodenní půjčky (tzv. overnighty); přebytek likvidity je umisťován do vhodných nástrojů (např. pokladniční poukázky); vychází se z prognózovaného kumulativního salda cílového (hlavního) účtu,
- **placení** (Zahlung) - proces placení často začíná ještě před samotným avízem plánovaných toků (vyplývá z nepřetržité činnosti podniku) a probíhá paralelně s výše zmíněnými fázemi.

#### Cash pooling

Cash pooling lze charakterizovat jako „*soustředování přebytků peněžních prostředků na jednom účtu, a to v kombinaci s možností využívání kontokorentu*“. Cash pooling nachází uplatnění především ve velkých podnicích se složitější horizontální i vertikální strukturou, mezi ekonomicky propojenými osobami, jež využívají více účtů v rámci jedné banky. Přínos cash poolingů spočívá v nahrazení decentralizovaného způsobu řízení hotovosti centrálním řízením likvidity.<sup>20</sup>

Z hlediska technického provedení lze cash pooling členit na:

---

<sup>19</sup> LINSNER, René. Optimierung des Cash Managements in Unternehmen. In: *Controlling-Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* [online]. 24. Jahrgang 2012, Heft 8/9 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: [http://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05\\_Publikationen/PDFs/deutsch/Optimierung\\_des\\_Cash\\_Managements\\_in\\_Unternhemen.pdf](http://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Publikationen/PDFs/deutsch/Optimierung_des_Cash_Managements_in_Unternhemen.pdf).

<sup>20</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

- **reálný cash pooling** - dochází k fyzickému převodu zůstatků zúčastněných účtů na cílový účet (master účet); na jednotlivých účtech dochází k vyrovnání nadměrného a nedostatečného krytí; majitel master účtu tvoří fond likvidity celé skupiny; reálný cash pooling se dále člení dle výše konečného zůstatku účetního dne na:
  - zero balance pooling - účty společností zapojených do cash poolingů jsou vyrovnány na nulu,
  - target balance pooling - účty společností zapojených do cash poolingů jsou vyrovnány na cílovou částku.
- **fiktivní cash pooling** - předpokladem pro jeho využití je, že majitelé zúčastněných účtů jsou buď součástí jedné právnické osoby či osobami spojenými; veškeré zůstatky jsou převedeny na fiktivní stínový účet; nevytváří se zúčtovací položky; jednotliví účastníci jsou zpravidla v přímém spojení s bankou.<sup>21</sup>

Obě výše uvedené varianty se mohou dále členit v závislosti na dalších faktorech, např. dle počtu zapojených měn (jednoměnový či víceměnový), podle počtu zapojených zemí (tuzemský, přeshraniční) či dle vztahu mezi zapojenými společnostmi navzájem. Při praktické aplikaci cash poolingů je dále nutné respektovat účetní, daňové a další legislativní požadavky a faktory, jež jsou určovány prostředím, ve kterém je cash pooling zaváděn.<sup>22</sup>

Výhody cash poolingů se liší v závislosti na zvolené variantě a její modifikaci. Společným rysem všech forem využití cash poolingů jsou následující přínosy:

- optimalizace úroků z krátkodobých hotovostních pozic,
- zamezení souběhu debetních a kreditních zůstatků na operativních účtech,
- snížení centrální rezervy hotovosti,
- snížení potřeby externího úvěrování,
- centralizovaný přehled o celkové hotovostní pozici společnosti prostřednictvím jednoho reportu.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> POLÁK, David. *Cash pooling jako efektivní nástroj řízení hotovosti podniku*. Disertační práce. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 173 s.

<sup>22</sup> REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

<sup>23</sup> Tamtéž.

## Modely řízení hotovosti

Modely řízení hotovosti představují určitou analogii k modelům v teorii zásob. Volně ležící nadbytek hotovosti přináší minimálně náklady ušlé příležitosti, příp. riziko znehodnocení. Nedostatek hotovosti může mít dalekosáhlé důsledky, od nevyužitých příležitostí po platební neschopnost. Následující, stručně charakterizované modely se přes různé předpoklady snaží najít optimální úroveň hotovosti či se k ní alespoň přiblížit.

- **Baumolův model**

- výdaje jsou rovnoměrně rozloženy v čase, příjmy jsou predikovány za jistoty,
- náklady ušlé příležitosti jsou konstantní, akviziční náklady (náklady za nákup a prodej cenných papírů) jsou fixní,
- v okamžiku, kdy zůstatek hotovosti dosáhne nulové úrovně, jsou krátkodobé cenné papíry prodány,
- jedná se o nejjednodušší deterministický model řízení hotovosti, výpočet optimální úrovně hotovosti je analogický s určením optimální velikosti dodávky (Harrisův vzorec).

- **Miller-Orrův model**

- předpokládá, že toky hotovosti v čase fluktuují,
- management podniku musí určit minimální a maximální úroveň hotovosti,
- dosáhne-li podnik maximální hranici, má příliš mnoho hotovosti a přebytek likvidity umístí do cenných papírů; poklesnou-li zůstatky na minimum, kryje podnik potřebu hotovosti prodejem cenných papírů; pohybují-li se zůstatky uvnitř této hranice, nejsou prováděny žádné transakce,
- v modelu je dále nutné stanovit rozptyl denních hotovostních toků, úrokovou míru u cenných papírů na denní bázi a fixní náklady z titulu obchodování s cennými papíry,
- výpočtem je stanovena cílová úroveň hotovosti, která leží uvnitřní minimální a maximální hranice.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> KHAN, Y. M., JAIN, K. P. *Financial Management - Text, Problems and Cases*. McGraw-Hill, New Delhi, Fifth reprint 2008. ISBN 978-0-07-065614-7.

## 2.1.4 Řízení zásob

### Řízení zásob v podniku

Nutnost řízení zásob vyplývá ze skutečnosti, že zásoby jsou součástí oběžných aktiv a váží nezanedbatelnou část kapitálu podniku. Cílem řízení zásob je jejich udržování v takové struktuře a na takové úrovni, která zabezpečuje plynulý chod v logistickém řetězci při minimalizaci, resp. optimalizaci nákladů. Měřítkem řízení zásob je zvyšování rentability provozu snížením nákladů nebo růstem prodeje a kvalita zákaznického servisu.<sup>25</sup>

Pro řízení zásob je nezbytné jejich členění do funkčních složek. Dle funkce můžeme rozlišit:

- **obratovou (běžnou) zásobu** - slouží ke krytí potřeby mezi dvěma dodávkami, je-li spotřeba v čase lineární, pak je její průměrná výše rovna polovině velikosti dodávky,
- **maximální zásobu** - horní hranice výše zásob v okamžiku nové dodávky,
- **minimální zásobu** - dolní hranice výše zásob před novou dodávkou; je dána součtem technické a pojistné zásoby,
- **pojistnou zásobu** - slouží k vyrovnání výkyvů v distribuci (opožděné, neúplné dodávky) a při spotřebě,
- **technologickou zásobu** - vyplývá z nutných technologických požadavků před použitím zásob ve výrobním procesu (vysychání, zrání, chladnutí apod.), v určitých průmyslových oborech (např. potravinářství, zpracování dřeva) hraje významnou roli,
- **sezónní zásobu** - vytváří se v případě, kdy má spotřeba sezónní charakter nebo pokud spotřeba probíhá rovnoměrně, ale zásobu lze doplňovat pouze v určitém období,
- **spekulativní zásobu** - vytváří se za účelem dosažení zisku, principiálně má charakter předzásobení,
- **havarijní zásobu** - slouží jako ochrana v provozech, kde by nedostatek materiálu způsobil vážné poruchy ve výrobním procesu; ekonomická odůvodnitelnost vychází z porovnání nákladů na skladování dané zásoby a nákladů z přerušení výroby.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> ŠŮSTEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.

<sup>26</sup> REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

## Modely teorie zásob

Modely teorie zásob představují jeden z analytických nástrojů pro optimalizaci zásob v podniku. Problematika modelů používaných v teorii zásob přesahuje rámec této práce, nicméně z hlediska řízení zásob jakožto jedné z determinant platební schopnosti je relevantní se o nich stručně zmínit. V nejzákladnějším pojetí lze modely teorie zásob rozdělit na:

- [1] statické modely,
- [2] dynamické modely.

Podle typu poptávky lze obě skupiny modelů dále dělit na **stochastické** a **deterministické**. Poptávka při tom může být vyjádřena **diskrétně** (hodnoty a příslušné pravděpodobnosti jsou dány tabulkou) nebo **spojitě** (velikost poptávky je dána buď distribuční funkcí nebo funkcí pravděpodobnosti). Dynamické deterministické modely lze dále členit na jednoduktové či víceproduktové s příslušnými modifikacemi (např. uvažování nedostatku, rabatu apod.).

Pro optimalizační řízení zásob je třeba stanovit **optimalizační** (rozhodovací) **kritérium**. Každé takové kritérium obsahuje alespoň jednu řídicí proměnnou (např. velikost dodávky, frekvenci doplňování) a obvykle i další veličiny či parametry, tzv. **neříditelné vstupy**. Neříditelné vstupy představují vstupní data pro matematické modely. Z ekonomického pohledu rozlišujeme obvykle tři typy optimalizačních úloh - nákladově orientované, bez nákladové orientace (např. objem vázaného kapitálu v zásobách) a smíšené.<sup>27</sup>

## Outsourcing zásob

Outsourcing představuje možný nástroj optimalizace podnikových zásob. Spočívá ve využití tzv. ukladatelských skladů, které jsou většinou distribučního charakteru. Ukladatelský sklad je provozován nezávislou společností, jejíž služby může využívat více firem (nájemců). Podnik pronajímateli hradí smluvně sjednanou částku za pronájem (skladování). Zpracování požadavků o budoucí i současné potřebě zásob zajišťuje informační systém. Specifickým případem ukladatelských skladů jsou tzv. **konsignační sklady** (KS).<sup>28</sup>

Konsignačním skladem se rozumí sklad, ve kterém je skladováno zboží, které není majetkem provozovatele tohoto skladu. Konsignační sklad je viditelně označen a zboží je v něm skladováno odděleno od ostatních položek (KS je zřízen v části podnikového skladu). Základní varianta smlouvy o KS obsahuje dvě smluvní strany - konsignatář (kupující,

---

<sup>27</sup> LUKÁŠ, Ladislav. *Pravděpodobnostní modely v managementu: teorie zásob a statistický popis poptávky*. Praha: Academia, 2012. ISBN 978-80-200-2005-5.

<sup>28</sup> VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

zákazník, odběratel) a konsignant (prodávající, dodavatel). Konsignatář provozuje sklad, vede evidenci, řádně pečuje o skladované položky a hradí náklady na skladování a manipulaci. Zboží ze skladu odebírá dle potřeby (prodej, výroba atd.), přičemž pravidelně informuje konsignanta o pohybu položek. Tento report zároveň slouží jako podklad pro fakturaci. Konsignatář je odpovědný za škody a ztráty vzniklé na skladovaných položkách. Konsignant má povinnost dodávat do konsignačního skladu, má právo po dohodě vykonat prohlídku skladu, fakturuje za odebrané zboží. Neodebrané zboží do určité smluvně sjednané lhůty se považuje rovněž za dodané a prodávající je oprávněn kupujícímu toto fakturovat.

V případě třístranného vztahu je konsignatářem jiná osoba než prodávající či kupující. Konsignační sklad je zpravidla umístěn v bezprostřední blízkosti zákazníka. Mezi kupujícím a konsignatářem existuje samostatná smlouva o skladování, náklady jdou k tíži kupujícího.<sup>29</sup>

### **Just in Time (JIT)**

Systém dodávek právě včas (Just in Time, JIT) je znám již poměrně dlouho. JIT umožňuje zkrácení obrátového cyklu peněz a snižuje kapitál vázaný v zásobách. JIT funguje na podobném principu jako konsignační sklady v tom smyslu, že za zásoby se platí až v okamžiku, kdy jsou potřeba.

Systém JIT se vyznačuje hlavními třemi klíčovými charakteristikami. (1) JIT se primárně odvíjí od situace na straně poptávky - objednávka zákazníka uvádí celý výrobní proces do pohybu. (2) JIT je dále spojen s malou velikostí série a kratšími, ekonomičtějšími nastaveními. (3) Funkční systém JIT vyžaduje racionalizaci toků. Pokud jsou zásoby v podniku drženy z důvodu obav v plynulosti dodávek, pak JIT požaduje vytvoření partnerství s více dodavateli. Drží-li podnik meziprodukty proto, aby jej neohrozila případná porucha strojů, pak JIT požaduje identifikaci a odstranění příčin těchto poruch.<sup>30</sup>

Možné přínosy systému JIT pro podnik jsou následující:

- efektivnější využití kapacit a zvýšení plynulosti výroby,
- výrazné snížení objemu zásob a pokles s nimi spojených nákladů,
- nulové přebytky, ke kterým dochází díky systému tahu (tj. síle poptávky) a přesné kalkulaci spotřeby výrobních faktorů.

---

<sup>29</sup> Zpracováno na základě informací ze skutečně uzavřených smluv.

<sup>30</sup> Tomáš Petřík v této souvislosti ve své publikaci (Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi, 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání) uvádí, že JIT vlastně pracuje s konceptem přidané hodnoty (value added) a to tím, že požaduje odstranění, resp. revizi těch procesů, u nichž alespoň jedna fáze je ztrátová, resp. nepřináší přidanou hodnotu.

Na druhou stranu je systém JIT velice náchylný na jakýkoliv výpadek na straně dodavatele, stejně jako na kvalitu informačního systému a nastavení interních procesů.<sup>31</sup>

### **Cross docking**

Cross docking (CD) napomáhá redukovat přímé náklady spojené se zbytnou manipulací a skladováním zboží. To v sobě zahrnuje i eliminaci rizik spojených s poškozením či zastaráním zboží. K úspěšnému fungování cross dockingu je třeba kvalitní informační tok mezi výrobcem, distributorem a zákazníkem a dále zajištění koordinace a synchronizace mezi příchozími i odchozími dodávkami.<sup>32</sup>

Obecně je cross docking určen všem, kteří přepravují zboží od různých dodavatelů do svých obchodních řetězců.<sup>33</sup> Podstatným rozdílem oproti standardnímu skladu je ten, že zboží v případě cross-dockingu skladem pouze prostupuje (odtud název „cross docking“).

Mezi základní formy cross dockingu patří:

- **paletový cross docking** (pallet-level, full pallet load) - nejjednodušší a obvykle nejméně nákladný; v podstatě dochází pouze k překládce paletovaného, roztříděného a dodavatelem označeného zboží a následné přepravě k příjemci,
- **krabicový cross docking** (flow through, case-level, case-load) - předmětem dodání do CD skladu je kombinovaná zásilka, která obsahuje zboží od různých dodavatelů, zboží je v expedičním skladu roztříděno podle objednávek a obvykle dochází k nové paletaci a následné přepravě; někdy se vyskytuje v modifikované podobě, kdy dochází navíc ke kompletaci produktu z různých částí (CD zde pak supluje určitou fázi výrobního procesu),<sup>34</sup>
- **opportunistic cross docking** - vhodný pro všechny typy skladů; nepřináší přímé úspory nákladů, spíše zefektivňuje proces bez nutnosti dalekosáhlých změn

---

<sup>31</sup> VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

<sup>32</sup> ALTEKAR, V. R. *Supply Chain Management: Concepts and Cases*. Prentice-Hall, 2005. ISBN 81-203-2859-0.

<sup>33</sup> Konzultant Dave Luton jako vhodné pro využití cross dockingu zmiňuje následující: (1) sezónní či reklamní zboží, (2) produkty s vysokou přidanou hodnotou, (3) zboží s vysokým obratem a stabilní poptávkou, (4) položky, které lze v případě potřeby doobjednat (backordered items), (5) produkty s krátkým dodacím cyklem (short leadtime). Více informací viz [http://www.ame.org/www.ame.org/sites/default/files/target\\_articles/04-20-3-Crossdocking.pdf](http://www.ame.org/www.ame.org/sites/default/files/target_articles/04-20-3-Crossdocking.pdf).

<sup>34</sup> KUBASÁKOVÁ, Iveta. Logistický systém cross docking a jeho kritéria uplatnění v podniku. In: *Logistický monitor*. [online] [cit 2014-01-30]. Dostupné z <http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/cross-docking.pdf>.



v plánování a řízení skladového hospodářství; v podstatě neustále identifikuje vhodné využití přichozích dodávek pro dosud nesplněné objednávky.<sup>35</sup>

## 2.2 Řízení platební schopnosti - metody a nástroje

### 2.2.1 Finanční controlling a controlling likvidity

Podstata controllingu tkví v podpoře řízení podniku. Z hlediska řízení platební schopnosti má význam především finanční controlling. Obsahovou náplň finančního controllingu lze vymezit těmito činnostmi:

- včasné objasňování finančních slabých a silných stránek podniku,
- včasné prognózy finančních omezení,
- stanovení zásad financování,
- preventivní opatření k zajištění platební schopnosti i finanční rovnováhy.<sup>36</sup>

Likvidita je řídicí veličina na nejnižší úrovni navigačního systému řízení. Finanční controlling zajímají především možnosti, příp. potřeby dopředného řízení likvidity. K úkolům controllingu likvidity patří získávání informací, analýza, poradenství, koordinace a porovnávání plánu a skutečnosti v následujících oblastech:

- vytvoření struktury na straně aktiv bilance (použití prostředků),
- vytvoření struktury na straně pasiv bilance (původ prostředků),
- finanční plánování a kontrola,
- likvidní plán - příprava potřebných likvidních prostředků v požadované výši ve správné době a na správném místě,
- snaha o co nejlepší uložení přebytkových prostředků,
- vytvoření vztahu k úvěrovým institucím,
- včasné rozpoznání likvidních problémových míst a jejich optimální refinancování.<sup>37</sup>

V rámci controllingu likvidity lze rozlišit tzv. strukturální a průběžnou likviditu. **Strukturální likvidita** vyplývá z vyvážené finanční, jakož i majetkové struktury, kdy je zajištěna časová sladěnost splatnosti kapitálu a životnost aktiv. Strukturální likvidita se přímo odráží v rozvaze

---

<sup>35</sup> SEGHAL, Vivek. *Enterprise Supply Chain Management: Integrating Best-in-Class Processes*. Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0-470-46545-5.

<sup>36</sup> VOLLMUTH, J. Hilmar. *Controlling nový nástroj řízení*. 2. vydání. Praha: Profess Consulting, 2006. ISBN 80-85235-54-4

<sup>37</sup> ESCHENBACH, Rolf, SILLER, Helmut. *Profesionální controlling - Koncepce a nástroje*. 2., přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.

podniku. Nástrojem pro zajištění **průběžné likvidity** je zpracovaný finanční plán, který obsahuje podrobné toky v oblasti financování provozu, investic a vlastního kapitálu.<sup>38</sup>

Podmínkou zajištění průběžné likvidity je respektování každodenní likvidity. Musí platit:

### **Platební síla daného dne $\geq$ výdaje splatné v daný den**

Platební síla daného dne vyjadřuje množství disponibilních prostředků použitelných na úhradu okamžitě splatných závazků. Platební síla daného dne musí platit jak pro jednotlivá střediska, provozy apod., tak pro celý podnik jako celek. Uvádí se, že podmínka každodenní likvidity musí platit i pro bankovní konta. S ohledem na možnost využití cash poolingů není toto tvrzení zcela přesné.

K řízení průběžné likvidity uvádí Freiberg (1996) několik obecných zásad:<sup>39</sup>

- zabránit překročení úvěrových rámců,
- optimálně využívat úvěrové limity,
- vyhnout se prodlení s úhradou závazků,
- regulovat rychlost toku peněžních prostředků,
- budovat informační systémy podporující peněžní dispozici.

### **2.2.2 Cash flow - odraz platební schopnosti podniku**

V praxi dochází běžně k situacím, kdy ziskové společnosti nemají prostředky na úhradu svých závazků. Je logické a žádoucí, aby příjmy podniku v daném časovém období převyšovaly jeho výdaje. Kladný rozdíl mezi příjmy a výdaji představuje ve statickém pojetí zásobu peněz a peněžních ekvivalentů, kterou má podnik k dispozici a může s ní dále pracovat. V dynamickém pojetí jde o tzv. volné peněžní toky (free cash flow), jež jsou důležitým indikátorem pro potenciální investory. Na tyto volné peněžní toky je nahlíženo jako na prostředky, které podnik generuje svojí činností a které je možné odčerpat z podniku.

Základem plánu peněžních toků je **plán příjmů**. Při jeho sestavení je zapotřebí vycházet z:

- očekávaných zakázek na základě prognózy prodeje podle výrobků a trhů, uzavřených smluv,
- očekávané úrovně cen,
- vývoje devizového kurzu v případě obchodních vztahů se zahraničím,

<sup>38</sup> JUNG, Hans. *Controlling*. 2. Auflage. München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007. ISBN 978-3486585002.

<sup>39</sup> FREIBERG, František. *Finanční controlling, koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.

- zásad poskytování obchodních úvěrů (úvěrová politika),
- systému skont a rabatů.

K sestavení **plánu výdajů** je nutné vycházet zejména z:

- očekávaných provozních výdajů, především plateb dodavatelům a zaměstnancům,
- plánovaných výdajů z hlediska dlouhodobého podnikatelského záměru (např. plán investic),
- plánovaných plateb vlastníkům a věřitelům (úroky, splátky úvěrů, dividendy).<sup>40</sup>

### **Struktura výkazu cash flow**

Z metodologického hlediska výkaz cash flow koresponduje se základními podnikovými činnostmi rozdělenými do tří oblastí - oblast běžné (provozní) činnosti, investiční oblasti a oblasti externího financování. Obsah výkazu je obecně dán účelem, za kterým se sestavuje, požadovaným rozsahem i použitou metodou výpočtu.

Provozní činnost zpravidla tvoří gros celého podniku, je svázána s výrobním programem, zahrnuje běžné výdaje a příjmy a je na ní závislá samotná existence podniku. S výjimkou finančních institucí platí, že CF z provozní činnosti by mělo být vždy kladné. Do peněžních toků z provozní činnosti patří například výdaje spojené s pořízením zásob, výplata mezd, platba daně z příjmu, příjmy z prodeje zboží, služeb a vlastních výrobků aj. Rovněž sem spadají změny rezerv a časové rozlišení aktiv a pasiv.

Investiční činností se zde rozumí finanční toky spojené s investicemi a prodejem dlouhodobého majetku (hmotného, nehmotného, finančního) a dále s přijatými úvěry, půjčkami a výpomocemi od spřízněných osob a jejich splátkami. Mohou sem být začleněny i platby spojené s finančním leasingem, pokud nejsou obsahem provozní činnosti.

Cash flow z finanční činnosti zachycuje peněžní toky vznikající v důsledku operací s vlastním kapitálem či dlouhodobými závazky. Konkrétním příkladem mohou být příjmy z titulu emise kmenových akcií, konvertibilních dluhopisů či příjmy z bankovních úvěrů, půjček či peněžních darů. Na výdajové straně se jedná například o splátky úvěrů a půjček či o výplatu dividend a podílů na zisku.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

<sup>41</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-875-9.

## **Tvorba výkazu cash flow**

Výkaz cash flow lze sestavit přímou či nepřímou metodou. Přímá metoda je založena na podrobné vnitropodnikové evidenci příjmů a výdajů, z nichž je následně vyčíslen konečný výsledek. Jedná se o přesnou, leč na zpracování náročnou metodu využitelnou pouze se znalostí podniku a přístupu k informacím. Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření z provozní činnosti před úroky a zdaněním (EBIT), který se následně úpravou o některé položky transformuje na tok peněz.

## **Možnosti zvyšování cash flow**

Obecně je možno identifikovat několik způsobů, jimiž lze cash flow podniku zvýšit. Jedná se například o tyto:

- přesvědčit zákazníky, aby platili dříve,
- prodat pohledávky faktoringovým společností,
- prodloužit dobu splatnosti svých závazků,
- zkrátit dobu splatnosti pohledávek,
- omezovat zásoby,
- zvýšit ceny, resp. výnosy z prodeje výrobků a služeb,
- snižovat režijní náklady,
- založit vnitropodnikovou banku (cash pooling),
- zajistit si dodatečný bankovní úvěr, dosáhnout levnějšího úvěrové financování (např. převedením krátkodobého na dlouhodobý úvěr).<sup>42</sup>

### **2.2.3 Finanční analýza**

Finanční analýzu lze popsat jako manažerský nástroj, jehož smyslem je komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Přínos finanční analýzy spočívá v tom, že dokáže jednoduchým a srozumitelným způsobem informovat o stavu a změnách v majetkové a finanční struktuře podniku, zadluženosti, ziskovosti, schopnosti hradit své závazky a dalších skutečnostech souvisejících s činností podniku. Využitelnost výsledků finanční analýzy se neomezuje jen na finanční manažery, resp. interní potřeby firmy, informace slouží mimo jiné současným a potenciálním investorům, bankám, akcionářům, konkurenci, auditorům, obchodním partnerům, odborné veřejnosti. Z tohoto pohledu je třeba vždy zvážit, pro koho

---

<sup>42</sup> SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika. 5.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

jsou výstupy finanční analýzy určeny, neboť každá zájmová skupina preferuje jiné informace.<sup>43</sup>

Kvalita a vypovídací schopnost výsledků finanční analýzy je přímo úměrná relevanci, úplnosti a přesnosti zdrojových dat. Základní zdroj informací pro finanční analýzu tvoří účetní výkazy - výkaz zisku a ztráty, rozvaha, výkaz cash flow a příloha k účetní závěrce. Užitečným zdrojem je rovněž výroční zpráva, je-li vyhotovena (účetní výkazy pak mohou být její součástí). Účetní výkazy jsou zpravidla veřejně přístupné<sup>44</sup>, což přináší externím subjektům mnohdy jedinou možnost, jak finanční analýzu zpracovat.

Při zpracování finanční analýzy, stejně jako při vyhodnocování jejích výsledků, je třeba mít na paměti některá omezení, resp. slabiny, která jsou s touto analytickou metodou spojena. Mezi problematiku okruhy patří zejména:

- vypovídací schopnost účetních výkazů a rozdílnost účetních praktik,
- vliv mimořádných událostí a sezónních faktorů na výsledky hospodaření,
- velká závislost postupů finanční analýzy na účetních údajích,
- nutnost komparace výsledků s jinými subjekty,
- nezohlednění rizika, nákladů obětované příležitosti a budoucích přínosů podnikatelských aktivit.<sup>45</sup>

### **Vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy**

Poměrové ukazatele finanční analýzy mohou být nápomocné při analýze příčin zhoršující se platební schopnosti. Tyto příčiny lze nalézt zejména v poklesu tržeb, zvýšení nákladů, zvýšení zadluženosti, platební neschopnosti i nekázní zákazníkům, změnách v kapitálovém vybavení či v nevhodném kapitálovém vybavení.<sup>46</sup>

#### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží k hodnocení využití aktiv podnikem a měří relativní vázanost kapitálu jednotlivých složek majetku. Nejčastěji jsou výsledky těchto ukazatelů

---

<sup>43</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza, komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

<sup>44</sup> Zákon o účetnictví stanoví povinnost zveřejnit účetní závěrku (ve zjednodušeném či plném rozsahu) a výroční zprávu všem subjektům, jež se zapisují do obchodního rejstříku nebo těm, kterým to ukládá zvláštní právní předpis. Nutno říci, že v ČR stále existuje velká část firem, která se touto povinností, i přes hrozící sankční postih, vůbec neřídí.

<sup>45</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza, komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

<sup>46</sup> MACEK, Jan, KOPEK, Rudolf, KRÁLOVÁ, Jitka. *Ekonomická analýza podniku*. Plzeň: FEK ZČU, 2009. ISBN 978-80-7043-446-8.

charakterizovány pomocí počtu obrátek. Výsledky je možné interpretovat i v podobě doby obratu (zpravidla ve dnech), což je časový interval, během něhož se daná složka aktiv přemění v peněžní prostředky.

- **využití kapitálu**

$$\text{využití kapitálu} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkový kapitál}}$$

Využití celkového kapitálu, resp. aktiv (viz bilanční rovnici) je důležité z hlediska posouzení efektivnosti činnosti podniku jako celku. Je-li využití kapitálu malé, či v čase klesá, je třeba provést hlubší analýzu. Možnou příčinou nízkého využití aktiv může být např. skutečnost, že firma neredukuje výrobu při klesajícím prodeji, což vede k hromadění zásob, ke zvýšení doby obratu zásob (oběžných aktiv obecně), zvyšuje se potřeba cizích zdrojů (tržby z prodeje nepokrývají financování), což vede k růstu finančního rizika.<sup>47</sup>

Ukazatele aktivity v podobě doby obratu pohledávek a doby obratu dluhů byly již znázorněny u obrátového cyklu peněz. Vydělíme-li počet dní v roce dobou obratu, získáme obratovost (počet obrátek).

#### Ukazatele likvidity<sup>48</sup>

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku dostát svým závazkům. Z hlediska konstrukce ukazatelů vystupuje v čitateli vždy krátkodobá majetková složka podniku s různou mírou likvidnosti a ve jmenovateli objem krátkodobých cizích zdrojů (krátkodobé závazky včetně krátkodobých bankovních úvěrů a finančních výpomocí). Likvidita podniku by měla být přiměřená - ani příliš vysoká (vede ke znehodnocení volných prostředků), ani příliš nízká (likvidita je předpokladem solventnosti). Obecně se rozlišují tři stupně likvidity - běžná (poměr oběžných aktiv a krátkodobých zdrojů), pohotová (poměr oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých zdrojů) a okamžitá (poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých dluhů, resp. okamžitě splatných závazků). Doporučované minimální hodnoty pro jednotlivé stupně likvidity je třeba posuzovat individuálně. V zájmu objektivních výsledků je třeba, aby byly z oběžných aktiv vyloučeny nelikvidní složky majetku - typicky neprodejné zásoby a nedobytné pohledávky.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Tamtéž.

<sup>48</sup> KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza, komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

<sup>49</sup> Lze se setkat i s názorem, že by měly být vyloučeny pohledávky po splatnosti. Tento přístup však nelze podle autora této práce aplikovat bez povědomí o platební morálce a okolnostech vzniku pohledávek po splatnosti.

## Ukazatele zadluženosti<sup>50</sup>

Ukazatele zadluženosti slouží k hodnocení kapitálové struktury, resp. poměru mezi vlastními a cizími zdroji. Zpravidla každý podnik využívá v různé míře cizí kapitál. V rozumné míře cizí kapitál zvyšuje rentabilitu vloženého kapitálu, neúměrná zatíženost cizími zdroji však zvyšuje riziko.

- **debt ratio**

$$\text{debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Debt ratio je celkovým ukazatelem věřitelského rizika. Čím vyšší hodnota, tím vyšší riziko. Hodnocení nutno provádět provázaně s ukazateli rentability a věřitelským přístupem k riziku. Rovněž je třeba přihlížet k odvětví, ve kterém podnik působí.

- **equity ratio**

$$\text{equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Tento ukazatel vyjadřuje riziko z pohledu vlastníků. Čím nižší hodnota, tím je celková zadluženost vyšší. Součet equity a debt ratio je roven jedné. Reciproká hodnota ukazatele equity ratio se nazývá finanční páka.

- **maximální úroková míra**

$$\text{max. úrok. míra} = \frac{\text{finanční náklady}}{(\text{VK} + \text{bankovní úvěry} + \text{obligace})}$$

Ukazatel nachází využití při komparaci s rentabilitou aktiv. Pokud je rentabilita aktiv vyšší než maximální úroková míra, pak existují podmínky pro další zadlužování firmy.

## Ukazatele na bázi cash flow

- **stupeň oddlužení (násobek)**

$$CF_{\text{solventost}} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{Cizí zdroje}}$$

Stupeň oddlužení (lze se setkat s označením cash flow solventnosti) prezentuje poměr mezi schopností firmy vyrovnávat vzniklé závazky z vlastní finanční síly. Je indikátorem racionality finanční politiky podniku. Za rozumnou se obecně považuje hodnota v rozmezí

---

<sup>50</sup> RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

0,2–0,3. Klesající tendence ukazatele upozorňuje na rostoucí vypjatost finanční pozice firmy.<sup>51</sup>

- **cash flow úrokového krytí (násobek)**

$$CF_{\text{úrok.krytí}} = \frac{CF \text{ z provozní činnosti} + \text{nákl. úroky} \times (1 - t)}{\text{nákl. úroky} (1 - t)}$$

Ukazatel je odvozen z úrokového krytí. Zisk je zde nahrazen peněžními toky z provozní činnosti zvýšenými o úrokový daňový štít.

- **fiktivní doba splácení dluhů (roky)**

$$FD_{\text{spl.dluh.}} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{likvidní prostředky}}{\text{cash flow}}$$

Ukazatel říká, za jak dlouho by podnik byl schopen teoreticky splatit své dluhy.

#### Predikční modely

Finanční analýza, resp. analýza poměrových ukazatelů bývá často doplněna o tzv. **bankrotní a bonitní modely**. Výhoda těchto predikčních modelů spočívá v jednoduchém výpočtu a interpretaci výsledku na základě jediné hodnoty. Předností i slabinou zároveň je u těchto modelů univerzální použití. Modely s ohledem na svoji konstrukci mohou obtížně (pokud vůbec) odrážet specifika odvětví a se zpožděním reflektují cyklické tendence v hospodářství (za předpokladu, že dochází k revizi modelů, resp. jejich vah). Na druhou stranu, deklarovaná úspěšnost některých modelů se pohybuje kolem 80 %, což není málo. K nejznámějšímu bankrotnímu modelu pravděpodobně patří Altmanův index (Z-Score) z roku 1968. V českých podmínkách se co do úspěšnosti osvědčily indexy manželů Neumaierových, poslední publikovaný index nese označení IN05, který je zde stručně představen.

#### **Bankrotní index IN05**

$$IN05 = 0,13K_1 \times 0,04K_2 \times 3,97K_3 \times 0,21K_4 \times 0,09K_5$$

kde  $K_1$ ..... aktiva/cizí zdroje

$K_2$ ..... úrokové krytí

$K_3$ ..... rentabilita aktiv

$K_4$ ..... obrat aktiv

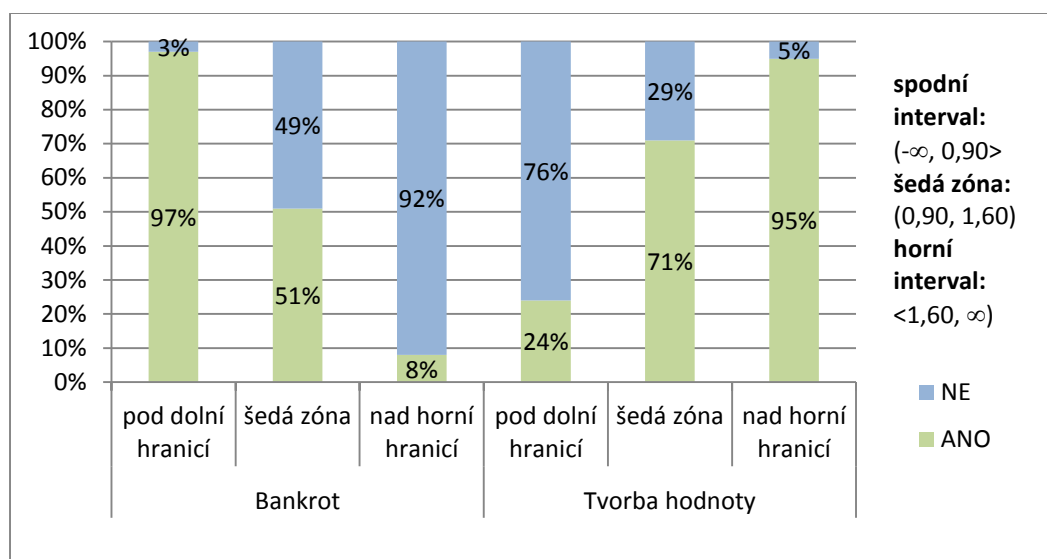
$K_5$ ..... OA/(krátk. závazky + krátk. bankovní úvěry)

---

<sup>51</sup> RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.



Obr. č. 4: Pravděpodobnost bankrotu a tvorby hodnoty podle indexu IN05



Zdroj: NEUMAIER, Ivan, NEUMAIEROVÁ, Inka. Index IN05, zpracování vlastní, 2014.

Z grafu jsou patrné všechny pravděpodobnostní hodnoty z hlediska bankrotu a tvorby hodnoty na základě zařazení do příslušné skupiny podniků. Skupiny podniků vymezují tři intervaly - ve spodním intervalu se nachází bankrotní podniky, v tzv. šedé zóně podniky, u nichž je jejich budoucí vývoj nejistý a horní interval sdružuje podniky bonitní.

### 2.3 Platební neschopnost a její řešení

Platebně neschopen je dlužník, který má více než jednoho věřitele (pluralita věřitelů), má peněžité závazky a zároveň není schopen tyto závazky plnit po dobu delší než 30 dnů po lhůtě splatnosti. První dvě kritéria je možné prokázat písemně či jinou přijatelnou formou (např. smlouvy, faktury, zajišťovací směnky). Prokázání neschopnosti plnit závazky je složitější. Za relevantní se považuje případ, kdy dlužník zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků nebo je neplní po dobu delší tří měsíců po lhůtě splatnosti nebo není-li možné dosáhnout uspokojení splatných pohledávek v soudním řízení (výkonem rozhodnutí nebo exekucí). Platební neschopnost je třeba odlišovat od **předlužení**, což je stav, kdy dlužník má více věřitelů a souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu majetku.<sup>52</sup>

Obě formy, tj. platební neschopnost i předlužení vedou k úpadku společnosti (insolvenční). Mezi způsoby řešení firemního úpadku, resp. hrozícího úpadku dlužníka v rámci insolvenčního řízení patří:

<sup>52</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

- **konkurs** - jde o likvidační metodu, v rámci níž jsou pohledávky věřitelů uspokojovány na základě poměrného principu ze zpeněženého majetku dlužníka. U právnických osob vyhlášení konkurzu fakticky znamená likvidaci firmy a její následný výmaz z obchodního rejstříku. V rámci konkurzního řízení přebírá kontrolu nad společností insolvenční správce, na jehož činnost dohlíží věřitelský výbor.
- **reorganizace**<sup>53</sup> - předpokladem schválení reorganizace je sestavení tzv. reorganizačního plánu, který vymezuje postup a průběh sanace organizace. Uspokojení věřitelů by mělo být v případě reorganizace vyšší než u řešení úpadku konkurzem. Při reorganizaci má dlužník právo disponovat se svým majetkem, přičemž jeho činnost je kontrolována insolvenčním správcem, věřitelským výborem, případně schůzí věřitelů.<sup>54</sup>

### **Kapitalizace pohledávek**

Jedním ze způsobů řešení platební neschopnosti je kapitalizace pohledávek. Jedná se fakticky o dohodu mezi věřitelem a dlužníkem, že závazky nebudou uhrazeny v peněžité podobě, nýbrž formou získání majetkové účasti věřitele ve společnosti dlužníka. Z účetního pohledu se jedná o změnu struktury pasiv na straně dlužníka - dochází k zániku závazku a navýšení základního kapitálu, na straně věřitele dochází k zániku pohledávky a zvýšení dlouhodobého finančního majetku (majetkové účasti, akcie). Právní úpravu kapitalizace pohledávek upravuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů. V případě společnosti s ručením omezeným nemůže být pohledávka společníka za společností nepeněžitým vkladem, řešení tak spočívá v započtení pohledávky věřitele oproti pohledávce společnosti (dlužník) na splacení vkladu. Obdobně, u akciové společnosti lze kapitalizaci pohledávek řešit na základě usnesení valné hromady o zvýšení základního kapitálu úpisem nových akcií formou započtení pohledávky věřitele proti pohledávce na splacení emisního kursu.<sup>55</sup>

## **2.4 Dílčí shrnutí**

Řízení platební schopnosti je komplexní proces. Smyslem řízení platební schopnosti je zajištění likvidity a solventnosti podniku v krátkém i dlouhém období. Nejednoznačné

<sup>53</sup> V případě nepodnikajících osob (právnických či fyzických) je možným řešením úpadku oddlužení (tzv. osobní bankrot). Viz § 4 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů.

<sup>54</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

<sup>55</sup> Viz § 475 písm. l) zákon. č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů.

vymezení platební schopnosti v teorii i praxi může vést ke ztotožňování „řízení likvidity“ a „řízení platební schopnosti“. S tímto lze souhlasit, pokud jde o společný cíl obou disciplin a některé společné používané nástroje. Náplň platební schopnosti je obecně širší - zahrnuje například cash management, řízení zásob či kursového rizika. Definice platební neschopnosti je oproti tomu bezrozporná - jedná se o neschopnost dlužníka s více věřiteli hradit své peněžité závazky, které jsou v prodlení déle než 30 dnů. Pokud má dlužník více věřitelů a hodnota jeho majetku je nižší než objem dluhů, hovoříme o předlužení. Platební neschopnost i předlužení vedou k insolvenčnímu řízení.

## 3 Úloha pohledávek v řízení platební schopnosti

### 3.1 Pohledávky obecně

Pohledávkou se rozumí právo<sup>56</sup> jednoho účastníka (věřitel) vůči druhému účastníkovi (dlužník). Z právního hlediska je vznik pohledávky podmíněn existencí závazkového vztahu. Závazky mohou vznikat na základě právních úkonů (především ze smluv), ze způsobené škody, z bezdůvodného obohacení a z jiných skutečností.<sup>57</sup> Obsahem závazku na straně dlužníka je povinnost něco dát, konat, něčeho se zdržet, nebo něco strpět. Obsahem pohledávky u věřitele je právo něco požadovat. Zpravidla nejčastějším způsobem vzniku pohledávky je na základě smlouvy. Uzavřením smlouvy vzniká na jedné straně právo věřitele obdržet od dlužníka určité plnění a dlužník má naopak povinnost vůči věřiteli mu toto plnění poskytnout. Smluvní plnění může mít podobu peněžitou i nepeněžitou. V dalším textu, pokud nebude uvedeno jinak, budeme mít na mysli vždy pohledávky s peněžitým plněním.

Pohledávky se zpravidla vyznačují následujícími charakteristikami:

- objemem peněžitého plnění, tj. sumou, kterou má dlužník povinnost zaplatit (jistina dluhu plus úroky, event. poplatky),
- časem, ve kterém má platba či postupné platby proběhnout,
- typem zajištění, jeho výší, kvalitou, likvidností atp., v případě, že dlužník takové zajištění věřiteli poskytl,
- rizikem, které se k dané pohledávce váže.<sup>58</sup>

První tři charakteristické znaky pohledávky vyplývají ze smluvních podmínek uzavřených mezi věřitelem a dlužníkem a jsou explicitně vyjádřeny. Oproti tomu prvek rizika je u pohledávek mnohem obtížněji identifikovatelný. V zásadě se k pohledávkám váží tři hlavní rizika:

- [1] riziko, kdy dlužník nebude schopen dostát plnění, tj. platit v čase, ve kterém má platba proběhnout - ve zvýšené míře se toto riziko týká především pohledávek s dlouhou dobou splatnosti,

---

<sup>56</sup> Zde je vhodné upozornit na případnou generalizaci či zaměňování pojmů „právo“, „pohledávka“ a „nárok“. Zdaleka ne všechna práva jsou pohledávkou - např. právo volit, právo se svobodně vyjadřovat, právo svobodného vyznání apod. Pohledávkami rovněž nejsou některá práva vyplývající ze samotných závazkových vztahů (např. odstoupení od smlouvy, započtení pohledávky). Pohledávku tedy představují pouze ta práva, u nichž existuje závazek dlužníka vůči věřiteli, resp. právo věřitele požadovat plnění po dlužníkovi. Nárok představuje subjektivně vymahatelné právo, někdy označované také jako „dospělé právo“. Pohledávka s peněžitým plněním v době splatnosti představuje jak „právo“, tak i „nárok“ věřitele na její uhrazení.

<sup>57</sup> Viz § 488 a 489 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>58</sup> SCHÖNFELD, Jaroslav. *Moderní pohled na oceňování pohledávek*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-302-8.

- [2] riziko, že dlužník se dostane do takové situace, kdy nejenže nebude schopen platit včas, ale nebude schopen platit vůbec, přičemž naděje na změnu je mizivá,
- [3] riziko, že zajištění pohledávky (např. nemovitost, zásoby, stroje apod.) ztratí na hodnotě nebo se ukáže jako méně bonitní, než se předpokládalo v okamžiku vzniku pohledávky či vzniku zástavy<sup>59</sup> - toto se týká zejména situace, kdy dojde k insolventnosti dlužníka a jedinou cestou k uspokojení pohledávek věřitele je zpeněžení zástavy v rámci konkursu.<sup>60</sup>

## 3.2 Právní, daňové a účetní aspekty pohledávek

### 3.2.1 Právní pojetí

Samotné kvantifikaci hodnoty pohledávky musí vždy předcházet její posouzení z hlediska právoplatnosti. V nejjednodušším pojetí jde o přezkum právních náležitostí smlouvy a souvisejících dokumentů (všeobecné obchodní podmínky<sup>61</sup>, plná moc, ručení, záruky, dodatky ke smlouvě apod.). Dojde-li k popření právní existence pohledávky, její hodnota je fakticky nulová. Vzhledem k existenci velkého množství smluv je nutné právní náležitosti posuzovat vždy podle konkrétního typu. Obecně ze smlouvy musí být patrné tyto náležitosti:

- typ smlouvy a předmět smlouvy označení jednotlivých smluvních stran (fyzické osoby - jméno, příjmení, rodné číslo, bydliště; právnické osoby - obchodní firma, sídlo, IČO, právní forma),
- platební a dodací podmínky,
- další ustanovení dle dohody smluvních stran (srážky, slevy, pojištění, záruky apod.).

Obecně lze říci, že pečlivě připravená smlouva je většinou zárukou splnění závazků z ní vyplývajících. Již od dob starého Říma totiž platí zásada: „*Clara pacta, boni amici - Jasně dohody (smlouvy) dělají dobré přátele*“.

Z právního pohledu je v praxi častým předmětem zájmu institut **smluvní pokuty**. Jde o represivní nástroj, jehož smyslem je finančně zatížit dlužníka, který má prodlevu se splácením dospělých pohledávek. V souvislosti s rekonstrukcí soukromého práva došlo k určitým

<sup>59</sup> Okamžik vzniku pohledávky a zástavy může, ale nemusí být shodný. V případě nového odběratele lze očekávat shodný okamžik zástavy jako zajištění pohledávky, naopak dodatečné uvalení zástavy může nastat v situaci opožděných plateb faktur ze strany dlužníka.

<sup>60</sup> SCHÖNFELD, Jaroslav. *Moderní pohled na oceňování pohledávek*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-302-8.

<sup>61</sup> Všeobecné obchodní podmínky jsou v obchodně-závazkových vztazích často součástí smlouvy, v případě občanskoprávních vztahů (prodejce-spotřebitel) vystupují naopak běžně jako samostatný dokument. V souvislosti s NOZ mají od 1. 1. 2014 smluvní strany možnost podříditi svůj vztah všeobecným obchodním podmínkám. Důležitý je § 1753, jenž stanoví, že ustanovení obchodních podmínek je neúčinné, pokud jej druhá strana rozumně neočekávala nebo s ním výslovně nesouhlasila.

změním.<sup>62</sup> Vedle toho existuje i nesmluvní zákonný nástroj v podobě **úroků z prodlení**, jež se považují jako příslušenství pohledávky. Jejich výše je stanovena jako součet aktuálně platné dvoutýdenní reposazby vyhlášené ČNB a určitým počtem procentních bodů.<sup>63</sup>

V souvislosti s právním pojetím oceňování pohledávek je vhodné zmínit i případnou možnost **promlčení** pohledávky. Negativní dopad na její hodnotu vyplývá z problematického vymáhání takového pohledávky.<sup>64</sup> V rámci úplnosti je třeba poukázat i na tzv. **prekluzi** (uzavření).

### 3.2.2 Účetní pojetí

Evidence a oceňování pohledávek, resp. aktiv a závazků patřilo historicky k jednomu z prvních úkolů tehdejšího účetnictví.<sup>65</sup> Evidence a oceňování pohledávek při tom podléhá regulatorním opatřením, v českém prostředí jde zejména o zákon o účetnictví a účetní standardy. Globálně je účetní úprava pohledávek řešena v rámci standardů IFRS a US GAAP.

Z hlediska vlastnictví rozlišujeme:

- [1] **pohledávky vlastní** - vznik pohledávek je spojen s interním prostředím dané účetní jednotky,
- [2] **pohledávky cizí** - pohledávky, jejichž vznik je spojen s jinou účetní jednotkou než která je jejich současným vlastníkem ⇒ pohledávky vlastní, které změnila věřitele (např. nakoupené pohledávky, pohledávky ve formě vkladu či postoupené pohledávky).

---

<sup>62</sup> Do konce roku 2013 se problematice smluvních pokut v obchodně-závazkových vztazích věnoval Obchodní zákoník a smluvní pokuty v občanskoprávních sporech řešil občanský zákoník. Od 1. 1. 2014 je smluvní pokuta řešena v novém občanském zákoníku (NOZ) pro obě kategorie sporů. Oproti předchozí úpravě je možné smluvní pokutu uzavřít i ústní dohodou (dříve pouze písemně). Stále však platí, že u soudu lze nepřiměřenou výši smluvní pokuty napadnout. Soud pak může (ale nemusí) snížit smluvní pokutu s přihlédnutím k hodnotě a významu zajišťované pohledávky.

<sup>63</sup> Od 1. 7. 2013 činí výše úroků z prodlení 2T repo sazba + 8 %. Aktuální informace o výši 2T reposazby lze najít na stránkách ČNB - [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz). Výše úroků z prodlení a způsob výpočtu vychází z prováděcích právních předpisů, konkrétně nařízení vlády a jejich novelizací. I zde v souvislosti s NOZ je nutné upozornit na možnost sjednat úroky z prodlení smluvně.

<sup>64</sup> Úprava institutu promlčení je obsažena v NOZ v § 609-653 a dalších zvláštních ustanoveních. Obecná promlčecí lhůta činí tři roky, maximální zákonem stanovená délka činí deset let. Vzhledem k posílení autonomie vůle smluvních stran platí, že promlčecí lhůta může být sjednána kratší (nejméně jeden rok) i delší (maximálně patnáct let). Pokud dlužník uzná svůj dluh, automaticky od okamžiku uznání dluhu běží desetiletá promlčecí lhůta. Pokud dlužník plní po uplynutí promlčecí lhůty, nemá právo na vrácení takového plnění.

<sup>65</sup> Za historicky první důkazy účetní evidence pohledávek a závazků jsou považovány vrubovka (evidence záznamů pomocí zářezů do dřevěné tyče a jejich následným seřiznutím) a uzlovka (evidence prostřednictvím vázání uzlů).

Z časového hlediska se pohledávky člení na:

- [1] **krátkodobé pohledávky** - pohledávky, které mají k okamžiku sestavení účetní závěrky dobu splatnosti kratší než 1 rok,
- [2] **dlouhodobé pohledávky** - pohledávky, které mají k okamžiku sestavení účetní závěrky dobu splatnosti delší než 1 rok.

Pohledávky při svém vzniku mohou být účtovány dvěma způsoby:

- [1] **do výnosů** - pohledávky z obchodního styku, pohledávky z titulu prodeje majetku, smluvní sankce (tzv. příslušenství k pohledávkám), náhrady škody,
- [2] **rozvahově** - pohledávky vzniklé z poskytnutých záloh, půjčených peněz či pohledávek vůči státu, zdravotní pojišťovně, institucím sociálního zabezpečení apod.

Z § 25 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví plyne, že pohledávky se při vzniku oceňují **jmenovitou hodnotou**, při nabytí za úplatu nebo vkladem **pořizovací cenou**, při bezúplatném nabytí **reprodukční pořizovací cenou**.<sup>66</sup> Pohledávky, které účetní jednotka nabyla a určila k obchodování, se oceňují **reálnou hodnotou**.

Pro podniky obchodující se zahraničím je z pohledu účetní evidence pohledávek důležitý i jejich přepočtení na českou měnu. Zákon o účetnictví určuje pro přepočtení kurzu devizového trhu vyhlášené Českou národní bankou. Účetní jednotka při tom může využít:

- **pevný kurs**, tedy kurs stanovený vnitřním předpisem ÚJ, který je odvozen od vyhlášené kurzu ČNB a je platný po předem určené období, přičemž nesmí přesáhnout délku účetního období,<sup>67</sup>
- **aktuální kurs** k okamžiku uskutečnění účetního případu.

V případě oceňování ke konci rozvahového dne nebo jinému okamžiku, k němuž se účetní závěrka sestavuje, lze použít pouze kurs aktuální k okamžiku ocenění.<sup>68</sup> Jak známo, kursové rozdíly se účtují výsledkově, tj. buď na vrub účtu finančních nákladů nebo ve prospěch účtu finančních výnosů.<sup>69</sup> Z tohoto titulu ovlivňují kursové rozdíly základ daně.

---

<sup>66</sup> Reprodukční pořizovací cena je dle § 25 odst. 5 písm. b) zákona o účetnictví cena, za kterou by bylo možné majetek (zde pohledávka) poříditi v době, kdy se o něm účtuje.

<sup>67</sup> Použití pevného kursu se nevztahuje např. na banky, pojišťovny, obchodníky s cennými papíry, investiční společnosti či penzijní fondy.

<sup>68</sup> BRICHTA, Ivan. *Daňové a účetní souvislosti pohledávek a závazků* [online]. [cit. 2013-11-25]. Dostupné z <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d7788v10419-danove-a-ucetni-souvislosti-pohledavek-a-zavazku/>.

<sup>69</sup> V průběhu účetního období se kursové rozdíly účtují vždy k okamžiku uskutečnění daného účetního případu. V případě postupného splácení pohledávek a závazků prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví umožňuje vyúčtovat kursové rozdíly až ke konci rozvahového dne, resp. okamžiku sestavení účetní závěrky.

Dospělé pohledávky, jejichž úhrada je ze strany dlužníka velmi málo pravděpodobná, zakládají důvod k tvorbě účetních opravných položek k nedobytným pohledávkám či přímo k odpisu takových pohledávek. Obě metody účetního řešení nedobytných pohledávek mají za cíl reflektovat skutečný stav, neboli naplnit jednu z účetních zásad - zásadu poctivého a věrného zobrazení (true and fair view).<sup>70</sup> Tvorba opravné položky k nedobytné pohledávce je de facto její přecenění. To znamená, že pohledávka je stále evidována v účetnictví, ovšem v přeceněné, tj. nižší hodnotě. Odpis nedobytné pohledávky vede k vyřazení dané pohledávky z účetnictví.<sup>71</sup> V rámci účetních opravných položek rozlišujeme:

- [1] **zákonné opravné položky**, které jsou daňově uznatelné,
- [2] **ostatní opravné položky**, které nemají daňový dopad.

### 3.2.3 Daňové pojetí

Vznik pohledávky, resp. závazku z opačného pohledu zakládá ve většině případů daňové povinnosti pro oba účastníky. V případě věřitele jde o zdanění vzniklého výnosu, v případě plátce DPH i odvod této daně. Nárok na odpočet DPH a vznik daňově uznatelného nákladu na straně dlužníka pak snižuje jeho základ daně. Nerovné postavení obou subjektů se projeví zejména v případě neuhrazených pohledávek po splatnosti. Jejich existence je spojena s tvorbou účetních opravných položek (viz výše) a dále s možností daňové optimalizace.

Z hlediska daňové optimalizace je nutné vycházet ze zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. Tento zákon mimo jiné vymezuje možnosti tvorby daňových opravných položek k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31. prosinci 1994. Pohledávky, které jsou (mají být) předmětem tvorby daňových opravných položek musí být zaúčtovány v souladu se zákonem o účetnictví (ZoÚ) a prokazatelně evidované na rozvahových účtech. Existuje-li současně splatný závazek věřitele vůči dlužníkovi, daňovou opravnou položku lze tvořit až po vzájemném započtení pohledávek a závazků.

---

<sup>70</sup> Implicitně se jedná o požadavek dle § 25 odst. 2 ZoÚ. Účetní jednotky jsou při oceňování ke konci rozvahového dne povinny (a) zahrnout jen zisky, které byly dosaženy, (b) brát v úvahu všechna možná rizika a ztráty, které se týkají majetku a závazků. Opravné položky představují spolu s rezervami a odpisy způsoby vyjádření těchto rizik a ztrát.

<sup>71</sup> Odpis nedobytné pohledávky může být i z titulu jejího promlčení. O promlčení pohledávky se tato práce zmiňuje v části „Oceňování pohledávek - právní pojetí“.



### 3.3 Credit management

Předpokladem funkčnosti credit managementu v podniku je definování kompetencí a odpovědností, termínů a interních postupů. Jak uvádí Režňáková (2010), nedostatečné vymezení pravomocí a odpovědností může vést až ke vzniku konfliktu mezi prodejci a finančním oddělením.<sup>72</sup> Při organizaci credit managementu v podniku lze doporučit vycházet z následujících zásad:

- obchodníci zjišťují informace o zákaznících, ověřují čerpání úvěrového limitu u nových objednávek,
- credit manager zajišťuje informace od specializovaných společností, schvaluje obchodní operace, provádí kontrolu a dozor, stará se o dohled nad soudním vymáháním pohledávek apod.,
- účtárna musí poskytovat přesné a spolehlivé informace o stavu pohledávek a výši obrátu.<sup>73</sup>

V souvislosti s credit managementem se někdy hovoří o tzv. 5C úvěru. V podstatě se jedná o hlavní faktory, které je třeba zkoumat při posuzování bonity dlužníka (srov. Kislingerová, 2010):

- [1] **character** (reputace) - ochota dlužníka zaplatit, platební historie, reference, důvěryhodnost, vlastnická struktura podniku, konkurzní řízení apod.;
- [2] **capital** (kapitál) - kapitálová struktura, míra zadlužení, rentabilita;
- [3] **capacity** (kapacita) - analýza finančních výkazů, schopnost generovat cash flow;
- [4] **collateral** (zajištění) - způsob zajištění závazku, likvidnost aktiv, záruky, ručení;
- [5] **conditions** (podmínky, okolnosti) - ekonomická síla firmy, produktové portfolio, konkurence, zákazníci, výnosový potenciál.<sup>74</sup>

#### Rating a Scoring<sup>75</sup>

*„Rating představuje nezávislé hodnocení, jehož cílem je zjistit, a to na základě komplexního rozboru veškerých známých rizik hodnoceného subjektu, jak je tento subjekt schopen a*

<sup>72</sup> Jde o to, že prodejci jsou obvykle zainteresováni na co nejvyšším prodeji, což vyplývá z formy jejich odměn - provizí z realizovaného obrátu. Bohužel nejsou výjimkou ani neetické či nezákonné praktiky v podobě úplatků a sporných darů. Naopak credit management zpravidla usiluje o uzavírání bezpečných obchodů, které zajistí stabilní a plynulé cash flow podniku.

<sup>73</sup> REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

<sup>74</sup> PRIDE, M. William, HUGHES, J. Robert, KAPOOR, R. Jack. *Business*. Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-82955-6.

<sup>75</sup> VINŠ, Petr, LIŠKA, Václav. *Rating*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-807-X.

*ochoten dostát včas a v plné výši všem svým splatným závazkům.*“ Udělením externího<sup>76</sup> ratingu se zabývají specializované ratingové agentury. Rating lze rozdělit dle různých kritérií - zde máme na mysli rating dle emitenta z pohledu úvěruschopnosti subjektu.<sup>77</sup> Každý rating je vyjádřen pomocí tzv. ratingové známky. Pro tvorbu ratingu neexistuje jednotný postup, každá agentura má vypracovanou svoji metodiku. Platnost prognózy je časově omezená (např. 3 měsíce) a rating je průběžně revidován.

U scoringu je hlavní váha hodnocení přikládána zejména minulým výsledkům hospodaření společnosti. Důležitým krokem je provést logickou kontrolu vstupních dat a po výpočtu scoringu ověřit kompatibilitu hodnocení se sektorem. Výhodou scoringu je objektivnost, nevýhodou nemožnost postihnout specifika hodnoceného subjektu (např. investiční projekty). Výstupem scoringu je jedna známka. Na rozdíl od ratingu je posouzení bonity velmi rychlé a relativně nenákladné.

Jak uvádí Režňáková (2010), velké podniky si mohou dovolit i vývoj vlastního scoringového modelu. Vlastní konstrukce modelu pak probíhá ve čtyřech etapách: (1) vytvoření databáze podniků, (2) vývoj scoringové funkce, (3) kalibrace hodnot score, (4) validace modelu.

### **Úvěrové limity**

Úvěrový limit lze charakterizovat jako maximální objem úvěru, který je firma ochotna poskytnout odběrateli. Využívání úvěrových limitů osvobozuje credit managera od povinnosti schvalovat každou jednotlivou objednávku a umožňuje mu delegovat pravomoci a přesouvat rutinní úkoly na podřízené. Důležitou otázkou je stanovení výše úvěrového limitu a délky splatnosti - benevolence sice působí jako faktor konkurenceschopnosti a přitahuje nové zákazníky, ale současně vyvolává náklady na dodatečné financování. Podmínkou pro efektivní využití úvěrových limitů je jejich aktualizace.<sup>78</sup>

Úvěrové limity vycházejí z úvěrové politiky podniku. Mezi faktory, které ovlivňují nastavení celkového úvěrového limitu, patří např. míra nedobytných pohledávek v podnikání obecně, úhrnný objem úvěrů, který je firma ochotna akceptovat (určený buď přímo částkou či jako procento z objemu tržeb), stávající objem pohledávek, riziko dané země a průmyslového

---

<sup>76</sup> Naproti tomu interní rating provádí většinou finanční instituce pro zařazení svých klientů do příslušné rizikové skupiny. Zpravidla k tomu využívá vlastní modely a metodiku. Externí rating se z hlediska výstupů dělí na pověřený (podnik žádá o udělení ratingu sebe sama) či nepověřený (podnik žádá agenturu o ohodnocení třetí strany).

<sup>77</sup> Např. v literatuře (Režňáková, 2010) je tento typ ratingu označen jako „obchodní rating“. Vzhledem k tomu, že se nejedná o oficiální označení, je lépe se spíše držet zavedeného členění „rating podle emitenta“.

<sup>78</sup> REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

odvětví, tolerovaná průměrná splatnost pohledávek v podniku. U individuálně posuzovaných úvěrových limitů je zapotřebí vzít v úvahu faktory jako podíl odběratele na obratu firmy a frekvence objednávek, standardní podmínky poplatné odvětví, úvěrový rating, platební historii odběratele apod.<sup>79</sup>

Pokud jde o lidské zdroje, resp. jejich kompetence ve vztahu k řízení pohledávek od jejich vzniku po zánik, pak lze jmenovat minimálně tyto zainteresované skupiny: účetní, obchodní referenti, finanční controlleři, credit manageri, finanční ředitelé, manageri rizik, právní specialisté, pojišťovací instituce, faktoringové společnosti.

### 3.4 Způsoby zajištění obchodních úvěrů<sup>80</sup>

Jak již bylo řečeno, protichůdné zájmy dlužníka - snaha oddálit platbu a využít odložené splatnosti, jakož i prověření množství a kvality zboží - mohou nezřídka vést ke zhoršení jeho platebního chování vůči věřiteli. Zákonná úprava v tomto ohledu umožňuje věřiteli využít některý ze zajišťovacích nástrojů, resp. kombinaci těchto instrumentů k posílení právního postavení věřitele. V tomto směru je nutno upozornit na skutečnost, že Nový občanský zákoník pracuje s termínem „zajištění dluhu“ a nikoliv zajištění pohledávky. Samozřejmě i zde platí, že ani sebelépe ošetřený závazek nedává věřiteli jistotu uspokojení jeho pohledávek.

Prvním předpokladem minimalizace platebního rizika je odborně vypracovaná obchodní smlouva a vhodné stanovení **platebních podmínek**.<sup>81</sup> Platební podmínky obsahují vždy způsob placení (v hotovosti<sup>82</sup>, bezhotovostně, určení měny, ve které má být placeno, identifikace příjemce) a splatnost. Platební podmínky mohou dále zahrnovat podmínky úročení, případně skonto či množstevní slevy. Sjednané platební podmínky jsou výsledkem obchodního jednání mezi obchodními partnery.

<sup>79</sup> GRAHAM, Alastair. *Measuring Credit Risk*. The Chartered Institute of Bankers, 2000. ISBN 1-888998-74-1.

<sup>80</sup> Používaná terminologie v odborné literatuře se mírně odlišuje, nicméně podstata zůstává stejná. Např. Kislíngerová (Manažerské finance, 2010) tuto problematiku označuje jako „záruky dodavatelských úvěrů“, Režňáková (Řízení platební schopnosti podniku, 2010) nahlíží na zajišťovací nástroje jako na „způsoby minimalizace platebního rizika“. Nový občanský zákoník pracuje s termínem „zajištění dluhu“ a nahrazuje dřívější úpravu v obchodním zákoníku, která se týkala „zajištění pohledávek“.

<sup>81</sup> Právě tato část - obchodní smlouva a platební podmínky jsou předmětem pečlivého posuzování v případě oceňování pohledávek v právní rovině - viz zmínku *Oceňování pohledávek z různých perspektiv*.

<sup>82</sup> Dle zákona č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti, ve znění pozdějších předpisů je limit pro hotovostní platby ve výši 350 000 Kč, resp. jeho ekvivalent v cizí měně po přepočtu platným devizovým kursem. Uvedený limit se týká pouze úhrad závazků mezi dvěma subjekty, a vztahuje se jak na jednorázovou platbu, tak na souhrn plateb během jednoho kalendářního dne (mezi danými dvěma subjekty). Za platbu v hotovosti se přitom považuje i platba vysoce hodnotnými komoditami (např. drahé kovy, drahé kameny). Cílem omezení plateb v hotovosti je prevence, resp. snížení podílu legalizovaných výnosů pocházející z trestné činnosti (tzv. praní špinavých peněz). V souvislosti se zákonnými opatřeními na úrovni EU lze očekávat, že omezení plateb v hotovosti dozná minimálně změn v podobě rozšíření okruhu převodů (dary, půjčky).

Následující subkapitoly uvádí bližší charakteristiku vybraných zajišťovacích instrumentů v obchodním styku.

### 3.4.1 Výhrada vlastnictví

Výhrada vlastnictví je právně zakotvena v novém občanském zákoníku v § 2132 - § 2134 a nahrazuje tak dosavadní dvojsečnou právní úpravu.<sup>83</sup> Výhrada vlastnictví patří do skupiny tzv. vedlejších smluvních ujednání, označovaných také jako smluvní doložky. Podstata výhrady vlastnictví spočívá v tom, že prodávající a kupující mají možnost dohodnout se, že vlastnická práva k prodané věci (zboží) přejdou na kupujícího až po úplném zaplacení ceny.<sup>84</sup> Výhrada vlastnictví má tak výrazně zajišťovací charakter - silně motivuje kupujícího, aby uhradil řádně a včas kupní cenu. Výhradu vlastnictví lze sjednat ke všem movitým věcem.<sup>85</sup>

Oproti dřívější úpravě (platné do konce roku 2013) se výhrada vlastnictví odvolává i na splátkový prodej. Konkrétně prodávající má právo od smlouvy odstoupit v případě, kdy je kupující v prodlení se splátkou převyšující desetinu kupní ceny. Odstoupit od smlouvy lze rovněž v situaci, kdy splátka sice nepřevyšuje desetinu kupní ceny, ale kupující tento dluh neuhradí v době splatnosti následující splátky společně s ní.

Disponuje-li kupující věcí (zbožím) ještě před zaplacením kupní ceny, tedy došlo-li k převzetí, pak s touto věcí může nakládat omezeně, resp. v rozsahu, na jakém se s prodávajícím dohodli, neboť se jedná o věc svěřenou pouze do držení. Výhrada vlastnictví nemusí mít obligatorně písemnou formu, lze ji však doporučit.<sup>86</sup>

Jak uvádí článek renomované advokátní kanceláře<sup>87</sup>, v praxi je třeba věnovat pozornost jednoznačnému odlišení věcí, na které se vztahuje výhrada vlastnictví. Může to znamenat například oddělené skladování či zvláštní označení dané věci. V případě věcí, u kterých se předpokládá, že budou procházet následným výrobním procesem (dohotovění, zpracování apod.) lze doporučit smluvně ujednat zákaz příslušné manipulace před zaplacením, neboť spolu s takovou manipulací zaniká i právo výhrady vlastnictví.

---

<sup>83</sup> Do konce roku 2013 byla výhrada vlastnictví upravena v obchodním zákoníku (§ 445 a § 483 odst. 3) i občanském zákoníku (§ 601).

<sup>84</sup> Zde je třeba upozornit na možnost budoucích sporů vyplývajících z formulace zákonné úpravy. § 2134 stanoví, že kupující se stane vlastníkem věci teprve úplným zaplacením kupní ceny, vyhradí-li si prodávající k věci vlastnické právo. Ustanovení si tak lze zdánlivě vyložit jako jednostranný právní úkon, resp. jednání.

<sup>85</sup> V případě nemovitostí tedy výhradu vlastnictví nelze sjednat, resp. je neplatná. Lze se domnívat, že tato skutečnost pramení z toho, že vlastníkem nemovitosti se stává subjekt po zapsání do katastru nemovitostí.

<sup>86</sup> Do konce roku 2013 platilo, že pokud byla výhrada vlastnictví uzavírána mezi fyzickými osobami, musela mít výhradně písemnou formu.

<sup>87</sup> Viz <http://www.glatzova.com/files/download/automoto-newsletter-article-nekolik-poznamek-k-vyhrade-vlastnictvi.pdf>.

V případě, že dlužník nezaplatí, popř. zaplatí pouze část, se nabízí dvě možnosti řešení. První spočívá ve vyzvání dlužníka k zaplacení (doplacení) s případným zpětným převzetím dodané věci. Druhou možností je odstoupit od kupní smlouvy, opět s převzetím dodaného zboží. Výhrada vlastnictví se jeví jako velmi účinný nástroj i pro případ zahájení konkursního řízení v důsledku insolvence dlužníka. V takovém případě totiž daná věc nespadá do konkursní podstaty a není tedy předmětem vyrovnání dlužníka s věřiteli podle zákona. Nicméně je nutné insolvenčního správce vyzvat k vrácení dané věci.

Z pohledu podvojného účetnictví je relevantní uvést, že je-li sjednána výhrada vlastnictví, pak by prodejce měl dodanou věc až do její plné úhrady vést v podrozvahové evidenci. Zároveň odběratel (kupující) by měl daný majetek účetně odepisovat, neboť se stal součástí jeho aktiv (byl zařazen do užívání) a dle zákona o účetnictví jej lze odepisovat před přechodem vlastnictví (viz § 28 odst. 1 ZoÚ). Daňové odpisy jsou naopak vázány na vlastnictví majetku, tzn., že do plného zaplacení kupní ceny daňové odpisy uplatňuje vlastník, tj. prodávající (viz § 28 odst. 1 ZoDP).

### 3.4.2 Pojištění pohledávek

Podstatou pojištění pohledávek je transfer rizika nezaplacení dlužníkem na pojišťovnu. Pojištění pohledávek je dalším, v praxi často využívaným nástrojem k ošetření kreditního rizika za účelem stabilizace cash flow. Pojištění pohledávek lze sjednat u některé z řady specializovaných komerčních úvěrových pojišťoven, případně u bank a dalších finančních institucí, které s danými pojišťovnami spolupracují. V České republice patří k nejznámějším společnosti Atradius, Coface, Kupeg, specifické postavení pak zaujímá státní pojišťovna EGAP. Firmy obvykle volí pojištění pohledávek v případě odběratelů se zahraničním vlastníkem, což vyplývá z nesnadného získávání bližších informací o vztazích mezi propojenými osobami, menší transparentnosti atd.

Pojištění pohledávek lze rozdělit do dvou hlavních kategorií:

- **individuální** (jmenovité) - smlouva se vztahuje vždy k portfoliu pohledávek vůči konkrétnímu odběrateli; spojeno s hloubkovou analýzou bonity odběratele; vhodné pro hodnotově významnější pohledávky,
- **paušální** (nejmenovité) - jde o rámcovou smlouvu, kdy se pojištění vztahuje na portfolio pohledávek od různých odběratelů; odběratelé nejsou uvedeni ve smlouvě a pojistitel je nesleduje; nachází využití v případě souboru menších odběratelů s relativně nízkým úhrnným pojistným limitem; spoluúčast je zde vyšší.

Pokud jde o rozsah pojištění, může být sjednáno na platební neschopnost a platební nevůli dlužníka.<sup>88</sup> Z hlediska výplaty pojistného plnění je důležitá tzv. **karenční lhůta**, což je období, po jehož uplynutí vzniká pojistná událost a tedy nárok věřitele na pojistné plnění. Karenční lhůta se zpravidla pohybuje mezi 5 a 6 měsíci. Je to časový úsek, který má pojišťovna na to, aby pohledávku od dlužníka vymáhala. Inkaso z vymožených pohledávek je ihned a v plné výši převedeno ve prospěch věřitele. Karenční lhůta začíná obvykle běžet po 2–3 měsících ode dne splatnosti pohledávky, ale může začínat souběžně s datem splatnosti.<sup>89</sup>

Z daného vyplývá, že v případě defaultu dlužníka získá věřitel své prostředky nejdříve za sedm, resp. osm měsíců od splatnosti pohledávky.

Z pohledu udělení pojišťovacího limitu lze rozlišovat:

- **ratingový limit** - limit, který je v podstatě automaticky udělen na základě kategorizace subjektu dlužníka do příslušné ratingové skupiny,
- **úvěrový limit** - je-li pro pojistníka (věřitel) ratingový limit nedostatečný, může požádat o jeho zvýšení prostřednictvím úvěrového limitu; underwriter v tomto případě znovu přehodnotí všechny skutečnosti a provede podrobnou analýzu, na základě níž rozhodne o zvýšení limitu; nastat může i situace, kdy po vyhodnocení dojde ke snížení či odebrání původního ratingového limitu.

Pojistné plnění z titulu nezaplacení pohledávky dlužníkem zpravidla nekryje plnou hodnotu pohledávky - část rizika přebírá věřitel ve formě spoluúčasti. Spoluúčast se zpravidla pohybuje ve výši 15–20 %.<sup>90</sup> Dojde-li nakonec k úhradě pohledávky či její části, má věřitel povinnost plnění vyplacené pojišťovnou v ekvivalentní výši vrátit. Cena pojištění, tj. pojistná sazba zohledňuje spolu s rizikem nezaplacení i náklady na správu pohledávek, monitoring a vymáhání. Výše pojistné sazby se pohybuje v jednotkách promile (tj. v desetínách procent) z obratu počítaného do pojištění. Ve smlouvě je zpravidla určena i minimální absolutní výše pojistného. Pojišťovna může v průběhu trvání pojistné smlouvy snížit pojistný limit nebo jej dokonce odebrat, dojde-li ke zhoršení v hodnotách rizikových indikátorů.

---

<sup>88</sup> Většina pojistných smluv zahrnuje plný rozsah, tj. pojištění z titulu platební neschopnosti i platební nevůle. V případě platební nevůle se nezkoumá příčina, proč odběratel neplní své závazky.

<sup>89</sup> SOULEK, Vladimír. Pojištění pohledávek - informace o pojištění úvěrových rizik. In: *Pojištění pohledávek* [online]. 2012-01-04 [cit. 2014-01-25]. Dostupné z <http://www.pojistenipohledavek.cz/res/data/010/001300.pdf>.

<sup>90</sup> Uvedená spoluúčast se týká standardního pojištění u malých a středních podniků. S vyšším procentem krytí rizika, a tedy nižší spoluúčastí se lze setkat u velkých podniků, jakož i u různě upravených konceptů (nabídek) pojištění pro individuální potřeby klientů.

Z účetního pohledu vyplacená pojistná náhrada zakládá důvod k odpisu pohledávky a její následné podrozvahové evidenci.<sup>91</sup> Pokud jde o daňové aspekty, pouze uveďme, že pojistné plnění vstupuje do základu daně z příjmů a že odpis pohledávky, která byla pojištěna proti nezaplacení, je daňově uznatelným nákladem, a to do výše pojistné náhrady.<sup>92</sup>

Závěrem shrňme některé pozitivní přínosy pojištění pohledávek:

- zkvalitnění a zeštíhlení úvěrového managementu,
- pojistné plnění (odškodnění) v případě platební neschopnosti či platební nevůle odběratelů,
- zvýšení úvěrové bonity při jednání s bankou,
- snížení rizika při hledání nových odběratelů,
- získání komplexních informací o potenciálních a stávajících klientech.<sup>93</sup>

### 3.4.3 Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv (anglicky letter of credit, L/C) patří mezi nejdůležitější platební a zajišťovací instrumenty v mezinárodním obchodě, přičemž je možné jej využít i v tuzemském platebním styku. Dokumentární akreditiv a jeho použití je upraveno jednak právními předpisy na národním základě (v případě ČR novým občanským zákoníkem), jednak podléhá tzv. Jednotným zvyklostem a pravidlům pro dokumentární akreditivy, jejichž tvůrce je Mezinárodní obchodní komora se sídlem v Paříži (International Chamber of Commerce, ICC).<sup>94</sup> Pro přehlednost v následujícím textu uveďme standardní účastníky dokumentárního akreditivu a jejich obvyklé pojmové značení:

- **kupující** (dovozce, odběratel) - příkazce akreditivu, ten, kdo dává bance instrukce k vystavení akreditivu, resp. jeho změně,
- **prodávající** (vývozce, dodavatel) - beneficiant, příjemce akreditivu, oprávněný z akreditivu, ten, kdo musí předložit dokumenty a splnit další akreditivní podmínky,

---

<sup>91</sup> Přijaté pojistné plnění by mělo být v souladu § 27 vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, zaúčtováno do skupiny ostatních provozních výnosů.

<sup>92</sup> POSPÍŠILOVÁ, Petra. Daňový režim odpisu pohledávek v souvislosti s přijatým pojistným plněním. In: *Účetní portál* [online]. 2011-10-20 [cit. 2014-01-24]. Dostupné z <http://www.ucetni-portal.cz/danovy-rezim-odpisu-pohledavek-v-souvislosti-s-prijatym-pojistnym-plnenim-443-v.html>

<sup>93</sup> SOULEK, Vladimír. Pojištění pohledávek - informace o pojištění úvěrových rizik. In: *Pojištění pohledávek* [online]. 2012-01-04 [cit. 2014-01-25]. Dostupné z <http://www.pojistenipohledavek.cz/res/data/010/001300.pdf>.

<sup>94</sup> Poprvé byly tyto „Jednotné zvyklosti a pravidla pro dokumentární akreditivy“ vytvořeny v roce 1933 a od té doby byly několikrát revidovány. V současnosti se akreditivy řídí UCP 500 či UCP 600 (UCP - The Uniform Customs and Practice for Documentary Credits).

- **vystavující** banka (banka příkazce) - banka, která jedná na žádost příkazce a při vystavení akreditivu na sebe přebírá neodvolatelný závazek plnění při splnění akreditivních podmínek,
- **avizující**, resp. potvrzující banka (banka příjemce) - banka, která avizuje bez svého závazku vůči beneficiantovi, ověřuje pravost akreditivu.<sup>95</sup>

Formálně vzniká dokumentární akreditiv na základě **smlouvy o otevření akreditivu**. „*Smlouvou o otevření akreditivu se výstavce akreditivu zavazuje vůči příkazci vystavit na jeho žádost a účet ve prospěch třetí osoby (oprávněného) akreditiv a příkazce se zavazuje zaplatit výstavci akreditivu odměnu.*“<sup>96</sup>

Jinak řečeno, podstatou dokumentární akreditivu je většinou to, že příkazce (obvykle kupující) vydá pokyn své bance, aby poskytla určité plnění třetí osobě nebo na její řad (pověřenému, prodávajícímu, beneficiantovi) v případě, jestliže prodávající do určité doby splní **akreditivní podmínky**. Akreditivní podmínky spočívají v předložení dokumentů bance dovozce v určitém termínu. Závazek plynoucí z akreditivu má **abstraktní povahu** - banka nezkoumá důvody vzniku závazku, pouze tento závazek na základě splnění akreditivních podmínek plní. Občanský zákoník v souvislosti se smlouvou o otevření akreditivu uvádí, že musí mít písemnou podobu. Pro otevření akreditivu je rovněž nutné, aby příkazce měl zřízen účet u banky, u níž o otevření akreditivu žádá.

Dokumentární akreditiv snižuje riziko pro obě smluvní strany tím, že prodávající má jistotu, že získá určité plnění od banky, která fakticky převzala závazek za kupujícího a kupující, resp. příkazce je naopak jištěn tím, že banka neposkytne plnění prodávajícímu bez splnění akreditivních podmínek, tj. předložení dispozičních dokumentů bance. Zároveň kupující získává tyto dokumenty představující fakticky vlastnické právo ke zboží až po zaplacení částky uvedené v akreditivu. Kupující v příkazu k otevření akreditivu uvede veškeré informace o tom, dokdy je akreditiv platný, dokdy musí být uskutečněna dodávka, jakou podobu mají mít předkládané dokumenty apod.

Zde je vhodné doplnit, že prodávající nemusí být vždy schopen splnit veškeré podmínky, co se týče úplnosti či formy dokumentů. V takovém případě závazek banky z titulu akreditivu zaniká, banka kontaktuje příkazce akreditivu a informuje jej o nedostacích v dokumentech. V této situaci je na příkazci, zda i přes uvedené skutečnosti zmocní banku k proplacení. Jak

<sup>95</sup> MÁČE, Miroslav. *Platební styk: klasický a elektronický*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1725-5.

<sup>96</sup> § 2682 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.



uvádí bývalý CFO a nyní finanční konzultant Jan Vinter, v praxi převažuje akceptace takových dokumentů.<sup>97</sup>

Předpokladem pro efektivní účinek akreditivu je vhodně zvolený druh akreditivu a jeho vystavení dostatečně bonitní bankou.<sup>98</sup> S vystavením akreditivu se pojí různé druhy výdajů, minimálně jde o poplatek za otevření akreditivu, poplatek za kontrolu dokumentů, individuálně stanovenou rizikovou přírážku a další. Výdaje ve většině případů hradí kupující, resp. příkazce.

Vzhledem k zaměření této práce není obsahově možné, ani účelné se akreditivy podrobněji zabývat. Případné zájemce lze odkázat na dostupnou literaturu.<sup>99</sup>

### 3.5 Urychlování inkasa pohledávek

V důsledku existujících disproporcí mezi průběhem příjmů a výdajů vzniká v podniku potřeba překlenout příslušné období prostřednictvím dodatečných zdrojů - vlastních či cizích. Možnou alternativu vedoucí k větší synchronizaci v peněžních tocích představuje refinancování v podobě odkupu pohledávek. Tento odkup se vyskytuje ve dvojí formě - faktoringu a forfaitingu.

#### 3.5.1 Faktoring

*„Faktoring je moderní finanční nástroj, který pro svého uživatele představuje alternativu k bankovnímu úvěru. Zdrojem financování jsou pohledávky, které uživateli faktoringu vznikají z dodávek zboží nebo za služby. Pohledávky postoupením přecházejí na faktoringovou společnost a ta, kromě jejich profinancování, zajišťuje v oblasti správy a inkasa pohledávek pro uživatele faktoringu komplex služeb různého rozsahu, případně až po převzetí rizika neplacení z důvodu platební neschopnosti či nevěle jednotlivých odběratelů.“<sup>100</sup>*

Právní úprava týkající se konkrétně faktoringu není v českém právním řádu zakotvena, vzhledem k obsahové podstatě faktoringu je poplatné ustanovení týkající se postoupení

<sup>97</sup> Čerpáno z <http://cfoworld.cz/financni-sluzby/dokumentarni-akreditiv-hladce-a-obrace-615>.

<sup>98</sup> V České republice nabízí možnost otevření akreditivu prakticky všechny větší bankovní domy, např. Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka, Citybank a další. Dokumentární akreditiv může rovněž otevřít i jiná instituce než banka, je-li k tomu oprávněna.

<sup>99</sup> V českém jazyce zejména publikace „Dokumentární akreditiv v praxi“ - Andrlé (2014), v anglickém jazyce např. „A Guide to Letters of Credit“ [dostupné z <http://www.tradev.net/Downloads/Tools/guide2lc.pdf>].

<sup>100</sup> Definice faktoringu podle Asociace Faktoringových společností ČR. Viz <http://www.clfa.cz/index.php?textID=56>.

pohledávek.<sup>101</sup> Hlavní smysl faktoringu spočívá v tom, že dodavatel není svázán dobou splatnosti pohledávky, ale má možnost inkasovat většinu její hodnoty takřka okamžitě po jejím postoupení faktoringové společnosti, čímž zlepšuje své cash flow.

Z právního hlediska se vznikem faktoringové smlouvy dochází ke změně smluvních vztahů - faktor (postupník) se stává novým věřitelem dlužníka a zároveň vystupuje jako dlužník vůči svému klientovi (postupitel). Smlouva o faktoringu může být uzavřena buď jako **konkrétní** (týká se konkrétního balíku pohledávek) či **rámcová** (obecnější ujednání o budoucím postupu pohledávek).<sup>102</sup> Předmětem faktoringu jsou pouze nezajištěné pohledávky z obchodního styku. Postoupit lze pohledávky nejen nedospělé pohledávky, ale rovněž pohledávky po lhůtě splatnosti (horní limit zpravidla dosahuje 90 dnů).

Faktoring je službou založenou zpravidla na dlouhodobém vztahu postupitel-postupník, jednorázové transakce jsou výjimečné. Faktoringová společnost obvykle poskytuje ihned po postoupení část prostředků, většinou to bývá 70–90 % hodnoty pohledávek. Zbylou část faktor doplatí po úhradě odběratele na jeho účet. Předpokladem pro odkup pohledávek je určitá požadovaná bonita odběratele (dlužníka), kterou faktor prověřuje. Možnou insolvenční dlužníka či nevělu zaplatit samozřejmě vyloučit nelze.

Faktoring může plnit zároveň až tři funkce zároveň. Jde o funkci **garanční**, která je spojena s převzetím kreditního rizika faktoringovou společností (bezregresní faktoring), **úvěrovou**, jež vyplývá z možnosti předfinancování a konečně funkci **správy pohledávek a jiných doplňkových služeb**.<sup>103</sup>

Faktoring je obecně více koncentrován v odvětvích, která se vyznačují vyšším počtem odběratelů a pravidelnou fakturací, např. strojírenství, potravinářství, spotřební zboží, automobilový průmysl atd. Naopak ve stavebnictví či při výrobě investičních celků nalézá faktoring minimální využití (dáno charakterem odvětví - smlouvy o dílo, zápočty, záruky apod.)

---

<sup>101</sup> Viz nový občanský zákoník § 1879- § 1887. Zásadním změnou oproti dřívější úpravě je možnost postoupení souboru pohledávek, a to i budoucích.

<sup>102</sup> Rámcová smlouva o faktoringu obsahuje vymezení klienta a faktora, všeobecné obchodní podmínky, způsob postupu pohledávek (způsobilé pohledávky, limit), úplata za postoupené pohledávky, odměna faktora

<sup>103</sup> POLOUČEK, Stanislav a kol. *Bankovníctví. I. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-462-7.

## Druhy faktoringu

Faktoring lze členit podle různých hledisek. Dle zpětného postihu rozeznáváme regresní a bezregresní faktoring.

**Bezregresní faktoring** (non-recourse factoring, old-line factoring) označovaný též jako pravý faktoring. Faktor na sebe v tomto případě bere riziko nezaplacení odběratele. Toto riziko faktor dále přenáší na další subjekt - úvěrovou pojišťovnu, proto se někdy tento typ nazývá jako faktoring s pojištěním. V případě nevěle či neschopnosti odběratele pohledávku zaplatit je faktoringovou společností hlášena pojistná událost. Pojišťovna poté faktorovi plní do výše limitu přiznaného klientovi. Vzhledem k povaze produktu je zde stanovena spoluúčast, která se pohybuje na úrovni 15–20 %.<sup>104</sup> Bezregresní faktoring se využívá především při exportním financování - důvod tkví především v kvalitní síti mezinárodních úvěrových pojišťoven, které jsou schopny bonitu svých klientů dostatečně vyhodnotit.

Z účetního i právního hlediska pohledávka věcně přechází do vlastnictví faktora, účetní jednotka ji tedy vyřadí ze své evidence. V souvislosti s tím faktor vede svoji evidenci saldokont odběratelů. Z ekonomické podstaty nelze bezregresní faktoring vnímat jako úvěr, přestože je tak často smluvně (a v právním slova smyslu) označen.

**Regresní faktoring** (recourse factoring) naopak znamená, že riziko nezaplacení nese klient. V případě nezaplacení v regresní lhůtě<sup>105</sup> má faktor právo pohledávku prodat zpět klientovi za částku (zálohu, předfinancování), kterou mu prozatím poskytl (příp. její část, byla-li pohledávka částečně uhrazena) plus příslušné náklady. Z toho vyplývá, že ačkoliv z právního pohledu přejde pohledávka cesí na faktora, z účetního pohledu je pohledávka de facto ve vlastnictví klienta (účetní zásada přednosti obsahu před formou). Regresní faktoring je tak svojí povahou spíše správou pohledávek. Oproti bezregresní variantě lze tuto vnímat jako úvěrování klienta, neboť splňuje ustanovení nového občanského zákoníku, který upravuje smlouvu o úvěru.<sup>106</sup> Náklady regresního faktoringu jsou srovnatelné s krátkodobým bankovním úvěrem.

---

<sup>104</sup> Čerpáno z <http://financnimanagement.ihned.cz/c1-58007490-kouzlo-factoringoveho-financovani>.

<sup>105</sup> Regresní lhůta je doba (ve dnech) stanovená faktorem, která běží od okamžiku splatnosti pohledávky. Standardní regresní lhůta činí 30-60, resp. 90 dnů.

<sup>106</sup> Viz § 2395- § 2400.

Dle přechodu zboží rozeznáváme dále tuzemský a zahraniční faktoring, dle zveřejnění pak zjevný a skrytý. Dle způsobu platby rozlišujeme předfinancování, financování v době splatnosti a poskytnutí garanční platby.<sup>107</sup>

Závěrem lze shrnout některé výhody faktoringu:

- eliminace kreditního rizika (v případě bezregresního faktoringu),
- zvýšení efektivnosti spojené s outsourcingem správy pohledávek na faktora,
- flexibilní způsob zajišťování likvidity,
- nedochází k navýšení cizích zdrojů (mimobilanční způsob financování),
- úspora nákladů za zajišťovací instrumenty,
- faktoringové financování „roste s klientem“ (faktor akceptuje rostoucí objem pohledávek při expanzi firmy),
- v podstatě neexistuje „úvěrový limit“ (objem získaných prostředků závisí na množství pohledávek a bonitě dlužníků),
- na straně dodavatele dochází ke zpřesnění při plánování cash flow,
- dodavatel může nabídnout delší dobu splatnosti odběratelům (nákladem bude vyšší úrok) a zároveň platit dříve svým dodavatelům (výnosem bude skonto),
- na straně odběratele dochází prověřením bonity ze strany faktora ke zvýšení prestiže,
- u odběratele fakticky dochází k prodloužení doby obratu závazků a tím ke snížení hodnoty obrátového cyklu peněz.

#### Cena faktoringu<sup>108</sup>

Cena faktoringu se skládá z následujících položek:

- **faktoringová provize**, která zahrnuje dvě složky
  - *riziková složka* - vyplývá z převzetí úvěrového rizika faktoringovou společností (týká se pouze bezregresního faktoringu); závisí na bonitě odběratele, na jeho platební morálce, na počtu reklamací, na objemu pochybných pohledávek apod.; poplatek za převzetí rizika se pohybuje kolem 0,3 % z objemu pohledávek
  - *nákladová složka* - slouží k pokrytí nákladů spojených se zpracováním faktoringu; závisí na rozsahu a pracnosti administrativních a dalších činností

---

<sup>107</sup> POLOUČEK, Stanislav a kol. *Bankovníctví. 1. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-462-7.

<sup>108</sup> RADOVÁ, Jarmila; DVOŘÁK, Petr; MÁLEK, Jiří. *Finanční matematika pro každého. 7. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3291-6.

spojených s vyřízením faktoringu; její výši ovlivňuje celkový roční obrat, počet a průměrná výše pohledávek, počet odběratelů, doba splatnosti pohledávek aj.

- **úrok**, který je součástí faktoringu v případě, kdy faktoring slouží k předfinancování; výše úrokové sazby přibližně odpovídá sazbám z krátkodobých bankovních úvěrů a závisí na refinančních nákladech faktoringové společnosti

Bude-li faktoring využíván k financování jako alternativa např. k bankovnímu úvěru, pak vyvstává potřeba porovnat výhodnost obou forem financování. Při porovnávání je nutné vzít v úvahu dvě charakteristiky faktoringu:

- faktoringová provize je placena předem,
- výše faktoringové provize není uváděna na roční bázi.

Skutečnou cenu faktoringu lze vyjádřit jako vnitřní výnosové procento. Pro vnitřní míru výnosu musí platit:

$$NH_{T_0} = FP + \frac{u + NH_{T_1}}{(1 + i_F)^n}$$

kde  $NH_{T_0}$  výše, kterou faktoringová společnost proplácí pro účely předfinancování

$FP$  faktoringová provize v absolutním vyjádření placená při odkupu pohledávky

$u$  úrok z předfinancování placený v době splatnosti pohledávky

$NH_{T_1}$  nominální hodnota pohledávky v době splatnosti

$n$  doba splatnosti pohledávky v letech

$i_F$  vnitřní výnosová míra faktoringu

Vyjádřením vnitřní výnosové míry získáme vztah:

$$i_F = \sqrt[n]{\frac{u + NH_{T_1}}{NH_{T_0} - FP}} - 1$$

Analogicky, pouze s vyloučením faktoringové provize, bychom získali vztah pro vnitřní výnosovou míru bankovního úvěru.

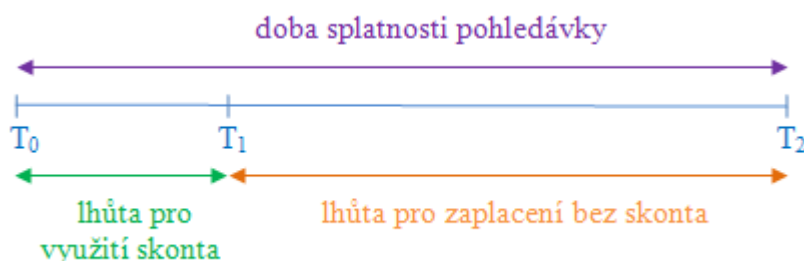
Je třeba mít na paměti, že faktoring je ve srovnání s bankovním úvěrem spíše komplexní služba. Přirozeně záleží na druhu sjednaného faktoringu a obsahu smlouvy. Z logiky věci lze v této situaci navrhnout vnitřní výnosové procento, resp. náklady bankovního úvěru navýšit o adekvátní přírážku. Přírážka může vycházet např. z průměrné ceny správy obdobného balíku

pohledávek u externí společnosti apod. U bezregresního faktoringu je situace ještě složitější - vzhledem k pokrytí kreditního rizika faktorem by bylo jeho porovnání s bankovním úvěrem mírně zavádějící. Situaci by bylo možné částečně řešit porovnáním s neodvolatelným akreditivem, který však sám o sobě nezajišťuje financování. Lze uzavřít konstatováním, že oba produkty mají společného jmenovatele (slouží jako finanční zdroj), přesto se principiálně odlišují. Při jejich porovnání by toto mělo být bráno v potaz.<sup>109</sup>

### 3.5.2 Skonto

Skonto představuje bonus pro kupující v podobě procentní slevy z ceny dodávky v případě, že zaplatí okamžitě, resp. během krátké, předem stanovené lhůty. Schematicky lze znázornit princip skonto takto:

Obr. č. 5: Princip skonta



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výhodnost skonta se liší z pohledu kupujícího a prodávajícího. Kupující porovnává absolutní či relativní výši skonta s absolutní či relativním nákladem - zpravidla úrokem z bankovního úvěru. Pozitivní efekty pro dodavatele jsou v podstatě tři:

- [1] menší objem pracovního kapitálu, jenž by byl třeba financovat,
- [2] menší riziko vzniku nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek,
- [3] menší administrativní náklady spojené se sledováním, popř. vymáháním pohledávek.<sup>110</sup>

Vedle toho existují ještě další, obecněji formulované determinanty, jež ovlivňují využívání skont z pohledu kupujícího. Jde o následující:

- **velikost firmy** - nevyužití skonta může být mimo jiné signálem blížících se problémů; je-li sazba skonta diferencována a je-li nastavena vyšší pro menší firmy, pak může být význam tohoto signálu signifikantní,

<sup>109</sup> MORÁVEK, Tomáš. *Factoring versus úvěr*. [online] [cit. 2014-01-06]. Dostupné z <http://cfoworld.cz/financni-sluzby/factoring-versus-uver-196>.

<sup>110</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

- **úvěrový rating** - nabídka a výše skonta by měla reflektovat rating kupujících; u firem s dobrým ratingem je nabídka skont důvodná také proto, že tyto firmy mají přístup k levnějšímu externímu financování, což může z jejich pohledu zvyšovat atraktivnost skonta,
- **výkyvy v poptávce** - nabídka skonta může být pro kupujícího atraktivní z důvodu nestabilní poptávky; očekává-li kupující růst cen, pak s využitím skonta může zvýšit svůj zisk v budoucnu,
- **průmyslové odvětví kupujícího** - skonto je fakticky snížení ceny produktu či služby; sazba skonta by měla být diferencována dle cenové elasticity poptávky kupujících; kupující při tom operují v různých průmyslových odvětvích, jejich cenovou elasticitu tak lze aproximovat elasticitou v odvětví.<sup>111</sup>

Z hlediska posouzení a vyhodnocení výhodnosti skonta pro **prodávajícího** lze využít následující postup následující postup<sup>112</sup>:

Hodnota dodávky snížená o skonto se vypočte jako:

$$HD_s = HD \times (1 - i_s)$$

kde  $HD_s$  hodnota dodávka snížená o skonto v Kč  
 $HD$  plná (fakturovaná) hodnota dodávky  
 $i_s$  sazba skonta

Aby se poskytnutí diskontu za dřívější platbu nestalo pro prodávajícího ztrátové, musí platit:

$$HD_s \times (1 + i_t) \geq HD$$

kde  $i_t$  přepočtená alternativní výnosová míra

Přepočtenou alternativní výnosovou míru ( $i_t$ ) získáme jako:

$$i_t = i \times \frac{DS - LS}{365}$$

kde  $DS$  doba splatnosti obchodního úvěru ve dnech  
 $LS$  lhůta pro poskytnutí skonta  
 $i$  alternativní výnosová míra<sup>113</sup>

<sup>111</sup> LIM, William, RASHID, Muhammad, MITRA, Devashis. *Clientele Effects on the Cash Discount Rate in Credit Policy* [online]. Administrative Sciences Association of Canada, Volume 26, 2005, s. 87-8. Dostupné z [http://luxor.acadiu.ca/library/ASAC/v26/01/26\\_01\\_p085.pdf](http://luxor.acadiu.ca/library/ASAC/v26/01/26_01_p085.pdf).

<sup>112</sup> REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

Z uvedených dvou vztahů lze úpravou odvodit maximální sazbu skonta:

$$1 - i_s = \frac{HD}{HD \times (1 + i_t)} \Rightarrow i_s = 1 - \frac{1}{1 + i_t} = \frac{i_t}{1 + i_t}$$

Z uvedených vztahů lze úpravami získat:

- alternativní výnosovou míru ( $i$ ), pokud je známa efektivní sazba skonta a počet dnů mezi standardní dobou splatnosti a dobou pro využití skonta,
- počet dnů mezi standardní dobou splatnosti a dobou pro využití skonta ( $T$ ), pokud je známa sazba skonta a alternativní výnosová míra.

#### Skonto z pohledu účetnictví a DPH<sup>114</sup>

Při účtování skonta připadají v úvahu dvě situace:

- dodavatel poskytne slevu v okamžiku vystavení faktury; odběratel rozpustí slevu podle jednotlivých položek faktury, tj. sníží jejich cenu; sleva v tomto případě vstupuje do základu daně a tedy i DPH, které snižuje,
- dodavatel poskytne slevu dodatečně; v tomto případě odběratel nemůže slevu rozpustit, slevu zaúčtuje do výnosů; v souladu s § 42 zákona o dani z příjmů by mělo dojít k opravě daňového základu a k vystavení opravného daňového dokladu na straně dodavatele; odběratel podle § 74 zákona o DPH má rovněž povinnost opravit (tj. snížit) nárok na odpočet daně.<sup>115</sup>

V souvislosti se skontem mohou v praxi vznikat některé problémy, například:

- odběratel si při zaplacení uplatní skonto, přestože uhradil po termínu,
- odběratel uplatní skonto u více faktur, přestože se na některé nevztahuje,
- v případě diferencované sazby skonta (dle termínu platby) si odběratel uplatní větší skonto, než na které má nárok.<sup>116</sup>

---

<sup>113</sup> Zde je vhodné upozornit na to, že alternativní výnos v podobě bankovního úroku by měl být očištěn od vlivu srážkové daně, neboť ta snižuje konečnou velikost připsaných úroků.

<sup>114</sup> Čerpáno z <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d34805v44422-bonusy-a-skonta-z-hlediska-dph-od-1-4-2011/>.

<sup>115</sup> Uvedená povinnost vyplývá ze stanoviska Generálního finančního ředitelství (GFŘ). Platí, že pokud jsou bonusy a skonta poskytovány ve vazbě k již uskutečněnému zdanitelnému plnění nebo souboru uskutečnitelných zdanitelných plnění za určitou část uplynulého období, je povinen plátcе vždy provést opravu základu a výše daně. Pokud tedy např. dodavatel poskytuje skonto ve výši 5 % při zaplacení do 7 dnů, pak je při jeho využití ze strany odběratele povinen provést v souladu s § 42 zákona o dani z přidané hodnoty opravu základu daně.

<sup>116</sup> GOLA, Petr. *Skonto, ano či ne?* [online]. Dostupné z <http://www.ucetnikavarna.cz/blog/detail-prispevku/articleid-197-skonto-ano-ci-ne/>.



### 3.6 Vymáhání pohledávek<sup>117</sup>

Pohledávky po splatnosti vznikají ze dvou důvodů - dlužníci buď nechtějí, nebo nemohou zaplatit. Nedílnou součástí úvěrové politiky by měl být postup pro vymáhání pohledávek. Ten do značné míry závisí na individuálních podmínkách dodavatele, na konkurenčním prostředí a možnostech vymáhání. Mezi možné způsoby vymáhání pohledávek patří:

- **Telefonický kontakt** - efektivní u společností s větším množstvím zákazníků a menšími objemy pohledávek; levný a rychlý způsob.
- **Osobní kontakt** - nákladný způsob (návštěva stojí čas a peníze); obvykle vyšší úspěšnost ve srovnání s vymáháním po telefonu (psychologický vliv ústního slibu).
- **Písemné upomínky** - spíše dokumentační účel; mohou být účinné, pokud mají vhodnou formu, obsahují návrh řešení a informace o dalším postupu při neuhrazení.<sup>118</sup>
- **Inkasní agentury** - služba mimosoudního inkasa pohledávek za úplatu; v naprosté většině je vymáhání realizováno prostřednictvím písemných upomínek a telefonického kontaktu; pozornost je třeba věnovat výběru kvalitní agentury - některé z nich vynakládají minimální snahu pohledávku vymoci, jejich postup je laxní, neefektivní a přesto nákladný; vhodné v případě vymáhání velkého množství „drobných“ pohledávek; vymáhání je víceméně automatizováno; neúčinnější u pohledávek do 50 tis. Kč; v případě soudního vymáhání hrají spíše roli prostředníka mezi advokátem, soudem a exekutorem.
- **Firmy na vymáhání pohledávek** - opět forma mimosoudního vymáhání; individuálnější přístup k jednotlivým případům, širší škála používaných metod, vyšší cena služeb; vhodné pro pohledávky v objemu desítek tisíc korun a výše; opět je třeba dbát na kvalitu vymáhací společnosti; spolupráce probíhá buď formou mandátní smlouvy nebo prostřednictvím smlouvy o postoupení pohledávek; nepříliš pružná komunikace vymáhací firmy s věřitelem.
- **Soudní vymáhání** - nutnost nejprve podat žalobu a zaplatit soudní poplatek (4 % ze žalované částky, 2 % v případě podání elektronického návrhu na platební rozkaz), plus náklady vyplývající z odměny v případě zastoupení advokátem; nevýhodou je zdlouhavost, formálnost a komplikovanost.

---

<sup>117</sup> Zpracováno na základě Kislingerová (2010), Asociace na ochranu věřitelů, dostupné z [www.anov.cz](http://www.anov.cz).

<sup>118</sup> Soudní praxe v současné době nevyžaduje při vymáhání pohledávek doložení jakékoli upomínky adresované dlužníkovi, nicméně v důkazním řízení je věřitel ve snazším postavení, prokáže-li aktivní snahu předejít soudnímu sporu.

- **Exekuce** - provádí ji soudem určený exekutor za úplatu; exekutoři se na základě exekučního titulu snaží zpeněžit majetek dlužníka pro uspokojení věřitele; exekutor nemůže odmítnout exekuci, ovšem nečinnost exekutora je možná; u některých exekucí je dopředu jasné, že dlužník nic nemá (bezdomovci, „bílí koně“ ve statutárních orgánech); pokud povinný nic nemá, platí náklady spojené s exekucí oprávněný.

### 3.7 Platební morálka

Platební morálku můžeme volně charakterizovat jako soubor vlastností a schopností dostát svým závazkům z obchodních vztahů. Pro praktické využití je platební morálka vyjádřena dobou (zpravidla počtem dní), za kterou je pohledávka uhrazena, a to buď od svého vzniku či od okamžiku splatnosti. V tomto směru je platební morálka indikátorem o tom, kdo platí včas a kdo nikoli. Platební morálka je však také jakousi filozofií, způsobem, kterým dlužník přistupuje ke svým závazkům. Na rozdíl od likvidity platební morálka zahrnuje další, „měkké“, faktory. Může se jednat např. o obchodní zvyklosti, liknavost dlužníka, neochotu platit apod.<sup>119</sup> V tomto pojetí lze souhlasit s názorem, že platební morálka a její vývoj do jisté míry odráží situaci ve společnosti.

Platební morálka podniků a organizací v České republice dlouhodobě patří k těm hůře hodnoceným. Toto tvrzení lze opřít například o výsledky studie společnosti Intrum Justitia.<sup>120</sup> V této každoročně prováděné studii je mimo jiné provedena komparace jednotlivých evropských zemí na základě tzv. European Payment Index, který může nabývat hodnot z intervalu <100;200>, přičemž dolní hranice udává perfektní platební morálku (platby předem, platby oproti dodávce, prakticky nulové riziko nezaplacení), horní mez, resp. segment v hladině 170–200 představuje výrazně rizikový profil. Česká republika se v letech 2009–2012 pohybovala neustále nad hodnotou 170. Pro ilustraci, Německo v témže období dosahovalo hodnot okolo 150 bodů (středně rizikový profil), Finsko pak pod hranicí 130 bodů (nízké riziko).

<sup>119</sup> Z tohoto důvodu nelze platební morálku ztotožňovat s likviditou či solventností. Podnik může mít likviditu na velmi dobré úrovni, ale přesto nemusí platit včas. Schopnost hradit závazky neznamená automaticky jejich vyrovnání. Na druhou stranu insolventní podnik své věřitele nemusí uspokojit, ani kdyby chtěl sebevíc. V tomto smyslu jsou tedy likvidita i solventnost předpokladem pro dobrou platební morálku.

<sup>120</sup> Intrum Justitia je evropským leaderem v oblasti úvěrových služeb (Credit Management Services). Společnost nabízí kompletní servis v oblasti pohledávek - od prověření a získání informací o dlužníkovi, přes fakturaci, vyřizování upomínek, inkaso pohledávek až po trvalou kontrolu (monitoring) dlužníka a vymáhání nedobytných pohledávek. Intrum Justitia je součástí skupiny, která byla založena v roce 1923 a má přes 3000 zaměstnanců. Prostřednictvím svých poboček působí ve více než 180 zemích světa. Více informací viz [www.intrum.com](http://www.intrum.com).

Níže uvedené tabulky vychází z provedené analýzy společností ČSOB Factoring. První tabulka uvádí srovnání platební morálky ve vybraných státech EU v letech 2010-2013. Druhá tabulka se týká platební morálky ČR v letech 2010 - 2013 v různých průmyslových odvětvích. Nejvyšší průměrná doba splatnosti byla tradičně v oblasti zdravotnictví, nejrychleji docházelo k inkasu pohledávek v automobilovém průmyslu. Za povšimnutí stojí i fakt, že v průměru v žádném z analyzovaných oborů nedochází k uhrazení pohledávek před jejich splatností (výjimkou byl v roce 2010 automobilový průmysl).

**Tab. č. 1: Platební morálka ve vybraných státech EU v letech 2010-2013**

Stát	Průměrná splatnost pohledávek od vystavení faktury (dny)				Průměrná doba úhrady pohledávek po splatnosti (dny)			
	2013*	2012	2011	2010	2013*	2012	2011	2010
Česká republika	77	75	71	70	14	15	14	14
Německo	41	40	39	40	-1	-1	-1	6
Slovensko	59	65	72	76	8	9	8	8
Francie	61	60	62	62	3	1	0	0
Rakousko	52	58	58	59	5	3	3	3

Zdroj: Zpracování vlastní, informace čerpány z [www.csobfactoring.cz](http://www.csobfactoring.cz)

**Tab. č. 2: Platební morálka v ČR dle odvětví v letech 2010-2013**

Odvětví	Reálná doba splatnosti pohledávek (dny)				Doba úhrady po splatnosti pohledávky (dny)			
	2013*	2012	2011	2010	2013*	2012	2011	2010
zdravotní péče	117	106	108	98	36	33	39	30
metalurgie, hutnictví, slévárenství	78	75	76	76	14	14	15	14
strojírenství	81	85	78	73	9	11	10	7
potravinářství	75	78	69	74	20	24	21	27
automobilový průmysl	60	59	44	51	4	4	-2	2
velkoobchod	67	67	67	66	11	11	13	12
stavebnictví	94	82	78	75	28	23	22	19
maloobchod	75	78	77	73	16	19	18	17
doprava	65	66	63	63	12	13	11	8

Zdroj: Zpracování vlastní, informace čerpány z [www.csobfactoring.cz](http://www.csobfactoring.cz)

\*Údaje za rok 2013 jsou průměrem za 1. - 3. čtvrtletí.

### 3.8 Dílčí shrnutí

Pohledávky tvoří významnou část oběžného majetku podniku a v rámci řízení platební schopnosti je třeba jim věnovat odpovídající pozornost. S pohledávkami se pojí řada právních, daňových a účetních aspektů. Při vzniku pohledávky, resp. dluhu jde například o jeho zákonnou platnost, existence rizikových pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek zakládá povinnost tvořit opravné položky. Životní cyklus pohledávek se vyznačuje dvěma důležitými fázemi - prevencí a vymáháním. V rámci prevence jde zejména o zkoumání a prověřování současných i potenciálních dlužníků, posilování pozice věřitele a rozhodování o vzniku pohledávky. Rozhodováním o poskytování obchodních úvěrů, analýzou úvěruschopnosti a přidělením a kontrolou úvěrových limitů se zabývá oddělení úvěrového managementu. K posílení pozice věřitele a zároveň snížení rizika obchodního úvěru slouží různé zajišťovací nástroje. Patří k nim například pojištění pohledávek a výhrada vlastnictví, v mezinárodním obchodě je pak hojně využívaným instrumentem dokumentární akreditiv.

Nezaplatí-li dlužník včas, tj. v době splatnosti, přechází podnik k vymáhání pohledávek. Zpočátku toto podnik zpravidla řeší svépomocí na základě telefonických urgencí, upomínek či osobních návštěv dlužníka. Není-li ve svém jednání úspěšný, předává pohledávky k vymáhání právnímu oddělení, inkasní či vymáhací agentuře. Interní i externí vymáhání pohledávek stojí čas i peníze a s prodlužujícím se prodlením pravděpodobnost vymožení klesá. Faktoring a skonto představují dva nástroje, které podnik používá za účelem zkrácení doby inkasa pohledávek. Podstata skonta spočívá v poskytnutí procentuální slevy z ceny při zaplacení odběratelem během předem stanovené lhůty (která je logicky kratší než doba splatnosti). Předmětem faktoringu je odkup krátkodobých pohledávek faktoringovou společností. Výhodnost obou zmíněných nástrojů je vhodné porovnat s alternativními možnostmi financování, např. krátkodobým bankovním úvěrem.

Platební morálkou označujeme chování dlužníka ve vztahu k průměrné délce trvání úhrady dluhu. Platební morálka snoubí nejen schopnost, ale rovněž ochotu dlužníka zaplatit.

## 4 Představení společnosti

### 4.1 Základní údaje o společnosti

<b>Obchodní firma:</b>	KERAMIKA SOUKUP, a. s.
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>Sídlo:</b>	Plzeň - Křimice, Chebská 2, PSČ 322 02
<b>Datum zápisu do OR:</b>	28. dubna 2003
<b>Spisová značka:</b>	B 1045 vedená u Krajského soudu v Plzni
<b>Identifikační číslo:</b>	26356872
<b>Předmět podnikání:</b>	velkoobchod, specializovaný maloobchod, zprostředkování obchodu, grafické a kresličské práce, realitní činnost
<b>Základní kapitál:</b>	10 000 000 Kč (upsaný i splacený) ve formě 100 ks kmenových akcií v listinné podobě na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč
<b>Statutární orgán:</b>	předseda představenstva - Jiří Soukup (nar. 4. ledna 1958) člen představenstva - Jiří Soukup (nar. 15. června 1983) člen představenstva - Jana Soukupová (nar. 28. března 1958)

### 4.2 Historie a současnost firmy

Počátky obchodní společnosti Keramika Soukup sahají do roku 1992. V tomto roce došlo k otevření první prodejny v Plzni (Puškinova ulice) zabývající se nákupem a prodejem obkladů a dlažeb. Impulzem pro založení společnosti byly zejména bohaté zkušenosti, které majitel a zakladatel společnosti, Jiří Soukup, načerpal v Německu, kde pracoval u firmy zabývající se prodejem a pokládkou obkladů a dlažeb. V roce 1996 následovalo otevření velkoplošného areálu v Plzni-Křimicích. Na ploše o rozloze 2 100 m<sup>2</sup> byla umístěna prodejna, vzorkovna i skladové prostory zároveň. V roce 1997 společnost rozšířila svoje působení i za hranice České republiky, a to otevřením první pobočky v Žilině. O tři roky později zde firma otevřela i vzorkovnu o rozloze 15 arů. Expanze na Slovensku pokračovala i v roce 2006, kdy byla otevřena pobočka v Bratislavě.

Význačným byl pro společnost rok 2005 a to z toho důvodu, že kromě otevření pobočky v Horažďovicích došlo k otevření pobočky v Dubaji ve Spojených arabských emirátech. Keramika Soukup se za pomoci vlastních pracovních sil (architekti, projektanti) podílela na výstavbě několika rodinných vil a dubajských hotelů. Snahou je proniknout na perspektivní arabský trh. V roce 2007 firma otevřela ve spojení se společností Richter + Frenzel vzorkovnu a zákaznické centrum v Praze.

V roce 2010 Keramika Soukup dokončila a v roce 2011 oficiálně představila svůj investiční projekt - prodejní areál, vlastní showroom a školicí centrum Ceresit v Praze-Stodůlkách. Školicí centrum, které vzniklo ve spolupráci s firmou Henkel, slouží k poskytování informací v oblasti pracovních postupů pro odbornou i laickou veřejnost. Zákazníci tak mají možnost získat kompletní informace nejen o samotných produktech, ale i o systémových řešeních v oblasti stavební chemie a technologií - lepení, spárování, utěšňování obkladů a dlažeb, vyrovnání a sanace podlah a betonů, izolace.<sup>121</sup>

Společnost dále poskytuje kompletní servis včetně poradenství a možnosti vytvoření grafických vizualizací. Vzorkovny slouží k předvádění materiálů, resp. zboží. Nabídka zahrnuje jak exklusivní, tak cenově dostupné kategorie pro širokou veřejnost. Z pohledu zákazníků hrají významnou roli ukázky bytových jader v reálné velikosti na vybraných pobočkách. Vystavená bytová jádra svojí velikostí odpovídají prostorovým možnostem běžných panelových domů - zákazník tak získává „živou“ představu o podobě možné realizace.

Společnost Keramika Soukup patří k předním prodejcům obkladů, dlažeb, sanity (vodovodní baterie, vany, sanitární keramika, koupelnový nábytek, sprchové kouty, dřezy, doplňky, otopná tělesa) a stavební chemie na českém trhu. Sortiment je dále rozšířen o nabídku podlah značky Parador, Forbo, Rooms, Kronotex a Quick-Step. Společnost rovněž nabízí interiérové a exteriérové dveře značky Poorta Doors a PRŮM a kompletní sortiment kování od firem Twin či M&T. Posláním společnosti je vedle velkoobchodního a maloobchodního prodeje i poskytování komplexního servisu zákazníkům, jenž zahrnuje výběr, grafickou vizualizaci, poradenství a konečnou realizaci. Keramika Soukup je též významným partnerem developerských projektů, jako příklad uveďme:

---

<sup>121</sup> KERAMIKA SOUKUP a Henkel představily nový showroom a školicí středisko v Praze. In: *Imaterialy.cz* [online] 2011-11-03 [cit. 2014-02-08]. Dostupné z <http://imaterialy.dumabyt.cz/Prumysl-a-obchod/KERAMIKA-SOUKUP-a-Henkel-predstavily-novy-showroom-a-skolici-stredisko-v-Praze.html>

- hotely a restaurace - Parkhotel a Primavera (oba Plzeň),
- komerční objekty - Plzeňský Prazdroj, Obchodní centrum Šestka (Praha),
- administrativní budovy - ČSA (Praha), IZOS (Plzeň), dům U Práce (Plzeň),
- nekomerční objekty - FEL ZČU (Plzeň), Velká Synagoga (Plzeň), PEF ČZU (Praha),
- lázně a bazény - bazén Slovany (Plzeň), Lázeňský komplex Aquaforum (Konstatinovy Lázně),
- bytové komplexy - obytné domy pod Záhorskem (Plzeň), Villa Bianca (Praha).

Vize společnosti spočívá v udržení přední pozice v oblasti prodeje sanitární keramiky, posílení obchodní značky, rozšíření sortimentu zboží a poskytování prvotřídního servisu.

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců činil ke konci roku 2013 105 zaměstnanců. Management podniku reprezentují výkonný ředitel, ekonomický ředitel a obchodní ředitel.<sup>122</sup> Strukturu podniku tvoří jednotlivé pobočky, které se dále člení na dílčí střediska. Pro ilustraci pouze uvedme, že v rámci plzeňské pobočky v Křimicích se jedná například o střediska velkoobchod, maloobchod, grafické studie, administrativa, sekretariát, marketing a reklama a další. Jejich tabulkový výčet je uveden v příloze A.

### 4.3 Podnikový informační systém

Informační systém tvoří v dnešní době v podstatě jádro veškerého dění v organizaci. Zároveň je v této oblasti dobře patrný technický a technologický pokrok. Na rozdíl od nedávné minulosti, kdy podniky používaly počítačové programy zejména účely finančního účetnictví, příp. veškerá evidence a zpracování dat probíhala ručně, dnes už i malé podniky přechází na podnikové informační systémy.

Nejinak tomu bylo i u společnosti Keramika Soukup. Zpočátku, tj. po založení a vzniku společnosti a po relativně dlouhou dobu využívala společnost program regionálního charakteru, jenž nesl název **Sokoban**. Jednalo se o aplikaci v prostředí MS-DOS kompatibilní s většinou operačních systémů. Pro zjednodušené analýzy a reporty využívala společnost nástrojů MS Office (Word, Excel). Z pohledu tehdejší doby lze výhody spatřovat v nízké hardwarové náročnosti, nízkých pořizovacích nákladech a jednoduchém ovládní.<sup>123</sup> Postupem času však začaly převažovat nedostatky a podnik byl nucen přejít na komplexnější systém.

<sup>122</sup> V únoru 2014 se novým obchodním ředitelem společnosti Keramika Soukup stal Radek Michálek. Jeho pracovní náplň spočívá především ve vedení obchodního týmu a jednání s klíčovými zákazníky.

<sup>123</sup> I v dnešní době existují programy, které běží v prostředí MS-DOS, ale jsou spustitelné na moderních operačních systémech. K neznámějším patří ekonomický software Ježek STEREO, který obsahuje moduly jako účetnictví, sklady, majetek aj.

Hlavním důvodem přechodu na nový systém byla roztržitost informací, resp. neefektivní práce s nimi. S tím, jak podnik začal budovat nové pobočky a rozšiřovat sortiment, rostla informační báze a náročnost zpracování procesů. Vznikala potřeba na základě aktuálních informací vyhodnocovat situaci nejen na trhu, ale především uvnitř společnosti a rychle se rozhodovat. V souvislosti s tím bylo zapotřebí propojit jednotlivé podnikové oblasti - obchodní (nákup, prodej, marketing), finanční řízení (plánování zdrojů, treasury management, účetnictví), logistiku a skladování (distribuce, sjednocení správy skladů), personalistiku a controlling - a zabezpečit mezi nimi odpovídající komunikaci. Tehdejší informační systém, resp. jeho fragment v podobě finančního účetnictví a skladové evidence již nebyl schopen pokrýt všechny ekonomické procesy, jakož i neodpovídal standardním požadavkům a trendům v oblasti informačních technologií.

Na podzim roku 2005 zvolila Keramika Soukup jako svou klíčovou platformu **SAP Business One**. Jedná se o podnikový informační systém typu ERP (Enterprise Resource Planning) vyvinutý společností SAP AG, který je speciálně určen pro malé a střední podniky. Za malé a střední podniky se v tomto ohledu považují společnosti s obratem 30-500 mil. Kč a počtem uživatelů nepřevyšující 100. Jako implementační partner byla vybrána společnost Marbes consulting, s. r. o. Pokud jde o samotnou implementaci, standardní funkcionality platformy byly doplněny o řešení pozicového skladu, maloprodeje a publikaci skladových zásob pro obchodní partnery a obchodní zástupce. K uvedení systému do produktivního provozu došlo 1. ledna 2006. Prakticky vzápětí se však ukázalo, že funkčnost systému značně pokulhává. V oblasti zásob docházelo k nesprávné či žádné identifikaci položek, nebylo možné nastavit slevu z prodaného množství či skonto, nefungovalo elektronické spojení mezi partnery, docházelo k chybám ve fakturaci atd. Společnost byla nucena převzít zálohovaná data a souběžně používat původní aplikaci Sokoban.

Situaci se nakonec podařilo vyřešit tím, že Keramika Soukup přešla ze SAP Business One na komplexnější **SAP Business All-in-One**, který je určen středně velkým podnikům. Řešení umožňuje využití několika lokalit, různých dceřiných společností a poboček. Projekt přechodu zajišťovala společnost Sabris. Hlavní dodavatel, tj. společnost SAP AG částečně uznala nedostatky v předchozí implementaci a jako kompenzaci neúčtovala žádné dodatečné náklady za přechod na „vyšší“ platformu. SAP Business All-in-One má otevřený programovací kód, což umožňuje integraci dalších aplikací a modulů s danou platformou. Jinými slovy, systém lze přizpůsobit požadavkům zákazníka (customizace). Základní aplikační balík obsahuje řešení pro běžné podnikové procesy - plánování, nákup, odbyt,



výroba, řízení zásob, marketing, finanční řízení, controlling, řízení lidských zdrojů. K dispozici jsou dále specifické procesy dle odvětví, v němž podnik působí - v případě Keramiky Soukup jde o obchodní distribuci. Produktivní provoz se rozběhl 1. června 2008, nyní již bez průvodních komplikací. Důkazem toho, že implementace proběhla hladce, byly dodrženy kvalitativní zásady SAP a bylo dosaženo obchodních přínosů pro společnost, bylo získání ceny **SAP Quality Awards** v roce 2010 v kategorii „Implementace v malé a střední firmě“.<sup>124</sup>

Platforma SAP Business All-in-One obsahuje více než 25 globálně přednastavitelných šablon (odvětvová řešení), které odráží nejlepší oborové praktiky.<sup>125</sup> Podnik má následně možnost tyto šablony dále konfigurovat podle svých potřeb. V případě společnosti Keramika Soukup lze konfigurační schéma zjednodušeně znázornit takto:

Obr. č. 6: Zjednodušená konfigurační mapa používaných funkcionalit

Servisní aplikace				SAP Netweaver
Řízení lidských zdrojů	Rozvoj lidských zdrojů	Rozmístění pracovníků	Řízení pracovních cest	
Finance	Treasury management	Finanční účetnictví	Manažerské účetnictví	
Nákup a logistika	Řízení nákupu	Řízení skladu a zásob	Výstupní a vstupní logistika	
Odbyt a zákaznický servis	Řízení zakázek	Poprodejní služby a servis	Služby pro aftermarket trh	
Řízení podnikových stálých aktiv	Pořízení a výstavba	Údržba a opravy	Prodej a vyřazení	
Analytické funkce	Řízení kvality	Řízení programů a projektů	Správa dat	
Životní cyklus zboží	Řízení položek zboží	Řízení cen, slev	Řízení propagace	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z výše uvedeného přehledu je zřejmé, že záběr softwarové platformy je velmi široký a zároveň že společnost zvolila konfiguraci, která pokrývá potřeby předmětné činnosti podnikání. Technologickým základem pro všechny funkcionality je SAP Netweaver, který zajišťuje vzájemné propojení lidí, informací a podnikových procesů. Toto technologické „zastřešení“ přináší několik výhod:

<sup>124</sup> Sap ocenil čtyři české projekty za kvalitu. In: *global.sap.com* [online] [cit. 2014-02-11]. Dostupné z <http://global.sap.com/cz/press.epx?pressid=13354>

<sup>125</sup> Nejlepší praktiky v případě platformy SAP (best practices) lze charakterizovat jako vyzkoušené, osvědčené postupy řízení podnikových procesů. S označením „best practices“ se lze běžně setkat v managementu při hodnocení a řízení výkonnosti ve významu „učení se od nejlepších v oboru“.

- a) rychlá adaptace na změny - jako příklad lze uvést přechod z homogenních na heterogenní palety, kdy se jednoduchým způsobem došlo k přenastavení parametrů v oblasti nákupu a logistiky,
- b) informovanost a lepší koordinace činností - jako příklad uveďme přímý přístup obchodního řetězce Hornbach k přehledu o stavu zásob jednotlivých položek zboží společnosti Keramika Soukup v reálném čase a možnosti tvorby objednávky, příp. okamžitá informovanost o aktuálních prodejních výsledcích a v reakci na to zesílení propagace ve prospěch méně úspěšných výrobků či snížení jejich ceny apod.,
- c) plynulost systému díky kontrole a přidělování hardwarové kapacity probíhajícím procesům.

Společnost využívá standardní řešení spočívající v pořízení licencí, instalaci a nasazení na vlastním zařízení zákazníka (nejedná se tedy o hostovanou službu). SAP Business All-in-One je licencován na pojmenovaného uživatele a každý, kdo má mít přístup do systému, musí mít svoji licenci. Licence jsou dvojího typu - Limited a Professional. S licencí Professional má uživatel právo nahlížet do všech modulů platformy a zároveň je oprávněn k zápisu dat. Licence Limited jsou uzpůsobeny z pohledu rolí, které pracovník ve firmě vykonává - např. účetní, obchodní zástupce, personalista apod. Ve společnosti Keramika Soukup se využívá i tzv. sdružených rolí, což znamená, že někteří uživatelé limitovaných licencí mají přístup k více agendám současně.

Keramika Soukup zakoupila konkrétně 57 licencí typově rozdělených do 4 kategorií definovaných uživatelů:

- SAP Application Professional (34) - uživatel je oprávněn provádět veškeré provozní úlohy a má přístup ke správě systému,
- SAP Limited Professional (15) - oproti výše uvedené kategorii mají uživatelé některá omezení (viz typové rozdělení licencí),
- SAP Employee (3) - slouží k přístupu a užívání interaktivních reportů dodávaných společně se softwarem, plánování služebních cest a vykazování osobních nákladů, plánování rozvoje zaměstnanců atd.,
- SAP Retail Store User (5) - uživatel má přístup k informacím a kmenovým datům v oblasti nákupu, odbytu, řízení zásob, řízení lidských zdrojů.

Kategorizace a předdefinování uživatelů licencí slouží k identifikaci budoucích (současných) uživatelů ERP a vymezení jejich role v systému. S ohledem na různou úroveň pravomocí,

odpovědnosti a pracovní náplň zaměstnanců podniku jsou licence uzpůsobené tak, aby efektivně plnily svoji funkci. Zjednodušeně řečeno, smyslem diferenciací licencí a s tím souvisejících uživatelských oprávnění je to, aby vybraný uživatel měl k dispozici odpovídající systémovou podporu pro okruh všech činností, jež v podniku zastává. V denní praxi to pak vypadá tak, že každý pracovník se věnuje transakcím v podnikovém scénáři v rámci licence, k níž má přístup.<sup>126</sup>

Celková investice do podnikového informačního systému činila okolo 2,5 mil. Kč. Jen pro představu, pořizovací cena licence SAP Application Professional se pohybuje kolem 70 tis. Kč. Roční poplatky za správu systému (hardwarová a softwarová podpora, upgrade) jsou na úrovni 19 % z ceny licencí, tj. ročně přijdou firmu na 475 tis. Kč. Do budoucna lze počítat s dalším navýšením sazeb, soudě podle několikrát zveřejněných zpráv ze strany SAP již v minulosti.<sup>127</sup>

Z hlediska přínosů vyplývajících z nasazení SAP Business All-in-One ve společnosti Keramika Soukup lze identifikovat:

- **dosažení lepších výsledků při plnění obchodních zakázek** - systém je schopen vytvořit konkrétní nabídku z katalogu zboží podle preferencí zákazníka a historie jeho nákupů; zákazník má přístup k informacím, v jaké fázi a kde se zásilka aktuálně nachází (sledování zásilek); systém automaticky rozesílá upomínky u neprovedených úhrad zaslání zboží,
- **neustálý přehled o toku veškerých dokladů, jejich aktuálního statusu a jejich historie** - systém „drží vlákno“ veškerých transakcí a umožňuje okamžitě získat informace o stavu jednotlivých zakázek a na ně navázaných procesů - tok dokladů ilustruje následující obrázek

---

<sup>126</sup> Vysvětlení terminologie - podnikovými scénáři se rozumí jednotlivé podnikové procesy, přičemž součástí podnikového procesu je řada dílčích kroků - transakcí. Všechny potřebné transakce jsou často součástí jednoho modulu, ale může se stát, že podnikový proces vyžaduje spuštění transakcí v různých modulech, resp. komponentách.

<sup>127</sup> Viz např. [http://www.computerworld.com/s/article/9241528/Buried\\_in\\_software\\_licensing](http://www.computerworld.com/s/article/9241528/Buried_in_software_licensing).

Obr. č. 7: Tok dokladů v informačním systému SAP Business All-in-One

Tok dokladů						
Přehled statusů    Zobraz dokladu    Servisní doklady						
Obchodní partner Z05036 GIENGER BOHEMIA, s.r.o. Materiál KS.67823 STN/ TUAREG PERLA 25x40						
Doklad	Množ.	Jednotka	Ref.hodn.	Měna	Dne	Status
↳ Zak. Keramika Soukup 0000310305 / 10	14,400	M2	3.421,45	CZK	07.03.2014	Vyřízeno
↳ Odesíl.dodávka 0091151367 / 10	14,400	M2			25.03.2014	Vyřízeno
• Skladový příkaz LVS 0000626144 / 1	14,400	M2			25.03.2014	Vyřízeno
• EM dodávka materiálu 4900442978 / 1	14,400	M2	1.837,28	CZK	25.03.2014	Vyřízeno
↳ Faktura 2041405696 / 10	14,400	M2	3.421,45	CZK	25.03.2014	Vyřízeno
• Účetní doklad 2041405696	14,400	M2			25.03.2014	Nevyrovnáno

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2014

- **zefektivnění procesu nákupu, optimalizace zásob** - na základě vytvořeného plánu nákupu lze v systému zadat harmonogram budoucích objednávek, systém automaticky kontroluje stav skladových zásob jednotlivých položek a upravuje objednávky podle požadovaného cílového stavu (hladina zásob); systém zároveň na základě databáze dodavatelů vyhodnocuje cenové nabídky, dostupnost a kvalitu zboží
- **možnost obchodních partnerů nahlížet do skladových zásob,**
- **napojení na službu ORION EDI** (službu poskytuje CCV Informační systémy) - elektronická komunikace a výměna dat s obchodními řetězci a obchodními partnery ⇒ úspora času i nákladů,
- **rychlá tvorba analýz, výkazů a reportů ve standardizované podobě** - před samotnou implementací každá pobočka prováděla své analýzy, konsolidace dat trvala v řádu dnů, reporty se rozesílaly emailem - dnes má management přístup v reálném čase k reportům nejen za jednotlivé pobočky, ale i podnik jako celek

Na základě konzultací s ekonomickým a IT oddělením bylo zjištěno, že společnost do značné míry nevyužívá všech funkcionalit a možností, které informační systém ve vztahu k aktivnímu řízení finanční situace, potažmo platební schopnosti nabízí. V rámci finančního účetnictví není například věnována bližší pozornost finanční analýze, ať už za celý podnik souhrnně či za jednotlivé pobočky. Společnost fakticky aktivně sleduje úroveň svého zadlužení, ukazatele likvidity a úroveň dosahovaných ziskových marží. Blíže však již nepracuje a nevyhodnocuje další důležité ukazatele (rentability, aktivity, ukazatele na bázi CF apod.) Přitom v systému je možné jednoduše vyvolat přehled, resp. vyhodnocení obrátu

prodejů za libovolný časový úsek, druh zboží, zákazníka, pobočku apod., což umožňuje v návaznosti na to operativně upravovat např. stav skladových zásob či aktivně řídit dodavatelsko-odběratelské vztahy, pokud jde o doby inkasa, resp. úhrady závazků a práce se sazbami skont a úrovní bonusů pro zákazníky. Obecně lze s ohledem na možnosti informačního systému považovat za slabinu absenci aktivního využívání manažerského účetnictví, které zvyšuje hospodárnost a efektivnost vnitropodnikového řízení. To se odráží např. v procesu cenotvorby a nastavení ziskových marží, kontrolu a rozvržení režijních nákladů u jednotlivých kategorií produktů.

V průběhu konzultací došlo ke zjištění, že společnost vůbec nevytváří plán nákladů a plán cash flow. Závažnost důsledků spočívá minimálně v následujícím:

- chybí představa o budoucím vývoji nákladů, která by byla navázána na strategické cíle společnosti,
- nelze zpracovat plánovanou rozvahu a výkaz zisku a ztráty a získat tak rámcový přehled o hospodaření a majetku společnosti,
- nedochází k průběžné kontrole plnění plánu, resp. identifikaci odchylek od plánu,
- nedochází k realizaci příslušných korekcí a opatření pro budoucí období,
- společnost není stimulována (motivována) ke snižování nákladů, resp. nákladové optimalizaci.

Společnost tak nemá vymezen „manévrovací“ prostor, pokud jde o přípustnou výši a strukturu nákladů. Z hlediska zásobování chybí informace o tom, zda s ohledem na náklady zvýšit či snížit úroveň skladovaného zboží, s jakou frekvencí objednávat, zda část zásob zajišťovat outsourcingem atd. Z hlediska prodeje není jasné, kolik je možné investovat do reklamy a propagačních materiálů, kolik bude stát doprava k zákazníkům, jakou maximální výši skonta poskytovat apod. Z hlediska financování majetku chybí informace o úrokových nákladech, v případě pořizování nového majetku informace o nákladech financování atd. V tomto směru nelze hovořit o efektivním řízení nákladů, výnosů potažmo hospodářského výsledku společnosti. Společnost rovněž opomíjí možnost sestavování cash flow přímou metodou, jejíž obecná náročnost z evidenčního hlediska je s ohledem na neustálý přehled o toku dokladů v informačním systému (viz výše) výrazně snížena.

## 5 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Následující zpracovaná finanční analýza postihuje především vybrané poměrové ukazatele a jejich srovnání v čase, konkrétně v pětiletém časovém horizontu 2008–2012. Vstupními zdroji informací byly veřejně dostupné účetní výkazy (VZZ, rozvaha, výkaz cash flow) v určitých případech doplněné o potřebné údaje z interních zdrojů podniku. K výsledkům analýzy jednotlivých ukazatelů je připojen komentář. Jelikož smyslem komentáře nemá být pouhá slovní interpretace číselných hodnot z tabulky, je zde snaha identifikovat vazby mezi klíčovými ukazateli a v neposlední řadě porovnat výsledné hodnoty vzhledem k odvětvovému průměru. Tabulka oborových průměrů týkající se předmětných ukazatelů je připojena na konci komentáře.

Pro účely srovnání s oborovými průměry vyvstala otázka, které hodnoty použít. Předmět podnikání společnosti Keramika Soukup je obsáhlejší, resp. obchodní jednotka provozuje různou formu horizontálně integrované činnosti (velkoobchod, specializovaný maloobchod, prodej velkého množství druhů zboží). Nakonec, s vědomím jistých nepřesností, byla jako srovnávací základna určena sekce „*Velkoobchod, maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel*“ dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE).<sup>128</sup>

### 5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, jež byly předmětem analýzy, jsou zaneseny v tabulce níže. Rok 2008 lze z hlediska rentability vlastního kapitálu (ROE) hodnotit jako veskrze pozitivní. Výsledky z let 2009 a 2010 jsou v porovnání s odvětvím nízké, rentabilita navíc nedosahovala ani úrovně bezrizikové sazby (dle Ministerstva průmyslu a obchodu 4,67 % a 3,71 %). Hodnoty rentability vlastního kapitálu pro roky 2011 a 2012 nelze hodnotit, resp. jejich vypovídací hodnota je vlivem záporných hodnot značně zkreslena. Výpočet rentability vlastního kapitálu byl proveden jak tradičním způsobem (podíl

---

<sup>128</sup>Vzhledem k relativně dominantní pozici velkoobchodu by bylo možné vybrat i kategorii, resp. oddíl 46 - „*Velkoobchod, kromě motorových vozidel*“. Zkusmo bylo provedeno srovnání ohledně významnosti rozdílu v roce 2012. Obecně byly hodnoty rentabilit v tomto oddíle oproti celé sekci vyšší, podobně tomu bylo i v případě likvidity. Doba obratu dluhů i zásob byla v daném roce u obou prakticky totožná. Významný rozdíl byl ovšem v době obratu pohledávek - v případě oddílu „*Velkoobchod, kromě motorových vozidel*“ činila DOP 69 dní, zatímco u sekce „*Velkoobchod, maloobchod, kromě motorových vozidel*“ byla DOP jen 55 dní. Z tohoto důvodu je u ukazatele DOP v závorce uvedena hodnota i pro oddíl 46.

čistého zisku a vlastního kapitálu), tak i podle komplexní metodiky INFA.<sup>129</sup> Vzhledem k prakticky totožným výsledkům (rozdíly jsou až na úrovni tisícín) je v tabulce uveden pouze jeden výsledek. Výhoda výpočtu z pohledu metodiky INFA vyplývá z pyramidového rozkladu, který ukazuje hodnotvorné složky (zejména produkční sílu podniku a dělení EBIT mezi věřitele, stát a majitele). Na základě výsledků rentability vlastního kapitálu by podnik dle výše uvedené metodiky byl zařazen (vyjma roku 2008) do 4. kategorie s označením „*Ztrátové podniky a podniky se záporným vlastním kapitálem*“.<sup>130</sup>

Produkční síla podniku (rentabilita aktiv, ROA) vytrvale v čase klesá. Důvodem je klesající využití aktiv, na němž má rozhodující podíl několikanásobný pokles využití stálých aktiv. Využití oběžných aktiv je v čase poměrně stabilní. Na klesající rentabilitě tržeb se podílela klesající rentabilita nákladů, stejně jako stoupající nákladovost. Popsané okolnosti jsou zřejmé z pyramidového rozkladu připojeného níže. Z analogického důvodu jako u ROE je vypovídací schopnost ROA za roky 2011 a 2012 omezena.

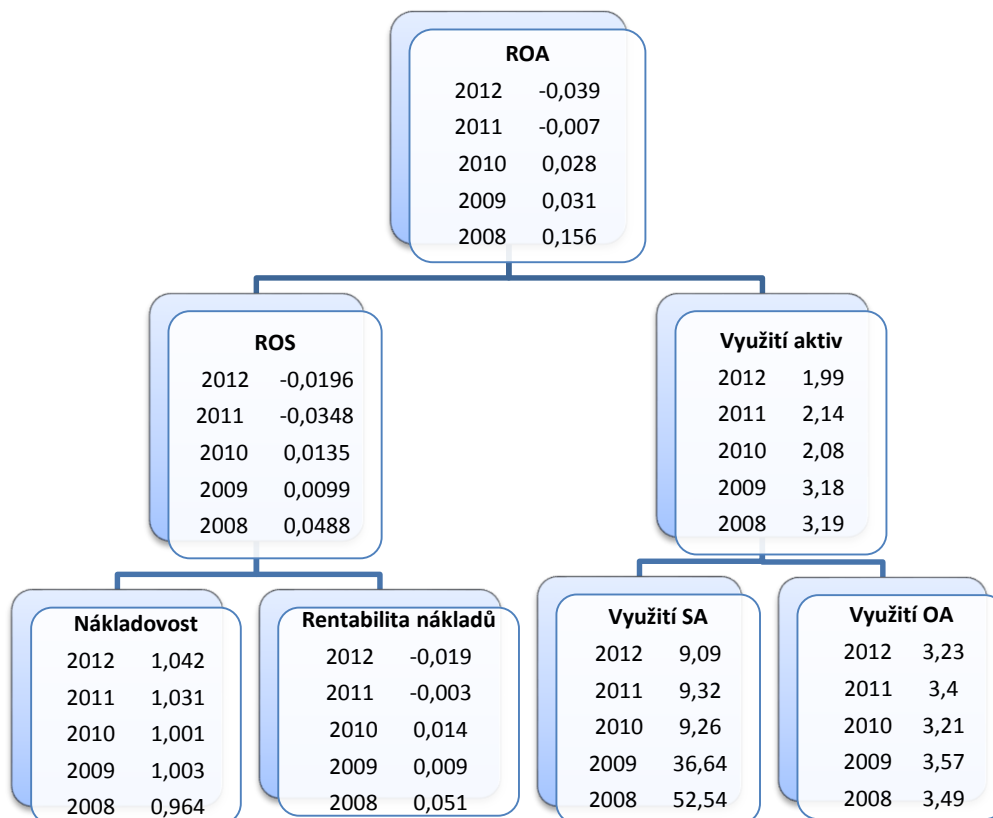
Rentabilita tržeb de facto vyjadřuje dosahovanou ziskovou marži. Záporné výsledky v letech 2011 a 2012 vyplývají z dosaženého EBIT (záporný) a vlastně říkají, že firma po započtení všech provozních nákladů prodej svého zboží „dotovala“. Jinými slovy, efekt na jednotku tržeb byl záporný. Negativní trend je signálem pro hlubší analýzu v oblasti nákladů, stejně jako pro kontrolu prodejních cen a seznámení se situací v oblasti odbytu.

---

<sup>129</sup> Použitý vzorec a doplňující údaje k metodice výpočtu lze najít např. na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ([www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)). Autory této metodiky jsou Inka a Ivan Neumaierovy a mají na značku INFA ochrannou známku.

<sup>130</sup> Jak uvádí metodika, zařazení do 3. a 4. kategorie podniků je bezrozporné. V případě roku 2008, kdy rentabilita vlastního kapitálu činila 15,5 %, by bylo nutné nejprve odhadnout náklady vlastního kapitálu a až na základě výsledku rozhodnout, zda by podnik spadal do první či druhé kategorie. Více informací viz [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz).

Obr. č. 8: Pyramidový rozklad ROA



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z hlediska rentabilit je specifickým ukazatelem elasticita provozních nákladů, který poměruje relativní přírůstek provozních nákladů a výnosů a udává, o kolik procent se změní provozní náklady, jestliže se provozní výnosy změní o jedno procento. Velmi nízká elasticita v roce 2012 znamená, že jednoprocenní změna výnosů způsobila nepatrnou změnu v provozních nákladech, což je patrné i při pohledu na absolutní hodnoty.

Tab. č. 3: Ukazatele rentability za období 2008–2012

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
ROE	0,155	0,024	0,031	-0,028	-0,073
ROA	0,156	0,031	0,028	-0,007	-0,039
ROS (%)	3,524	0,595	0,909	-0,779	-1,907
Elasticita provozních nákladů	-	0,437	1,023	1,488	0,087

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014



## 5.2 Ukazatele aktivity

Z hlediska využití aktiv (použitého kapitálu) je možné pozorovat podobné tendence jako v odvětví, nicméně výsledné hodnoty jsou opět nižší. Částečnou odpověď lze hledat v hromadění zásob i při klesajícím prodeji, což je patrné zejména v roce 2012, kdy přes pokles tržeb dochází k nárůstu zásob. Odraz je patrný i ve způsobu financování, kdy v čase dochází k nárůstu objemu cizích zdrojů. Vypočtené hodnoty ukazatelů aktivity jsou patrné z připojené tabulky.

Tab. č. 4: Ukazatele aktivity za období 2008–2012

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Využití aktiv	3,192	3,177	2,075	2,137	1,998
Doba obratu pohledávek (dny)	76	62	72	69	69
Doba obratu dluhů (dny)	27	28	26	21	41
Doba obratu zásob (dny)	32	40	41	45	51

Zdroj: Vlastní zpracování

Vypočtené doby obratu jsou pouze orientační, což je dáno povahou výpočtu, kdy byly v úvahu brány konečné stavy k rozvahovému dni účetního období. Navíc, hodnoty, ze kterých vypočtené doby obratu vychází, jsou neočištěné (neprodejné zásoby, rizikové pohledávky apod.) Podrobnější rozbor těchto ukazatelů, jenž přinese reprezentativnější výsledky a ukáže míru zkreslení výpočtu touto formou, je předmětem analýzy obrátového cyklu. V každém případě již nyní lze říci, že doba obratu dluhů je výrazně kratší než doba inkasa, což je z hlediska potřeby financování oběžných aktiv značně svazující a vyžaduje velký objem kapitálu (viz dále obrátový cyklus a kapitálovou potřebu). Obrat aktiv byl nejvyšší v roce 2008, v roce 2009 pak převyšoval odvětvový průměr. Rok 2010 zaznamenal výraznější pokles, který byl způsoben kombinací nárůstu objemu aktiv a poklesu tržeb.

## 5.3 Ukazatele likvidity

Co se týče likvidity, v podstatě všechny tři stupně za všechna období (s výjimkou okamžité likvidity v roce 2012) překračují minimálně doporučené hodnoty, stejně jako oborové průměry. Zde, více než jinde, je třeba opět upozornit na statiku výsledku, který fakticky zachycuje situaci k rozvahovému dni. Z tohoto důvodu bude dále v textu podchycen alespoň vývoj ve čtvrtletní periodě v rámci analýzy čistého pracovního kapitálu.

Tab. č. 5: Ukazatele likvidity za období 2008–2012

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	3,684	3,862	4,261	5,031	2,693
Pohotová likvidita	2,848	2,956	3,102	3,462	1,732
Okamžitá likvidita	0,131	0,194	0,383	0,204	0,050

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## 5.4 Ukazatele zadluženosti

Debt ratio, neboli věřitelské riziko v čase postupně roste, přičemž výraznější meziroční změna se týká roku 2012 (nárůst o 7,6 procentního bodu). Poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů je v celém časovém horizontu větší než jedna, což je z pohledu zlatého pravidla vyrovnaní rizik teoreticky ideální. Na druhou stranu, vysoký podíl vlastního kapitálu snižuje jeho rentabilitu v důsledku nízkého efektu finanční páky. Působení finanční páky je v průběhu celého období pozitivní, neboť je větší než jedna. V letech 2008–2010 lze vidět, jak změna efektu finanční páky ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu ve stejném směru (např. v roce 2009 byla intenzita působení finanční páky oproti roku 2008 nižší, podobně došlo ke snížení ROE). Pozitivní účinek finanční páky předpokládá kladný výsledek hospodaření, proto v období 2011–2012 nejsou tyto tendence patrné.

Ve srovnání s odvětvím jsou ve všech letech hodnoty ukazatelů zadluženosti nižší, neboli podniky zabývající se velkoobchodem měly v průměru vyšší míru zadlužení. Equity ratio vyjadřuje v podstatě to samé jako debt ratio ovšem z pohledu vlastníků. Z logiky věci tak vyplývá, že equity ratio představuje doplněk do jedné (součet debt ratio a equity ratio je jedna, resp. velmi blízko jedné kvůli existenci přechodných položek pasív).

Výsledek fiktivní doby splácení dluhů je třeba hodnotit opatrně. Pokud totiž využijeme hodnotící škálu podle Petera Kralicka,<sup>131</sup> pak společnost Keramika Soukup prakticky neustále čelí hrozbě insolvence. V záporném výsledném CF je třeba vidět investiční aktivity společnosti za účelem dalšího rozvoje. Otázkou k zamyšlení jsou ovšem záporné hodnoty CF z provozní činnosti v letech 2008 a 2011. Ty mohou naznačovat v širším měřítku problémy na straně odbytu, nízkých marží, vysokých nákladů atd.

<sup>131</sup> Profesor Peter Kralicek je autorem tzv. rychlého testu (Quicktest), který slouží k rychlému hodnocení finančního zdraví firem. Kromě publikační a poradenské činnosti se podílí na vytváření ekonomického softwaru pro controllery, banky, daňové poradce aj. Více informací viz <http://www.kralicek.at/index.php>.

Při bližším pohledu do účetních výkazů zjistíme, že společnost má nezanedbatelnou část dlouhodobého majetku (vozový park) pronajatou formou leasingu. Leasing je cizím zdrojem, který je ovšem zachycen pouze v podrozvahové evidenci a „viditelně“ se projevuje pouze splátkami zachycenými v daňově uznatelných nákladech společnosti (typicky účet 518). V zájmu objektivit je tak nutné zahrnout působení leasingu do výpočtu ukazatelů zadluženosti.<sup>132</sup> Vedle finančního leasingu společnost v omezené míře využívá splátkový prodej. Např. v roce 2011 činily závazky z tohoto titulu necelých 2,5 mil. Kč. Na rozdíl od leasingu se majetek pořizovaný formou splátkového prodeje promítá v rozvaze i výkazu zisku a ztráty (odpisy).

Dluhy z titulu leasingového financování byly určeny jako součet existujících závazků z leasingu ke konci rozvahového dne sledovaného účetního období ponížené o již uhrazené splátky. Jinými slovy, jde o dluhy, které vznikly ve sledovaném a minulých účetních obdobích a ještě nebyly uhrazeny.

Jako příklad uveďme rok 2008 a 2009. V roce 2008 období bylo uzavřeno několik leasingových smluv v úhrnu za 7, 951 mil. Kč v délce trvání 3 a 5 let (tj. splatnost v letech 2011 a 2013). Z toho bylo ke konci rozvahového dne uhrazeno 1,057 mil. Kč. Dosud neuhrazená jistina tedy činí 6,894 mil. Kč. K této částce je třeba přičíst dosud neuhrazenou jistinu z dluhů vzniklých před 1. 1. 2008 a splatností po 31. 12. 2008, jež činí 3,285 mil. Kč (účetní jednotka si zvolila jako účetní období kalendářní rok). Cizí zdroje nezachycené v rozvaze tak v roce 2008 činily 10,179 mil. Kč. Objem leasingového financování je následně přenesen do tabulky roku následujícího (2009), tak aby bylo možné určit úhrn leasingových splátek v tomto roce. Z tabulky je patrné, že celková výše výdajů z titulu leasingu činila 5,104 mil. Kč.

---

<sup>132</sup> Aktiva financovaná leasingem se zpravidla podílí na provozní činnosti podniku. Z tohoto pohledu zahrnutí leasingu implicitně ovlivňuje i ukazatele, kde vystupují aktiva společnosti (např. rentabilita aktiv, podíl aktiv na celkových aktivech apod.) Tento přístup je např. využíván při dílčích výpočtech ukazatele EVA (Economic Value Added) v rámci vyčíslení čistých provozních aktiv společnosti. V oblasti zadlužení má však zahrnutí leasingu do celkových cizích zdrojů rozhodující význam, neboť ovlivňuje věřitelské, resp. finanční riziko.

Tab. č. 6: Objem leasingového financování v roce 2008 (tis. Kč)

Objem leasingového financování v roce 2008				
Rok zahájení	Rok ukončení	Jistina dluhu	Uhrazené splátky	Splátky k úhradě
2006	2009	4 572	4 239	333
2007	2010	5 708	2 756	2 952
2008	2011	4 033	604	3 429
2008	2013	3 918	453	3 465
CELKEM		18 231	8 052	10 179

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 7: Objem leasingového financování v roce 2009 (tis. Kč)

Objem leasingového financování v roce 2009					
Rok zahájení	Rok ukončení	Jistina dluhu	Uhrazené splátky	Splátky k úhradě	Splátky v roce 2009
2006	2009	4 572	4 572	0	333
2007	2010	5 708	4 662	1 046	1 906
2008	2011	4 033	1 948	2 085	1 344
2008	2013	3 918	1 250	2 668	797
2009	2012	2 261	522	1 739	522
2009	2014	1 010	202	808	202
CELKEM		21 502	13 156	8 346	5 104

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Leasingová splátka, resp. jejich úhrn zahrnuje implicitně tři složky - (a) splátku vstupní ceny majetku, (b) marži leasingové společnosti (c) daň z přidané hodnoty.<sup>133</sup> Abstrahujeme-li od DPH (v roce 2009 sazba 19 %), získáme částku 4,288 mil. Kč. Pokud tento údaj vztáhneme k nákladům za služby uvedeným v rozvaze téhož roku, zjistíme, že podíl leasingu činil zhruba 7,5 %. Přesný podíl by byl ještě o něco nižší, pokud si uvědomíme možnou existenci mimořádné leasingové splátky na počátku sjednání leasingu.<sup>134</sup> Tato mimořádná splátka je výdajem, ale jako náklad musí být časově rozlišena.

Souhrnný vývoj závazků z leasingu a jejich splátek je zachycen v tabulce níže. V tabulce je pro přehlednost uvedena i výše původních cizích zdrojů nezohledňující leasing a jejich upravená hodnota.

<sup>133</sup> Další složkou může být pojištění (typicky u automobilů se jedná o povinné ručení a havarijní pojištění).

<sup>134</sup> Tato mimořádná splátka či první zvýšená splátka bývá často mylně označována jako akontace. Akontace je vnímána ve smyslu zálohy na koupi předmětu hrazená pronajímatelem (nájemcem) dodavateli leasingu nebo záloha leasingových splátek hrazená nájemcem pronajímateli.

Tab. č. 8: Závazky z leasingu v letech 2008–2012

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Závazky z leasingu	10 179	8 346	9 601	10 574	7 520
Úhrn splátek	4 828	5 104	5 241	5 362	3 068
Cizí zdroje bez leasingu	48 074	34 712	91 116	87 097	110 114
Cizí zdroje s leasingem	58 253	43 058	100 717	97 671	117 634

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na základě těchto údajů pak můžeme vypočítat upravenou hodnotu zadluženosti, tak ukazatel krytí fixních plateb. Největší rozdíl v hodnotách ukazatelů lze pozorovat v prvních dvou obdobích (2008 a 2009), kdy věřitelské riziko se zohledněním leasingu vzrostlo relativně o více než 20 %. I přes tuto skutečnost však platí, že zadluženost jako taková se pohybovala ve všech letech v rozumných mezích a byla nižší než činil odvětvový průměr. Na druhou stranu je třeba rostoucí zadluženost hlídat vzhledem k fixním platbám na obsluhu dluhu. Tuto skutečnost podtrhuje ukazatel krytí fixních plateb. Jeho hodnota v celém sledovaném období klesá, v roce 2011 je její hodnota z teoretického pohledu kritická, v roce 2012 je propad ještě umocněn. Schopnost splácet „pouze“ nákladové úroky má velmi podobný vývoj.

Tab. č. 9: Ukazatele zadluženosti se zohledněním leasingu

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Ukazatel krytí fixních plateb	6,542	1,909	1,878	0,506	-1,304
Ukazatel úrokového krytí	122,372	15,571	6,514	-0,895	-5,214
Původní Debt ratio	0,265	0,205	0,395	0,383	0,459
Upravené Debt ratio	0,321	0,254	0,437	0,429	0,491

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Následující tabulka zahrnuje hodnoty oborových průměrů, které byly zveřejněny ministerstvem průmyslu a obchodu a přímo se vztahují k výše vypočteným ukazatelům.

Tab. č. 10: Oborové průměry vybraných ukazatelů finanční analýzy za období 2009–2012

FINANČNÍ ANALÝZA - OBOROVÉ PRŮMĚRY				
Ukazatele rentability				
Ukazatel	2009	2010	2011	2012
ROE	0,0687	0,0986	0,1028	0,085
ROA	0,0498	0,051	0,0488	0,0317
ROS (%)	2,1	2,22	2,12	1,44
Ukazatele aktivity				
Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Využití aktiv	2,37	2,29	2,3	2,2
Doba obratu pohledávek	49 (62)	56 (70)	56 (72)	55 (69)
Doba obratu dluhů	54	57	61	62
Doba obratu zásob	35	35	36	39
Ukazatele likvidity				
Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,26	1,42	1,4	1,32
Pohotová likvidita	0,83	0,98	0,96	0,88
Okamžitá likvidita	ÚND*	0,19	0,17	0,17
Ukazatele zadluženosti				
Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Debt ratio	0,584	0,576	0,588	0,592
Equity ratio	0,399	0,406	0,403	0,400

Zdroj: Vlastní zpracování na základě hodnot MPO, 2014

Poznámka: \*ÚND - údaj nebyl v materiálech MPO k dispozici

## 5.5 Ostatní ukazatele finanční analýzy

Vhodný doplněk k poměrovým ukazatelům tvoří i vývoj podílu vybraných nákladových druhů na tržbách podniku. Zde je třeba sledovat, zda tempo růstu osobních nákladů dlouhodobě nepřevyšuje produktivitu práce. Podíl osobních nákladů na výnosech společnosti v čase povolna roste. Celkové osobní náklady na zaměstnance v letech 2010-2012 rostly, což je v souladu s vývojem celkového počtu zaměstnanců (nárůst). K největší změně došlo v roce 2012, kdy se jejich počet zvýšil oproti předchozímu roku v relativním vyjádření o více než 22 %. Tato skutečnost má přímou souvislost s rozšířením sortimentu společnosti Keramika Soukup o sanitární vybavení a nutností vybudovat obchodní tým, jehož úkolem je rozšířit povědomí o tomto strategickém kroku. Z poklesu nákladů na zaměstnance přes zvýšení jejich celkového počtu ve zmíněných letech lze usuzovat na to, že se z velké části jednalo o dělnické profese (např. obsluha vysokozdvizných vozíků), jež snižují mzdový průměr. Tuto domněnku potvrzuje i vedení společnosti - „změna charakteru dodávek z homogenních na heterogenní palety si vyžádala zvýšení počtu zaměstnanců skladu“. Svoji roli sehrává

rovněž pohyblivá složka mzdy (provize z obratu u obchodních zástupců a zaměstnanců velkoobchodu).

Z vývoje koeficientu „zlikvidnění“ pohledávek lze usuzovat na vývoj v oblasti tempa inkas ze strany zákazníků. Z tabulky je patrné, že v letech 2011–2012 klesala míra realokace, tj. docházelo ke zpomalení úhrad odběrateli. Tomu zdánlivě odporuje ukazatel doby obratu pohledávek, který byl ve stejném období stabilní, resp. se mírně zlepšil (zaokrouhlo). V pozadí této skutečnosti jsou nižší prodeje za hotové - novým obchodním partnerům (viz dále, týká se pravidel prodeje na úvěr) a koncovým spotřebitelům.<sup>135</sup>

Na pokles koeficientu „zlikvidnění“ zásob měl v roce 2009 vliv výrazný pokles pohledávek oproti předchozímu roku, v letech 2010–2012 byly meziroční fluktuace v pohledávkách nízké a za poklesem koeficientu stojí nárůst objemu zásob.

Tab. č. 11: Ostatní vybrané ukazatele finanční analýzy za období 2008–2012

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Osobní náklady na zaměstnance (tis. Kč)	643	609	668	576	480
Tržby na zaměstnance (tis. Kč)	7 928	7 261	7 472	5 721	4 604
Podíl osobních N. na výnosech	8,09 %	8,35 %	8,87 %	9,87 %	10,28 %
Koeficient „zlikvidnění“ pohledávek	0,056	0,171	0,180	0,081	0,039
Koeficient „zlikvidnění“ zásob	3,249	2,063	2,346	2,076	1,752
VH z provozní činnosti (tis. Kč)	29 788	5 919	6 571	42	-9 241
VH za účetní období (tis. Kč)	20 398	3 198	4 345	-3 787	-9 134
CF z provozní činnosti (tis. Kč)	- 1 537	14 079	12 633	-3 991	4 374
CF celkem (tis. Kč)	-2 982	6 090	1 425	-7 605	-3 073

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pro rychlý přehled jsou v tabulce ostatních ukazatelů finanční analýzy uvedeny pro sledované období hodnoty VH z provozní činnosti, VH za účetní období, CF z provozní činnosti a celkové CF (čistý peněžní tok). Mezi hodnotami jsou markantní rozdíly. Rok 2008 je ukázkovým příkladem propastného rozdílu mezi kategoriemi „výnosy-náklady“ a „příjmy-výdaje“. Zatímco z hlediska zisku na tom byl podnik z celého sledovaného období nejlépe, provozní činnost namísto geneze čistých peněžních toků odčerpala přes 1,5 mil. Kč. Vývoj v roce 2012 byl zcela opačný. Podnik se propadl do provozní ztráty,

<sup>135</sup> Prodej zboží na úvěr je spojen se vznikem pohledávky z obchodního styku, souvztačně se zaúčtováním výnosu. Prodej za hotové přináší podniku okamžitou likviditu, opět souvztačně se vznikem výnosu. Dojde-li za jinak stejných podmínek, tj. při stejném objemu tržeb k vyššímu podílu prodeje za hotové, pak při stejné platební morálce dojde ke zhoršení ukazatele doby obratu pohledávek (zvýšení) a zlepšení ukazatele „zlikvidnění“ pohledávek (zvýšení). Ke zkrácení dochází také proto, že v čitateli výpočtu doby obratu pohledávek jsou celkové tržby, tedy tržby jak z prodejů na úvěr, tak v hotovosti.

přestože „core business“ přinesl podniku více než 4 mil. Kč. Při pohledu na hodnoty čistých peněžních toků je zřejmé, že nezanedbatelnou roli hrály investiční aktivity podniku.

Při pohledu na finanční strukturu lze konstatovat, že známá „zlatá“ pravidla jsou vcelku velkoryse naplněna. Vlastní zdroje podniku prakticky v celém horizontu převyšovaly cizí kapitál, a to i několikanásobně (zlaté pravidlo vyrovnání rizik). Pokud jde o zlaté pravidlo financování (též bilanční pravidlo), dlouhodobé zdroje společnosti v celém údobí byly nad úrovní dlouhodobých aktiv, resp. dlouhodobých aktiv a stálých oběžných aktiv. Podnik přistupuje k řízení oběžných aktiv konzervativním způsobem, což se projevuje v nižším riziku, ale dražším financování.<sup>136</sup> Můžeme také říci, že se podnik jeví jako překapitalizovaný.

Spolu s nízkými, resp. zápornými hodnotami rentabilit a cash flow se pojí negativní důsledky z hlediska bonity v očích obchodních partnerů, investorů, bank atd. Je však třeba doplnit, že krátkodobé výkyvy lze připustit, především v situaci, kdy se za nepříznivými výsledky skrývají vynaložené zdroje v rámci racionálních investičních projektů, které se v budoucnu podniku vrátí.

## 5.6 Bankrotní index IN05

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, predikční modely bývají běžnou součástí finanční analýzy. Proto naše dosud získané a okomentované výsledky (např. klesající rentabilita při rostoucí zadluženosti) doplníme ještě výsledky Bankrotního indexu IN05.

Tab. č. 12: Bankrotní index IN05 za období 2008-2012

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>0,13*K1</b>	0,490	0,634	0,329	0,340	0,283
<b>0,04*K2</b>	4,895	0,623	0,261	-0,036	-0,209
<b>3,97*K3</b>	0,619	0,124	0,111	-0,030	-0,156
<b>0,21*K4</b>	0,670	0,667	0,436	0,449	0,420
<b>0,09*K5</b>	0,321	0,285	0,284	0,277	0,181
<b>Σ</b>	6,995	2,332	1,421	1,000	0,519

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z výsledků je patrný jednoznačný negativní trend. Vysoká hodnota v roce 2008 je do značné míry ovlivněna nízkou zadlužeností, relativně vysokým EBIT a z nich

<sup>136</sup> V teorii se rozlišují tři přístupy financování oběžného majetku - (1) umírněný, kdy jsou dlouhodobá aktiva a trvalá část oběžných aktiv financována dlouhodobými zdroji, (2) agresivní, kdy je trvalá část oběžných aktiv financována krátkodobými zdroji a (3) konzervativní, kdy obíhající část oběžných aktiv je financována dlouhodobými zdroji.



vyplývající vysoké hodnoty úrokového krytí.<sup>137</sup> Porovnáme-li výsledky z let 2008 a 2009 s tabulkovými hodnotami indexu IN05, spadá podnik do kategorie „bonitní“. V následujících dvou letech se podnik pohyboval v „šedé zóně“. Výsledek modelu pro rok 2012 poukazuje na nejvyšší pravděpodobnost úpadku z celého sledovaného období (viz obr. č. 4 v teoretické části).

---

<sup>137</sup> Autoři indexu IN05 jsou si vědomi problematičnosti ukazatele úrokového krytí v tom smyslu, že u velmi málo zadlužených podniků by jeho velmi vysoká hodnota mohla převážit vlivy ostatních ukazatelů. V takových případech autoři doporučují omezit hodnotu úrokového krytí shora na úrovni 9. Pokud bychom toto doporučení aplikovali na rok 2008 u společnosti KERAMIKA Soukup, výsledná hodnota bankrotního indexu v tomto roce by se snížila z 6,995 na 2,460.

## 6 Analýza vybraných determinant platební schopnosti

### 6.1 Srovnání leasingového a úvěrového financování

Jak již bylo řečeno v rámci finanční analýzy, společnost KERAMIKA Soukup, a. s. využívá pro své financování leasing, a to jak operativní, tak finanční. Od roku 2012 do března 2014 společnost žádnou novou leasingovou smlouvu neuzavřela a z cizích zdrojů využívá výhradně bankovní úvěry a nebankovní půjčky. V následujícím příkladu provedeme srovnání financování majetku prostřednictvím finančního leasingu a bankovního úvěru.<sup>138</sup>

S ohledem na řízení platební schopnosti je třeba zohlednit finanční náročnost obou variant. Porovnání celkové finanční náročnosti provedeme na základě srovnání současné hodnoty, resp. současných nákladů na úvěr a současných nákladů na leasing.<sup>139</sup>

Údaje týkající se finančního leasingu vychází z uzavřené leasingové smlouvy, kterou čtenář nalezne v příloze C. Klíčové údaje jsou shrnuty v níže uvedené tabulce. První leasingová splátka byla splatná ke dni podpisu leasingové smlouvy, tj. k 3. 3. 2010. Zbývající splátky jsou podle splátkového kalendáře splatné vždy k 15. daného měsíce. Pro zjednodušení výpočtu uvažujeme však splátky na konci měsíce. V leasingových splátkách je zahrnuta cena pronájmu, leasingová marže, pevná úroková sazba, DPH, povinné ručení a havarijní pojištění.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> Autor práce si je vědom toho, že příklad spadá do kategorie investičního rozhodování a financování, nicméně se jej rozhodl zařadit minimálně ze dvou důvodů - (1) volba varianty se přímo odráží ve finančních tocích podniku s dopadem do platební schopnosti (2) společnost KERAMIKA Soukup, a. s. využívá leasing od roku 2005 a tak se nabízí otázka, zda je volba tohoto způsobu financování ekonomicky opodstatněná.

<sup>139</sup> Neuvažujeme do detailu další aspekty výhodnosti a nevýhodnosti obou variant jako administrativní náročnost, právo disponování s majetkem (např. nemožnost provádět úpravy a technické zhodnocení u pronajatého majetku), otázku zajištění v případě financování úvěrem (zástavní právo, ručení) aj.

<sup>140</sup> Pojistitelem je Kooperativa, a. s. a v podmínkách leasingové smlouvy je uvedena 10% spoluúčast u havarijního pojištění, min. však v částce 10 tis. Kč. V havarijním pojištění je zahrnuto pojištění čelního skla s limitem plnění 20 tis. Kč.

Tab. č. 13: Klíčové údaje smlouvy o finančním leasingu

<b>pronajímatel</b>	ALD Automotive, s. r. o.
<b>předmět leasingu</b>	Mercedes-Benz Axor 1833L
<b>pořizovací cena</b>	2 631 611 Kč
<b>splátka</b>	53 546,90 Kč
<b>období trvání leasingu</b>	3. 3. 2010 - 15. 2. 2015
<b>odkupní cena na konci leasingu</b>	1 200 Kč
<b>doba nájmu (měsíce)</b>	60
<b>úroková míra (měsíční)</b>	0,7917 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Úroková sazba z bankovního úvěru byla stanovena odhadem s ohledem na úrokové sazby Komerční banky poplatné roku 2010 a bonitu společnosti KERAMIKA Soukup jakožto klienta této instituce. Úrokovou sazbu předpokládáme fixní. Za účelem srovnání předpokládáme, že splátky bankovního úvěry by byly realizovány ke konci měsíce ve stejné částce (polhůtní anuita).

Tab. č. 14: Klíčové údaje smlouvy o bankovním úvěru

<b>bankovní subjekt</b>	Komerční banka, a. s.
<b>druh úvěru</b>	střednědobý, účelový
<b>objem úvěru</b>	2 631 611 Kč
<b>úroková míra (měsíční)</b>	0,7917 %
<b>doba trvání (měsíce)</b>	60
<b>způsob splácení</b>	anuitní
<b>umořovatel</b>	0,021001
<b>anuita</b>	55 266 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Financování bankovním úvěrem

Nejprve byla vypočtena anuita jako součin umořovatele a velikosti poskytnutého úvěru. Celkový úhrn anuit tvoří celkovou dlužnou částku vůči bance. Časový průběh splátek je standardní - nejprve dochází z velké části k úhradě úroků (podíl 44 % v prvních deseti měsících), poté v anuitě převažuje samotný úmor dluhu. Z kalkulovaných úroků byl vypočten úrokový daňový štít. Dále byly vypočteny daňové odpisy pro jednotlivá období, a to jak rovnoměrné, tak zrychlené (na základě zákona o daních z příjmů).<sup>141</sup> Pro obě varianty daňových odpisů byla následně vypočtena daňová úspora v podobě odpisového daňového štítu.

<sup>141</sup> Rozdíly v celkovém úhrnu obou variant daňových odpisů jsou způsobeny zaokrouhlováním (jde o desítky korun).

Hodnota čistých výdajů představuje rozdíl mezi anuitou a daňovými štíty (úrokový, odpisový). Následně byla určena současná hodnota splátek v jednotlivých obdobích a to diskontováním čistých výdajů přepočtenou úrokovou mírou.<sup>142</sup> Vzhledem ke dvěma variantám daňových odpisů jsou v tabulce zaneseny rovněž dva výsledky pro čisté výdaje i současné hodnoty (varianta 1 se týká rovnoměrných, varianta 2 zrychlených odpisů).

Tab. č. 15: Finanční náročnost financování bankovním úvěrem (Kč)

POLOŽKA	Období					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
počet splátek	10	12	12	12	12	2
anuita v období	552 665	663 198	663 198	663 198	663 198	110 533
úroky celkem	242 827	233 639	170 635	107 631	44 628	1 313
úrokový štít	46 137	44 391	32 421	20 450	8 479	249
úmor celkem	309 838	429 559	492 562	555 566	618 570	109 220
rovnoměrné odpisy (RO)	241 240	536 198	585 540	585 540	585 540	97 590
odpisový štít (RO)	45 836	101 878	111 253	111 253	111 253	18 542
zrychlené odpisy (ZO)	438 610	789 482	666 672	456 144	245 616	35 088
odpisový štít (ZO)	83 336	150 002	126 668	86 667	46 667	6 667
čisté výdaje 1	460 692	516 929	519 524	531 495	543 466	91 741
čisté výdaje 2	423 192	468 805	504 109	556 080	608 051	103 617
současná hodnota 1	441 200	454 276	415 036	386 265	359 306	57 385
současná hodnota 2	405 282	412 030	402 507	403 943	434 784	64 814
Suma SH 1			2 113 468			
Suma SH 2			2 123 360			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Financování leasingem

Součástí leasingu nebyla akontace, takže nebylo nutné tuto časově rozlišovat. Z předepsaných leasingových splátek byl vypočten leasingový daňový štít. Čisté výdaje představují rozdíl úhrnu splátek a leasingového štítu. Současná hodnota splátek byla

<sup>142</sup> Přepočtená úroková míra vyjadřuje skutečné náklady na kapitál a počítá se jako:  $původní\ úroková\ míra \times (1 - sazba\ daně)$ .

určena analogicky diskontováním přepočtenou úrokovou mírou. K výsledné hodnotě bylo nutné ještě připočíst diskontovanou prodejní cenu.

Tab. č. 16: Finanční náročnost leasingového financování (Kč)

POLOŽKA	Období					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
počet splátek	10	12	12	12	12	2
úhrn splátek	535 469	642 563	642 563	642 563	642 563	107 094
leasingový daňový štít	101 739	122 087	122 087	122 087	122 087	20 348
čisté výdaje	433 730	520 476	520 476	520 476	520 476	86 746
SH splátek	418 817	468 492	433 900	401 862	372 190	59 303
Suma SH			2 156 201			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Vyhodnocení

Z výsledků současných hodnot je patrné, že leasingová forma financování je ve srovnání s úvěrovým financováním dražší. Konkrétně v případě rovnoměrných odpisů vychází bankovní úvěr levněji o 41 915 Kč, v případě zrychlených odpisů činí úspora 32 023 Kč. Musíme si však uvědomit minimálně dvě věci. Za prvé, správa úvěrového účtu je většinou zpoplatněna, navíc jsme neuvažovali další případné poplatky (za vyřízení úvěru apod.).<sup>143</sup> Za druhé, v ceně leasingu je zahrnuto povinné ručení a havarijní pojištění. Zohledněním těchto skutečností by se finanční zatížení formou pořízení na úvěr prodražilo řádově o desítky tisíc. Relativní výhodnost bankovního úvěru by tak byla výrazně nižší. V rámci úplnosti rovněž poznamenejme, že srovnání obou variant abstrahovalo od DPH, která je součástí leasingových splátek, resp. prodejní (kupní) ceny a z pohledu společnosti KERAMIKA Soukup by byla účtována jako pohledávka za správcem daně.

Závěrem lze konstatovat, že nebyl prokázán výrazný rozdíl mezi oběma formami financování, jakož i průběhem finančních toků (rozdíl mezi anuitou a leasingovou splátkou měsíčně nepřekračuje 2 tis. Kč). Pořízení nákladního automobilu formou finančního leasingu tak lze považovat za ekonomicky smysluplné.

<sup>143</sup> V příkladu jsme pracovali čistě s úrokovou sazbou, která nezohledňuje veškeré náklady spojené s úvěrováním. V tomto smyslu by bylo objektivnější pracovat s roční procentuální sazbou nákladů úvěru (RPSN), která ukazuje celkovou nákladovost.

## 6.2 Analýza obrátového cyklu peněz

Údaje použité pro následnou analýzu obrátového cyklu peněz vychází z údajů obrátových předvah na čtvrtletní bázi za roky 2012 a 2013. Pro lepší přehlednost a následné výpočty ukazatelů byla původní kumulovaná data upravena tak, aby vyjadřovala přímo počáteční zůstatky, obraty a konečné stavy v jednotlivých obdobích. Samotné analýze předchází bližší charakteristika položek pracovního kapitálu, jež následně vstupují do výpočtu ukazatelů aktivity, jakož i čistého pracovního kapitálu.

### 6.2.1 Analýza složek oběžných aktiv a krátkodobých závazků

#### Zásoby

Vzhledem k předmětu podnikání společnosti KERAMIKA Soukup jsou veškeré zásoby v podobě zboží evidované na syntetickém účtu 132 - Zboží na skladě a v prodejnách. Zásoby jsou sledovány v úhrnu za tři pobočky s vlastními vzorkovnými a skladovými prostory (Plzeň, Praha, Horažďovice). Nejvyššího podílu dosahují zásoby držené na plzeňské centrále (zhruba 87,5 %). Údaje z obrátové předvahy za rok 2013 potvrzují neexistenci trvale vázaných oběžných aktiv v podobě vzorování, tak jak bylo konstatováno již v rámci finanční analýzy. Obrát, resp. doba obrátu těchto položek je sice nižší, resp. vyšší než u běžných položek zásob - například u vzorků na pobočce Horažďovice tato doba činila téměř 3 měsíce, ale vzhledem k zanedbatelným objemům není potřeba tyto položky vyloučit.

Pokud jde o konečný zůstatek ve čtvrtém čtvrtletí roku 2012, tento se shoduje s hodnotou uvedenou v rozvaze k 31. 12. 2012 po odečtení korekce ve výši 1,039 mil. Kč. Předmětem korekce, resp. opravných položek jsou ty zásoby, které jsou poškozeny, mají jinou vadu (např. rozdíl v odstínu obkladu) či jsou jinak znehodnoceny.

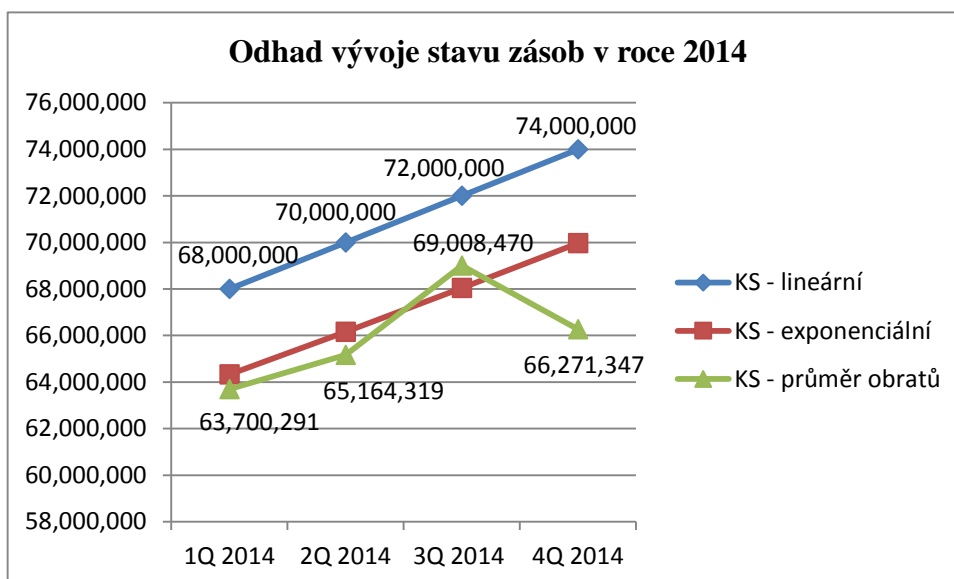
Tab. č. 17: Čtvrtletní vývoj stavu zásob v období 1Q 2012–4Q 2013

Období	Počáteční stav	obrat MD	obrat DAL	Konečný stav
1Q 2012	44 728 538	109 571 028	103 142 134	51 157 432
2Q 2012	51 157 432	115 459 351	115 025 752	51 591 031
3Q 2012	51 591 031	131 329 529	129 131 388	53 789 173
4Q 2012	53 789 173	109 209 259	109 830 545	53 167 887
1Q 2013	53 167 887	121 872 973	119 082 105	55 958 755
2Q 2013	55 958 755	132 934 118	130 439 663	58 453 211
3Q 2013	58 453 211	129 929 289	124 439 128	63 943 371
4Q 2013	63 943 371	111 837 352	116 690 313	59 090 411

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Při pohledu na konečné stavy zásob je patrný pozitivní trend, tj. navyšování jejich stavu. Vydeme-li z konečných stavů v jednotlivých čtvrtletích, pak za jinak stejných podmínek, můžeme pomocí vhodné trendové funkce s poměrně vysokou spolehlivostí odhadnout jejich stav v průběhu roku 2014. Pro vyrovnání dat byly zvoleny lineární a exponenciální trend. Jinou možností je vyjít z konečného stavu posledního čtvrtletí roku 2013, ten přenést jako počáteční stav prvního čtvrtletí roku 2014 a na základě průměrných obrátů na stranách MD a DAL vždy ve stejných čtvrtletích modelovat vývoj. Odhady jsou zachyceny v následujícím grafu. Je patrné, že nejstřízlivější výsledky přináší odhady učiněné na základě průměru čtvrtletních obrátů MD a DAL.

Obr. č. 9: Odhad vývoje stavu zásob v roce 2014



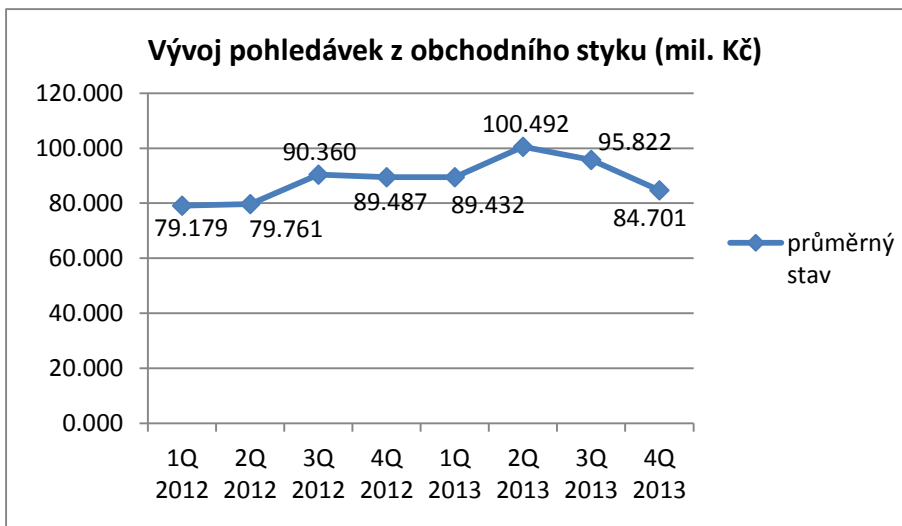
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## Pohledávky

Z celkového objemu pohledávek tvoří naprostou většinu pohledávky z obchodních vztahů (ve sledovaném období 78,9 % – 91,4 %). Jedná se o pohledávky za tuzemskými odběrateli a odběrateli z EU, konkrétně Slovenska. Zbytek tvoří vesměs poskytnuté zálohy (např. energie, zálohy obchodním řetězcům - skonto, zálohy vyplacené majiteli, ostatní zálohy). V marginální míře se na celkových pohledávkách podílí pohledávky za zaměstnanci (pohonné hmoty, stravenky, provozní zálohy). Za mimořádné položky ve smyslu neběžných (nepravidelných) operací sem lze zařadit dohadné účty aktivní - typicky se jedná o případy pojistných událostí. V rámci analýzy obrátu pohledávek budou však veškeré přímo se nepodílející pohledávky na tržbách z obchodní činnosti vyřazeny. Přehled o vývoji průměrného stavu pohledávek z obchodních vztahů je

v grafu níže. Podobně jako v případě zásob by bylo možné udělat odhad budoucího vývoje, jako vhodnější se však jeví kvalifikovaný odhad budoucích tržeb ze strany vedení společnosti, a to nejen na čtvrtletní, ale spíše měsíční bázi.<sup>144</sup>

Obr. č. 10: Vývoj pohledávek z obchodního styku v období 1Q 2012–4Q 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Finanční majetek

Finanční majetek sestává z peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Analytická evidence hotových prostředků ve společnosti KERAMIKA Soukup odráží jednak jejich fyzické umístění (Kasa 1, Kasa Horažďovice, Kasa Praha apod.), jednak měnu, v níž jsou prostředky soustředěny (EUR, USD, CNY). Co se týče bezhotovostních prostředků, KERAMIKA Soukup má zřízeno několik účtů. Běžný podnikatelský účet může vykazovat kreditní i debetní zůstatek v důsledku využívání tzv. úvěrové linky. Vzhledem k tomu, že po celé sledované období vykazoval debetní zůstatek, je předmětem úročených závazků podniku a nikoli finančního majetku. U Komerční banky má KERAMIKA Soukup vedeny dále dva cizoměnové účty (EUR, USD), spořicí účet a zlatý termínovaný účet. Vedle toho má zřízen běžný účet u banky Unicredit. Ceniny zaujímají v rámci finančního majetku po celé období zanedbatelný podíl. Vývoj finančního majetku ve sledovaném období je zanesen v následující tabulce.

<sup>144</sup> Při odhadu bychom měli respektovat počet obchodních dnů připadajících na jednotlivá čtvrtletí (očištění na obchodní dny). V rámci získání plastičtější představy o budoucím vývoji je možné výsledné bodové předpovědi upravit, resp. pracovat s intervaly, v nichž by se zvolenou pravděpodobností měly hodnoty nacházet.



**Tab. č. 18: Vývoj finančního majetku v období 1Q 2012–4Q 2013**

<b>Období</b>	<b>PS</b>	<b>KS</b>
1Q 2012	5 731 413	11 642 454
2Q 2012	11 642 454	7 965 394
3Q 2012	7 965 394	1 979 493
4Q 2012	1 979 493	2 714 765
1Q 2013	2 714 765	2 418 800
2Q 2013	2 418 800	6 070 316
3Q 2013	6 070 316	1 985 970
4Q 2013	1 985 970	2 744 527

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2014**

Nejvyšší konečný stav finančního majetku v roce 2013 byl na konci druhého čtvrtletí, což koresponduje s vysokým objemem pohledávek z obchodního styku v tomto období a jejich rychlejší úhradou a zároveň nejvyšším stavem krátkodobých závazků (viz níže) při nižší frekvenci jejich úhrad (viz propad doby obratu závazků).

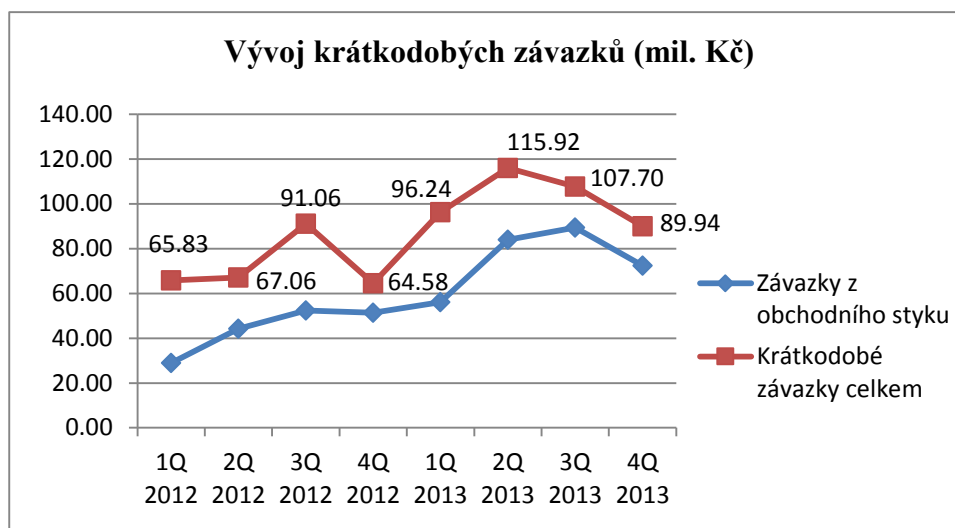
### **Krátkodobé závazky**

V krátkodobých závazcích převažují závazky z obchodního styku (64, 7 % – 84 % z celkových krátk. závazků) následované krátkodobým bankovním úvěrem formou úvěrové linky z běžného účtu. Pro ilustraci, ve sledovaném období se výše takto čerpaného bankovního úvěru pohybovala nejčastěji okolo výše 15 mil. Kč, což je zároveň maximální úvěrový rámec poskytnutý Komerční bankou. Třetí nejvýznamnější položku co do objemu krátkodobých závazků tvoří přijaté zálohy na zboží. Další jsou závazky k zaměstnancům a ostatní krátkodobé závazky (předpisy odvodů na zákonné sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců, leasingové platby, pojištění zaměstnanců zaměstnavatelem, dohadné účty pasivní aj.).<sup>145</sup>

Největší trendová diference je patrná mezi druhým a čtvrtým čtvrtletím 2012. Zatímco celkové krátkodobé závazky nejprve strmě rostou a poté strmě klesají, růst a pokles u závazků z obchodního styku má znatelněji mírnější průběh. V roce 2013 graf vývoje krátkodobých závazků do jisté míry kopíruje vývoj závazků z obchodních vztahů, což implikuje relativně stabilní vývoj v ostatních položkách krátkodobých dluhů. Strmý nárůst krátkodobých závazků v prvním a druhém čtvrtletí 2013 koresponduje s nárůstem obratu na straně MD syntetickém účtu 131 - Pořízení zboží.

<sup>145</sup> Zde uvedená kategorie ostatních závazků je výsledkem sloučení všech zbývajících krátkodobých závazků společnosti. Z pohledu rozvahy jde o sloučení řádků v pasivech označených jako B. III. 6, 7, 10 a 11.

Obr. č. 11: Vývoj krátkodobých závazků v období 1Q 2012–4Q 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Ukazatele aktivity

V této podkapitole bude provedena analýza obrátového cyklu peněz podle schématu představeného v teoretické části. Prvním krokem je výpočet ukazatelů aktivity. Základní rozdíl v konstrukci následujících ukazatelů aktivity oproti těm uvedeným ve finanční analýze spočívá v délce období. Časový úsek je zde namísto roku (360 dnů) reprezentován počtem dní v daném kalendářním čtvrtletí.

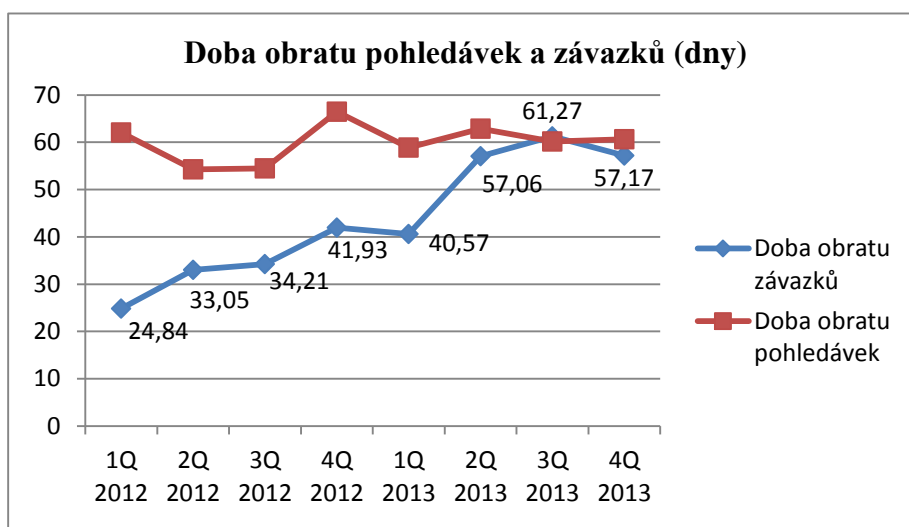
V případě doby obratu pohledávek je rozdílem použití jejich průměrného stavu ve čtvrtletí (namísto konečného stavu ve finanční analýze) a dále rovněž to, že objem pohledávek z obchodního styku byl očištěn o problematické (umrtvené) pohledávky, u nichž byly z důvodu obtížné vymahatelnosti vytvořeny opravné položky a které by za jinak stejných podmínek dobu obratu nadhodnocovaly. Pro úplnost uveďme, že z účetního pohledu se hodnoty vykazované na straně pohledávek z obchodního styku a tržeb u společnosti KERAMIKA Soukup (obecně u každého plátce DPH) liší o výši daně z přidané hodnoty na výstupu. Při zohlednění tohoto faktu by vypočtené hodnoty byly nižší zhruba o 17 %.<sup>146</sup> V případě závazků byly použity průměrné hodnoty závazků z obchodního styku, tedy ta část, která se nejvíce podílí na tržbách z provozní činnosti.

<sup>146</sup> Vypočtený ukazatel doby obratu pohledávek by byl ještě násoben výrazem  $(1/(1+\text{sazba DPH na výstupu}))$ . Toto se týká pouze obchodování (prodeje) v rámci České republiky. Při vývozu (v případě společnosti KERAMIKA Soukup na Slovensko) je účetně zachycená hodnota pohledávek a tržeb shodná při dodávkách osobám registrovaným k dani - jedná se o osvobozená plnění, dodavatel účtuje v ceně bez daně a plnění podléhá samovyměření DPH ze strany odběratele v jiném členském státu. Není-li osoba-odběratel z EU registrován k dani, zboží je účtováno v ceně včetně DPH dle tuzemské sazby. Ještě doplňme, že v případě vybraných činností s místem plnění v tuzemsku je uplatňována tzv. přenesená daňová povinnost, tj. povinnost přiznat a odvést daň má nikoliv poskytovatel, ale příjemce plnění (odběratel), jsou-li oba subjekty plátcí DPH, nejedná se o plnění pro soukromou potřebu a příjemce plnění je osobou povinnou k dani.

Tržby z prodeje byly rovněž očištěny, a sice o vliv úhrad v hotovosti, které dle interních údajů společnosti činí přibližně 10 % z celkové hodnoty tržeb.

Doba obratu zásob vychází z jejich průměrné výše, přičemž tato byla upravena o poškozené či jinak znehodnocené zásoby. Ve jmenovateli vzorce jsou použity náklady na prodané zboží. V nákladech na prodané zboží je mimo jiné zachycena doprava zboží společností KERAMIKA Soukup od dodavatelů či doprava zboží do ciziny k odběratelům. Je důležité rovněž zmínit, že součástí nákladů na prodané zboží jsou přijaté finanční dobropisy (opravné daňové doklady) od dodavatelů či využitá skonta ze strany společnosti KERAMIKA Soukup vůči svému největšímu dodavateli Lasselsberger a vůči zahraničním dodavatelům. Tento fakt přímo ovlivňuje výši nákladů, které vstupují do výpočtu.<sup>147</sup> Vývoj doby obratu pohledávek a doby obratu závazků ilustruje následující graf.

Obr. č. 12: Doba obratu pohledávek a závazků v období 1Q 2012–4Q 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

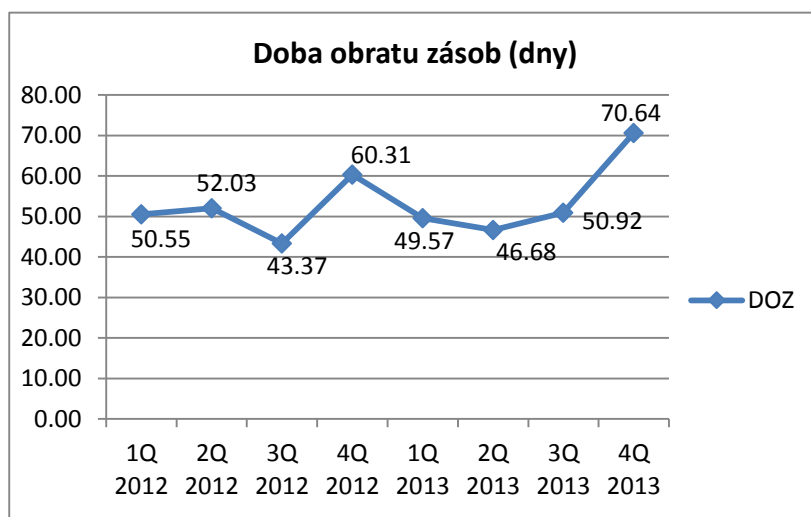
Z grafu je patrné, že doba obratu pohledávek je po celé období relativně stabilní (s výjimkou výkyvu ve 4Q 2012). Naproti tomu u doby obratu závazků lze pozorovat zřetelnou tendenci růstu. Z počátku jsou „nůžky“ mezi dobou obratu pohledávek a závazků výrazně rozevřené, což má negativní dopad na délku obratového cyklu peněz

<sup>147</sup> Skonto je součástí platebních podmínek obchodních faktur a je na něj nahlíženo jako na přímou slevu z ceny zboží. KERAMIKA Soukup účtuje využití včasné platby dodavatelům (skonta) a bonusy na stranu DAL analytického účtu nákladů na prodané zboží (což je ekvivalentní k zaúčtování stejné částky na vrub nákladů s mínusem). V důsledku toho dochází ke snížení nákladů na syntetickém účtu 504 - Prodané zboží. Analogicky účtuje společnost využitá skonta ze strany odběratelů (obchodní řetězce - např. Hornbach) na stranu MD (na vrub) výnosů z prodeje zboží, což snižuje tyto výnosy.

(růst). Také lze říci, že vlivem velkého obchodního deficitu byl peněžní tok nízký. U doby obratu pohledávek činil rozdíl mezi minimem a maximem zhruba 12 dnů, zatímco u závazků to bylo 36 dnů. Společnost KERAMIKA Soukup platila svým dodavatelům dříve, než inkasovala prostředky z vystavených faktur. Odběratelé tak využívali „bezplatné“ financování na úkor zvýšené kapitálové potřeby společnosti. KERAMIKA Soukup. Na této skutečnosti se do jisté míry podílí poměrně velká vyjednávací síla odběratelů v podobě obchodních řetězců (Hornbach, Bauhaus, OBI, Baumax), kteří si délku splatnosti v podstatě určují.

V grafu doby obratu zásob lze pozorovat nápadný nárůst v posledním kvartálu v obou letech, což mimo jiné indikuje vliv sezónnosti v odvětví. S nástupem podzimu a zimy dochází obecně ve stavebnictví a na něj navázaných odvětvích k útlumu. Toto potvrzují i údaje o dosažených tržbách. Měřeno mezičtvrtletními změnami, ve 4Q 2012 činil pokles 20,76 % a ve 4Q 2013 pak poklesly tržby o 13,33 %. Růst doby obratu zásob se opět promítá do růstu obrátového cyklu peněz.

Obr. č. 13: Doba obratu zásob za období 1Q 2012–4Q 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

## 6.2.2 Obrátový cyklus peněz

Na základě výše zjištěných ukazatelů aktivity byly dopočteny hodnoty obrátového cyklu peněz ve sledovaném období. Obrátový cyklus peněz (OCP) lze dále využít pro orientační výpočet kapitálové potřeby pro financování oběžných aktiv. Výši kapitálu určíme tzv. globálním způsobem, který spočívá ve vynásobení délky obrátového cyklu

jednodenními náklady v daném období. Za účelem odstranění alespoň částečné nepřesnosti spočívající ve faktu, že ne všechny náklady jsou výdaji a naopak, byly z jednodenních nákladů vyloučeny odpisy majetku. Výsledky jsou zaneseny v tabulce níže.

Z pohledu společnosti lze za nejpříznivější považovat vývoj od začátku roku 2013 a následující tři čtvrtletí. Dominantním vlivem na snižování obrátového cyklu peněz bylo prodlužování úhrad závazků a v malé míře také zrychlení inkas pohledávek. To se mimo jiné projevilo v nárůstu finančního majetku společnosti (nárůst ve 2Q 2013 oproti předchozímu činil více než 3,5 mil. Kč, viz tabulku výše).

**Tab. č. 19: Obrátový cyklus peněz v období 1Q 2012–4Q 2013**

Období	Obrátový cyklus peněz (dny)	Jednodenní náklady (Kč)	Kapitálová potřeba (Kč)
1Q 2012	105,82	1 320 229	139 702 593
2Q 2012	88,14	1 333 427	117 522 425
3Q 2012	78,43	1 549 582	121 530 862
4Q 2012	94,27	1 244 723	117 346 104
1Q 2013	77,88	1 525 951	118 834 410
2Q 2013	55,30	1 595 879	88 247 134
3Q 2013	49,18	1 596 336	78 506 118
4Q 2013	75,90	1 242 859	94 336 065

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2014**

Vliv délky obrátového cyklu na kapitálovou potřebu je zřetelný. Za povšimnutí stojí hodnoty ve čtvrtém kvartálu v obou sledovaných letech, které doznaly nejvyšších mezičtvrtletní změn obrátového cyklu (nárůst). S ohledem na výše řečené však není překvapením, že kapitálová potřeba je v těchto obdobích relativně vysoká, přestože jednodenní náklady jsou nejnižší. Meziročně vykazují náklady (bez odpisů) nárůst přibližně 9,5 %. Nárůst nákladů ve třetím čtvrtletí 2012 byl způsoben zejména nárůstem nákladů u těchto položek:

- náklady na prodané zboží (nárůst 13,7 mil. Kč),
- opravné daňové doklady (nárůst 7,2 mil. Kč),
- doprava zboží k zákazníkům (nárůst o 797 tis. Kč),
- prémie a osobní ohodnocení (nárůst o 791 tis. Kč).

Na následný pokles ve 4Q 2012 měl největší vliv:

- náklady na prodané zboží (pokles o 20,4 mil. Kč),

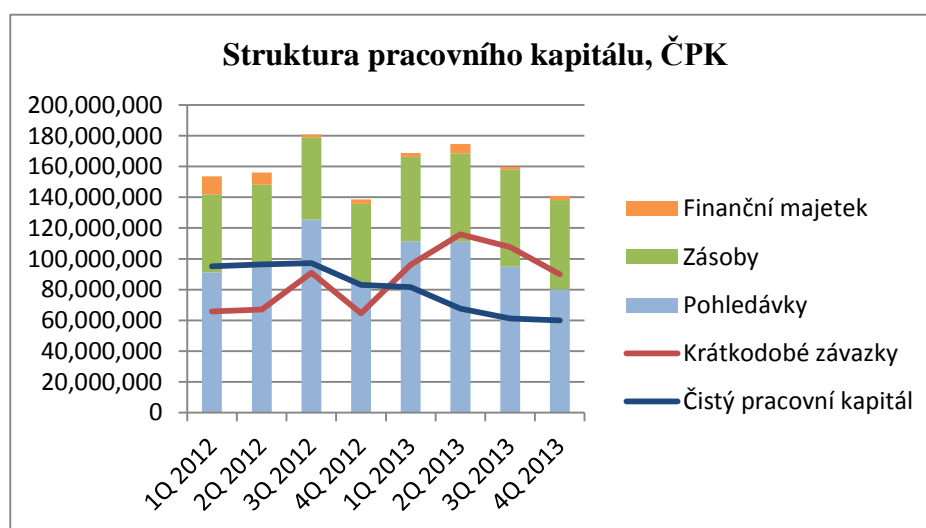
- opravné daňové doklady (pokles o 8,8 mil. Kč),
- zúčtování daně z příjmu z titulu účetní ztráty (o 2,1 mil. Kč),<sup>148</sup>
- reklama - billboardy (pokles o 772 tis. Kč).

Obecný trend zvyšování nákladů i při poklesu tržeb byl již zmíněn v rámci finanční analýzy. Z obrátových předvah za roky 2012 a 2013 vyplývá, že celá řada nákladových položek má značně kolísavý charakter. Např. stojí za povšimnutí, že tržby ve 4Q 2012 poklesly oproti předchozímu období o více než 20 %, ale náklady z titulu provize za prodej zboží vzrostly více než čtyřnásobně. Propagace v podobě reklamních předmětů převyšuje ve 2Q 2012 výrazně všechny ostatní. Náklady za dopravu zboží k zákazníkům jsou nejvyšší v posledním kvartálu, a to přes obecně horší prodejní výsledky v tomto období. Na druhou stranu přináší v posledním čtvrtletí nejvyšší nákladovou úsporu využití skonta u dodavatele Lasselsberger. Lze identifikovat i další položky s ne vždy zcela zjevnými souvislostmi. Zde je možné se odvolat na absenci manažerského účetnictví jakožto slabinu zmíněnou v rámci zhodnocení informačního systému společnosti vzhledem k platební schopnosti podniku.

### 6.3 Čistý pracovní kapitál, analýza likvidity

Naši předchozí analýzu na bázi čtvrtletních údajů ještě nyní doplníme o ukazatele čistého pracovního kapitálu a ukazatele likvidity. Struktura a vývoj pracovního, resp. čistého pracovního kapitálu je vyobrazena na níže uvedeném grafu.

Obr. č. 14: Struktura pracovního kapitálu a vývoj ČPK za období 1Q 2012–4Q 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

<sup>148</sup> Nejedná se o mezičtvrtletní změnu, ale o zaúčtovaný předpis daně ve prospěch účtu 591 způsobený záporným hospodářským výsledkem za účetní období.

Ze struktury pracovního kapitálu je patrné, že největší podíl tvoří krátkodobé pohledávky. Zároveň ve sledovaném období objem pohledávek převyšoval kromě 3Q a 4Q 2013 krátkodobé závazky. Z grafu vyplývá, že po celé období byl čistý pracovní kapitál kladný s klesající tendencí. Velikost finančního polštáře byla v roce 2012 dost vysoká - veškerý objem zásob, finančního majetku a část pohledávek byly kryty z dlouhodobých zdrojů. To sice na jedné straně přináší nízké riziko, ale snižuje hodnotu investovaného kapitálu.<sup>149</sup> V roce 2013 začíná strmě růst objem krátkodobých závazků, tempo růstu závazků je vyšší než tempo růstu oběžných aktiv a čistý pracovní kapitál klesá. K výpočtu kapitálové potřeby ještě uvedme, že použití jednodenních nákladů (i s vyloučením odpisů) může být zavádějící, resp. nepřesné. Například splácení kontokorentního úvěru z inkas pohledávek je nezanedbatelný výdaj, který se ovšem v nákladech neobjeví. Proto, pokud je přehled o výdajích k dispozici, je lépe pracovat přímo s ním.<sup>150</sup>

### **Analýza likvidity**

Níže připojený graf obsahuje vývoj ukazatelů likvidity na čtvrtletní bázi v letech 2012 a 2013. V rámci očištění byl zachován předchozí postup, tj. z pohledávek byly vyjmuty nedobytné pohledávky a hodnota zásob byla upravena o vytvořené opravné položky. Z grafu je patrný obecně klesající trend všech stupňů likvidity (vyjma výkyvu ve čtvrtém čtvrtletí 2012 u běžné likvidity).

Z hlediska běžné i pohotové likvidity se společnost pohybuje v doporučeném rozmezí (1,5–2,5), nicméně, jak již bylo konstatováno, tyto doporučené hodnoty nelze brát dogmaticky. Třetí stupeň likvidity je v podstatě jiným vyjádřením čistého pracovního kapitálu (podíl) a platí zde tedy dříve uvedené závěry ohledně finančního polštáře. Okamžitá likvidita je zdánlivě extrémně nízká, to z toho důvodu, že ve jmenovateli byly použity namísto okamžitě splatných závazků celkové krátkodobé závazky.

K ukazatelům likvidity je rovněž relevantní uvést, že v případě krátkodobého bankovního úvěru, který je zahrnut v krátkodobých závazcích se jedná o kontokorent, který se automaticky prolonguje.

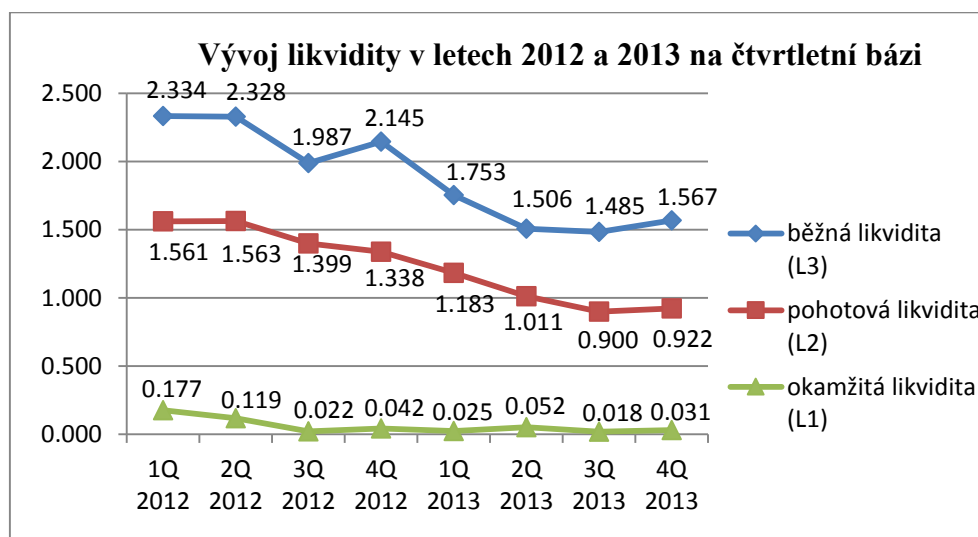
---

<sup>149</sup> Podobný (nikoli stejný) závěr byl učiněn v rámci finanční analýzy, konkrétně v případě analýzy zadluženosti, kdy bylo řečeno, že firma se jeví jako překapitalizovaná a účinek finanční páky by se mohl zvýšit zapojením větší části cizích zdrojů.

<sup>150</sup> V tomto případě byly k dispozici pouze čtvrtletní údaje o vynaložených nákladech.

Z hlediska řízení likvidity je nezbytné podrobněji zkoumat dílčí složky krátkodobých aktiv, způsoby a možnosti ovlivnění jejich výše, stejně jako formy financování včetně jejich nákladovosti. Hodnoty ukazatelů likvidity tak dokreslují vývoj v oblasti krátkodobých aktiv a pasiv, jejichž rozbor byl předmětem analýzy obrátového cyklu peněz, jakož se objevuje i v následující kapitole této práce.<sup>151</sup>

Obr. č. 15: Vývoj likvidity za období 1Q 2012–4Q 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### Srovnání hodnot s výsledky ve finanční analýze

Nyní porovnáme získané výsledky z roku 2012 na čtvrtletní bázi s hodnotami vypočtenými ve finanční analýze (FA), jež vycházela z údajů ke konci rozvahového dne téhož roku a zjistíme, zda jsou rozdíly v hodnotách významné.

- **doba obratu pohledávek** - ve skutečnosti byla doba obratu pohledávek v prvním a posledním čtvrtletí vyšší než uvádí ukazatel z finanční analýzy (rozdíl 9, resp. 13 dnů),
- **doba obratu závazků** - ve vztahu k čtvrtletnímu průměru se výsledek z finanční analýzy příliš neodlišuje, v prvním čtvrtletí však společnost hradila závazky o 6 dnů dříve
- **doba obratu zásob** - výsledky za první a druhé čtvrtletí vykazují plnou, resp. vysokou míru shody, ve třetím a čtvrtém kvartálu činí odchylka 8, resp. 9 dnů, rovněž čtvrtletní průměr ukazuje na dobrou vypovídací hodnotu údaje z FA<sup>152</sup>

<sup>151</sup> Na straně oběžných aktiv půjde o analýzu pohledávek z obchodního styku a způsobu jejich financování.

<sup>152</sup> Vysoká míra shody ovlivněna celou řadou faktorů - předmětem podnikání společnosti, převahou jediné formy zásob (zboží), frekvencí objednávání zásob, dispozicí vlastními sklady, neexistencí



- **obratový cyklus peněz** - z disproporcí v ukazatelích aktivity je zjevné, že se bude výsledek výrazněji odlišovat, což potvrzuje výpočet v tabulce

Tab. č. 20: Srovnání výsledků obrátového cyklu peněz a kapitálové potřeby za rok 2012

POLOŽKA	1Q	2Q	3Q	4Q	průměr	Údaj FA
Doba obratu pohledávek (dny)	62	54	54	66	59	53
Doba obratu závazků (dny)	25	33	34	42	33,5	31
Doba obratu zásob (dny)	51	52	43	60	52	51
Obrátový cyklus peněz (dny)	87,75	73,29	63,61	84,82	77,5	73
Jednodenní náklady (tis. Kč)	1 320	1 333	1 549	1 244	1 362,5	1 349
Kapitálová potřeba (tis. Kč)	115 830	97 696	98 532	105 516	104 394	98 512

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Provedenou analýzu lze uzavřít konstatováním, že byl potvrzen intuitivní závěr o neobjektivitě výsledků finanční analýzy vycházející z ročních výkazů ve smyslu usuzování na vývoj v průběhu období. Rozdílné výsledky zejména v době obratu pohledávek a závazků poukazují na potřebu pracovat při analýze s kratšími časovými úseky a seznámit se s účetními postupy, popř. i s podobou uzavíraných smluv v hodnocené společnosti, což zvýší vypovídací schopnost získaných výsledků.<sup>153</sup>

výrazných sezónních fluktuací (vyjma posledního kvartálu) atd. V případě výrobního podniku by mohly být výsledky diametrálně odlišné.

<sup>153</sup> Rozdílné účetní postupy, resp. nejednotnost mohou do značné míry ovlivnit některé výsledky finanční analýzy. Kromě výše zmíněného účtování daňových opravných dokladů a skont přímo do nákladů, resp. výnosů souvisejícím s prodejem zboží zmiňme například problematiku účtování faktoringu.

## 7 Úvěrový management a řízení pohledávek

Následující kapitola obsahuje rozbor z oblasti řízení pohledávek a úvěrového managementu ve společnosti KERAMIKA Soukup, a. s. S odvoláním na teoretickou část je možné hned v úvodu zmínit, že funkci úvěrového manažera zastává finanční ředitel společnosti, resp. oblast poskytování obchodních úvěrů spadá do jeho kompetence a za rozhodnutí (např. zvýšení limitů viz dále) nese odpovědnost.

### 7.1 Správa pohledávek

Pravidla a postupy týkající se pohledávek z obchodních vztahů upravuje ve společnosti KERAMIKA Soukup a. s., vnitropodniková směrnice. Cílem této směrnice je minimalizace objemu pohledávek po lhůtě splatnosti, jakož i nedobytných pohledávek společnosti. Odpovědnou osobou za dodržování pravidel a postupů v péči o pohledávky na každé pobočce je obchodní ředitel společnosti.

#### 7.1.1 Platební podmínky, splatnost faktur

Platební podmínky lze rozdělit do dvou kategorií - v hotovosti a na fakturu. Platbu v hotovosti společnost standardně vyžaduje u nových zákazníků bez platební historie. Běžně je požadována úhrada prvních tří faktur v hotovosti (bezhotovostně - viz poznámku pod čarou v teoretické části), resp. platba proti převzetí zboží. Toto pravidlo se týká podnikatelských subjektů (právnických osob, živnostníků). U koncových zákazníků - spotřebitelů je úhrada proti převzetí samozřejmostí. Platební podmínka „v hotovosti“ je zároveň nástrojem využívaným u dlužníků s pohledávkami po splatnosti více než 30 dnů. Jinými slovy, dlužník, který je v prodlení, může získat další dodávku zboží pouze proti přímému zaplacení, resp. na fakturu po úhradě existujícího dluhu.

Prodej zboží s platební podmínkou na fakturu je podmíněn uzavřením rámcové kupní smlouvy (RKS) se zákazníkem - v tomto případě se jedná o právnické osoby registrované v obchodním rejstříku (OR) a fyzické osoby zapsané v živnostenském rejstříku (ŽR). Prodej zboží na fakturu jiným zákazníkům podléhá souhlasu obchodního ředitele. Rámcovou kupní smlouvu standardně podepisuje za společnost předseda představenstva, příp. jeho člen. Zaměstnanec velkoobchodu či obchodní zástupce jsou oprávněni nastavit splatnost u kteréhokoliv zákazníka s uzavřenou a platnou RKS. Nastavení delší splatnosti je v kompetenci obchodního ředitele, který rovněž rozhoduje

o uzavření RKS s novým zákazníkem. Dojde-li k uzavření RKS s novým zákazníkem, následuje zanesení odběratele do informačního systému (SAP). Standardně je v systému na kartě kredit otevřen obchodní úvěr ve výši 20 tis. Kč a splatností faktury v délce 30 dnů. O nastavení vyšších hodnot kreditu a splatnosti faktur dle návrhu obchodního ředitele spolurozhoduje ekonomický ředitel. V praxi to vypadá tak, že zákazníci jsou na základě zkušeností společnosti s jejich platební morálkou zařazeni do určité kategorie s předem danou splatností. Přirozeně jsou takto přednastavené hodnoty uloženy v informačním systému a nevzniká tak potřeba neustále rozhodovat o nastavení individuálních splatností. Pro konkrétní představu lze uvést následující:

- fyzické osoby - podnikatelé (živnostníci) - splatnost 14-21 dnů,
- obchodní společnosti regionálního charakteru (např. Keraservis) - splatnost 30-40 dnů,
- prodejci stavebnin (např. Raab Karcher) - splatnost 60 dnů,
- hobbymarkety (např. Bauhaus, Hornbach) - splatnost 90 dnů,
- stavební a developerská firma Skanska a. s. - splatnost 120 dnů.

Kreditem zákazníka se rozumí dodavatelský úvěr, který se rovná součtu finančních částek z vystavených a dosud neuhrazených faktur, nevyfakturovaných dodacích listů, otevřených zakázek a dobropisů. Výše povoleného kreditu přímo souvisí s mírou rizikovosti daného obchodu, resp. pravděpodobnosti úhrady dluhu (viz teoretickou část). K uzavření rámcové smlouvy nemůže dojít u zákazníků, s nimiž je vedeno insolvenční řízení, či na které je podán insolvenční návrh. Kredit zákazníka lze navýšit v případě, kdy je odběratel schopen poskytnout záruky, resp. pojištění dluhu. Typickými případy je podepsaná směnka s doložkou „per aval“, zástava nemovitosti či movitého majetku ve prospěch věřitele, ručitelské prohlášení.

Jak již bylo naznačeno v rámci organizační struktury společnosti, nedílnou součástí pracovního kolektivu jsou obchodní zástupci. Každý obchodní zástupce má určité portfolio přiřazených zákazníků, u nichž sleduje důležité atributy jako:

- zakázky, které zákazník právě realizuje,
- přehled zakázek, které bude zákazník realizovat,
- rámcový přehled o odběratelích zákazníka,
- seznam reklamací, které jsou vůči zákazníkovi vedené, jejich průběh a výsledek,

- úvěruschopnost na základě stavu plnění závazků vůči věřitelům a celková finanční situace zákazníka.

Obchodní zástupce je povinen alespoň jedenkrát měsíčně navštívit sídlo nebo kontaktní pracoviště zákazníka. Monitoring zákazníků má na starost příslušný nadřízený pracovník obchodního zástupce, z výše uvedeného však vyplývá, že monitoringem se do určité míry zabývá samotný zástupce.

Za společnost jako celek pak průběžně sleduje a vyhodnocuje kreditní informace u všech zákazníků správce pohledávek. Využívá k tomu výstupy z monitoringu zákazníků (viz výše), dostupné registry a služby externě najatých společností (společnost Bisnode - aplikace Lustrátor, společnost Czech Economic Subject Rating). Získané informace pak promítá do výše kreditních limitů u jednotlivých zákazníků. Správce pohledávek rozhoduje na základě žádosti obchodního ředitele o zvýšení kreditu, přičemž je oprávněn žádost zamítnout, popř. navýšit limit méně než je požadováno. Je-li na zákazníka podán insolvenční návrh nebo je vyhlášena likvidace společnosti, správce pohledávek takovémuuto zákazníka neprodleně limit odebere a informuje o tom zainteresovaného obchodního zástupce či zaměstnance velkoobchodu.

### 7.1.2 Zkoumání bonity

Zkoumání bonity současných a potenciálních obchodních partnerů společnost KERAMIKA Soukup a. s, zajišťuje externě, tj. outsourcingem služeb od společnosti **Bisnode**. Bisnode patří k evropským leaderům v oblasti poskytování ekonomických informací o podnikatelích (fyzické i právnické osoby). V rámci Evropy působí v 19 zemích. Velkou devizou společnosti Bisnode je obsáhlá databáze zachycující informace o více než 220 milionech firem.

V rámci řízení pohledávek, konkrétně v dimenzi prevence (viz členění v teoretické části) hraje zásadní roli produkt „**Lustrátor**“. Lustrátor představuje internetovou aplikaci, jež slouží k online prověřování ekonomických subjektů v České a Slovenské republice. Jedná se o universální nástroj, který přispívá k minimalizaci rizika nedobytných pohledávek, resp. pohledávek po splatnosti. Aplikace umožňuje získat prakticky okamžitě přehled o následujícím:

- skóringové hodnocení a maximální doporučený úvěrový limit,
- aktuální informace o platební morálce partnerů,

- kompletní přehled závazků protistrany - data jsou filtrována z veřejných zdrojů (např. Všeobecná zdravotní pojišťovna) i komerčních zdrojů (např. inkasní agentury, Burza pohledávek),
- informace o exekuci, konkurzu, likvidaci a insolvenční - zdrojem dat jsou Exekutorská komora ČR, insolvenční rejstřík, ARES, Obchodní rejstřík, Obchodní věstník, evidence úpadců aj.,
- informace ze zveřejněných účetních závěrek za posledních 5 let včetně finanční analýzy.

Z uvedeného výčtu stojí za bližší pozornost **skóringové hodnocení**. Toto hodnocení představuje výstup interního skóringového modelu společnosti Bismode. Tento model bere kromě samotného hodnoceného subjektu v úvahu i okolí podniku, tj. mezo a makroprostředí a rovněž pracuje s predikcemi České národní banky, Evropské centrální banky a výhledy Ministerstva financí České republiky. Hodnotící škála zahrnuje několik skóringových stupňů v rozmezí AAA (minimální riziko) až po stupeň D (úpadek). Každý stupeň vyjadřuje pravděpodobnost defaultu obchodního partnera, resp. jeho neschopnosti splácet obchodní úvěr (viz teoretickou část). Průběh rizika v závislosti na skóringovém stupni má exponenciální průběh. Aplikace průběžně monitoruje změny všech údajů, o nichž je každý registrovaný uživatel informován emailem. Report v plném rozsahu čtenář nalezne v příloze B.

### 7.1.3 Pohledávky po splatnosti a jejich řešení

Řešení pohledávek po splatnosti ve společnosti KERAMIKA Soukup a. s., se řídí pevně danými pravidly. Dojde-li ke vzniku pohledávky po splatnosti, prvním krokem je vždy informování zákazníka (dlužníka) o existenci dosud neuhrazených faktur po splatnosti. Zároveň dochází v systému SAP k zanesení zákazníka do evidence dlužníku. Praktický postup vypadá následujícím způsobem:

- [1] první telefonický kontakt - u pohledávek do 2 dnů po splatnosti,
- [2] druhý telefonický kontakt - u pohledávek do 7 dnů po splatnosti,
- [3] třetí urgenční telefonát - u pohledávek do 14 dní po splatnosti; v rámci zajištění dluhu je dlužník vyzván obchodním zástupcem k podpisu dohody o uznání dluhu; není-li dluh uhrazen do 21. dne po splatnosti, obchodní zástupce vydá příkaz k zastavení veškerých dodávek až do uhrazení všech faktur po splatnosti,
- [4] čtvrtý urgenční telefonát - u pohledávek s prodlením více než 25 dnů; provádí podnikový (interní) správce pohledávek,

[5] předání věci (tj. dluhu) smluvně najaté advokátní kanceláři, která vyzve dlužníka k zaplacení - u pohledávek s prodlením delším než 40 dnů.

První fáze sestávající z prvního až třetího urgenčního telefonátu je v kompetenci obchodních zástupců, resp. zaměstnanců velkoobchodu. Z toho však nelze dovozovat, že by zajištění inkasa pohledávek probíhalo izolovaně. Právě naopak - řešení pohledávek po splatnosti probíhá v součinnosti minimálně se správcem pohledávek, který vývoj pohledávek po splatnosti monitoruje, vyhodnocuje, napomáhá s řešením a rozhoduje o odebrání kreditů u pohledávek více než 21 dnů po splatnosti (viz výše). Druhá fáze, počínaje čtvrtým urgenčním telefonátem se vyznačuje osobní angažovaností správce pohledávek. Jinak řečeno, pohledávky, které nejsou úspěšně řešeny z úrovně obchodních zástupců či zaměstnanců velkoobchodu přebírá k osobnímu řešení správce pohledávek.

Správce pohledávek využívá k řešení pohledávek po splatnosti následující nástroje:

- telefonický kontakt,
- dohoda o uznání dluhu (nebyla-li ještě podepsána),
- vlastní směnka dlužníka,
- ručitelské prohlášení, příp. dohoda o přistoupení k závazku,
- postoupení pohledávky dlužníkovi zákazníka společnosti KERAMIKA Soukup nebo jiné třetí osobě.

Z výčtu je zřejmé, že mimo telefonického spojení s dlužníkem a postoupení pohledávky je smyslem používaných nástrojů „upevnit“ věřitelské postavení ve smyslu případných soudních sporů. Úspěšnost telefonické urgency se do jisté míry odráží ve vývoji předchozí komunikace s dlužníkem (ze strany obchodních zástupců), svoji roli sehrává i jistá vážnost vyplývající z postavení správce pohledávek a samozřejmě upozornění na podniknutí dalších, včetně právních kroků. Postoupením (cesí) pohledávky získává firma prostředky (snížené o provizi a srážku z postupované pohledávky, zpravidla kolem 85 % nominální hodnoty) a řeší tak situaci nejistého budoucího vymáhání. Pokud jde o postoupení dlužníkovi zákazníka, tento pak využívá možnosti jejího započtení.<sup>154</sup>

---

<sup>154</sup> Zde odkážme na Nový občanský zákoník, který v rámci postoupení pohledávek přinesl oproti dřívější úpravě několik změn. Od 1. 1. 2014 lze postoupit i soubor pohledávek, postupitel či postupník musí dlužníka vyrozumět, že došlo k postoupení pohledávky, nicméně nemusí tak učinit bez zbytečného odkladu (viz původní úpravu v občanském zákoníku). Nově rovněž platí, že ručení za dobytost postoupené pohledávky vyplývá přímo ze zákona (dříve pouze na základě smluvních stran - postupníka a postupitele), podmínkou je, že je postoupení úplatné. Zákoné ručení má ovšem dvě výjimky - více viz právní úpravu.

Často využívaným instrumentem u pohledávek po splatnosti je ve společnosti KERAMIKA Soukup **dohoda o uznání dluhu**. Tato dohoda může, ale nemusí obsahovat splátkový kalendář. V prvním případě musí být první splátka uhrazena poslední den v měsíci, v němž došlo k podpisu dohody ze strany dlužníka a lhůta doby úhrady celkového dluhu nesmí překročit 4 měsíce od podpisu dohody. Pokud dohoda o uznání dluhu nezahrnuje splátkový kalendář, je v textu dohody vnořena formule „*Dlužník uznává tímto co do důvodu a výše svůj závazek vůči věřiteli v celkové výši..... a zavazuje se závazek uhradit do....*“.

Není-li ve své činnosti správce pohledávek za využití výše uvedených nástrojů úspěšný, předává případ tzv. **pohledávkové komisi** k rozhodnutí o jejím dalším řešení. Členy komise jsou člen představenstva, správce pohledávek, obchodní ředitel a finanční ředitel. Na základě podkladů a informací jde společnost buďto dál cestou interního vymáhání (z úrovně člena představenstva či finančního ředitele) nebo se rozhodne pro externí řešení.

Externí řešení spočívá (1) v oslovení inkasní agentury a (2) ve spolupráci s advokátní kanceláří. **Inkasní agentura** zajišťuje mimosoudní vymáhání pohledávek po splatnosti. Pro účely spolupráce s inkasní agenturou musí být uzavřena mandátní, resp. příkazní smlouva.<sup>155</sup> Uzavřít mandátní smlouvu jménem společnosti smí pouze člen představenstva, a to na návrh finančního ředitele. **Advokátní kancelář** poskytuje společnosti poradenství a právní servis při zpracování veškerých dokumentů potřebných k řešení předmětných pohledávek a zajišťuje pro společnost soudní vymáhání pohledávek po splatnosti a řeší případy dlužníků v likvidaci, insolvenci a konkurzu. O veškerých externě řešených případech pohledávek po splatnosti a jejich vývoji vede pověřený pracovník evidenci.

Neuhrazené dospělé pohledávky podléhají po uplynutí 30 dnů od splatnosti pohledávky penalizaci (tj. prvních 30 dnů je bezúročné období). Pro výpočet této penalizace je použit vzorec:

$$\text{úrok. sazba (p. a.)} = 1D \text{ PRIBOR} + 1,5 \text{ proc. bodu}$$

---

<sup>155</sup> Opět je třeba se odvolat na Nový občanský zákoník, neboť právní úprava mandátní smlouvy podle obchodního zákoníku a příkazní smlouva podle občanského zákoníku byly sjednoceny a nahrazeny jediným typem - příkazem, resp. příkazní smlouvou. Společnost KERAMIKA Soukup tak vystupuje v roli příkazce, inkasní agentura v roli příkazníka. Právní úprava příkazu implicitně nestanoví, že příkazníkovi náleží odměna (úplata), za to říká, že „*příkazník přenechá příkazci veškerý užitek z obstarané záležitosti*“. Dodejme, že uzavřená mandátní smlouva po 1. 1. 2014 je platná, nicméně z právního pohledu by se na ní pohlíželo jako na smlouvu příkazní. Proto je lépe ji jako takovou rovnou uzavřít.

Základem pro výpočet penalizace je jmenovitá hodnota dluhu. Rozhodný termín pro stanovení počtu dnů po splatnosti je poslední den kalendářního měsíce. Je zřejmé, že určení rozhodného termínu ke konci kalendářního měsíce má souvislost s evidencí pohledávek po splatnosti, která se podrobněji sleduje v měsíční periodě.

Uvedme jednoduchý příklad, kdy společnost měla k 22. lednu 2014 pohledávku ve výši 100 000 Kč, jejíž splatnost byla 18. října 2013. Počet dnů, na které se vztahuje účtování úroků z prodlení, činí 66, tj. o 30 dnů méně než činí celkový počet dnů po splatnosti. Z důvodu kategorizace pohledávek po splatnosti do skupin je třeba vzít v úvahu možné zkreslení výsledků finanční analýzy prováděné v průběhu měsíce - pohledávka je k 22. lednu 2014 stále evidována ve skupině „31-90 po splatnosti“. Tato nepřesnost je výsledkem termínu rozhodného dne, za nějž se pohledávky po splatnosti sumarizují.<sup>156</sup> Úroková sazba byla určena podle výše uvedeného vzorce za měsíce listopad a prosinec 2013. Protože byla denní sazba PRIBOR na konci obou měsíců shodná, pouze převedeme roční sazbu na denní a vynásobíme počtem dnů prodlení. Uvedený příklad je stručně zanesen v tabulce níže. Pro srovnání jsou v závorce uvedeny údaje platné podle zákonné úpravy, tj. pro případ, že by nebyla sjednána smluvní penalizace, příp. by byla neplatná.<sup>157</sup> Zákonný úrok je řádově vyšší, jednak vlivem vyšší úrokové sazby a také proto, že uvažujeme celkový počet dnů po splatnosti (žádné 30denní bezúročné období).

Tab. č. 21: Penalizace pohledávky po splatnosti

Položka	Hodnotové (popisné) vyjádření
Nominální hodnota pohledávky	100 000 Kč
Termín splatnosti	18. října 2013
Celkový počet dnů po splatnosti	96
Počet dnů, které podléhají penalizaci	66
Skupina, v níž je pohledávka evidována	Pohledávky po lhůtě splatnosti 31-90 dnů
Úroková sazba pro výpočet penalizace (p. a.)	1,65 %; 1,65 %; (8,05 %)
Naběhlé úroky z titulu penalizace	298,36 Kč (2117,26 Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

U pohledávek, jež jsou předmětem konkurzu, insolvence či soudního řízení na straně dlužníka jsou penalizační úroky účtovány maximálně po dobu 360 dnů. Na základě

<sup>156</sup> Je zde patrná analogie ke zkreslení, resp. statické výsledků v rámci prováděné finanční analýzy na základě finančních výkazů sestavených k rozhodnému dni - čím starší jsou vstupní údaje ve vztahu k okamžiku provádění finanční analýzy, tím více je ohrožena validita výsledku ve smyslu usuzování na současný stav.

<sup>157</sup> Neplatnost smluvně sjednaných úroků z prodlení se týká zejména případů, kdy jejich výše odporuje dobrým mravům. Ještě doplňme, že základ pro výpočet úroků z prodlení může být rovněž určen smluvně a nemusí tedy automaticky jít o výši dlužné částky.



rozhodnutí vedení společnosti může být tato doba zkrácena. Dojde-li k situaci, že pohledávka nemůže být soudně vymáhána, resp. plnění ze strany dlužníka se nelze domoci z důvodu prokazatelného pochybení zaměstnance velkoobchodu či obchodního zástupce společnosti věřitele (tj. KERAMIKA Soukup a. s.), pak tento pracovník je z titulu své odpovědnosti povinen uhradit danou pohledávku v plné výši.

## 7.2 Analýza pohledávek pomocí Markovova řetězce

Z hlediska řízení pohledávek může být užitečná analýza založená na tzv. Markovových řetězcích. V podstatě se jedná o model, který nám dokáže určit pravděpodobnost, s jakou budou pohledávky zaplacený či nezaplacený a v jakém objemu. Výsledkem je predikce časového průběhu inkas pohledávek z obchodního styku, což vede ke zpřesnění plánu finančních toků. Podmínkou pro použití modelu je rozřídění pohledávek do skupin a určení tzv. pravděpodobnosti přechodu. Pro společnost KERAMIKA Soukup, a. s. vypadá klasifikace následovně:

- S1 - pohledávky do splatnosti,
- S2 - pohledávky v prodlení 1-30 dnů,
- S3 - pohledávky v prodlení 31-90 dnů,
- S4 - pohledávky v prodlení 91-365 dnů,
- S5 - pohledávky v prodlení déle než 365 dnů,
- S6 - nedobytné pohledávky,
- S7 - uhrazené pohledávky.

Na základě evidence pohledávek z let 2009–2012 byla určena pravděpodobnost přechodu pohledávek z jedné skupiny do jiné. Údaje jsou obsaženy v matici pravděpodobnosti přechodu:

Tab. č. 22: Matice pravděpodobnosti přechodu

	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>
S <sub>1</sub>	0	0,27	0	0	0	0	0,73
S <sub>2</sub>	0	0	0,24	0	0	0	0,76
S <sub>3</sub>	0	0	0	0,38	0	0	0,62
S <sub>4</sub>	0	0	0	0	0,27	0,57	0,16
S <sub>5</sub>	0	0	0	0	0	0,91	0,09
S <sub>6</sub>	0	0	0	0	0	1	0
S <sub>7</sub>	0	0	0	0	0	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z matice je zřejmé, že součet pravděpodobností v řádku musí být roven jedné. Stavů S1–S5 jsou tzv. transientní, vzájemné přechody mezi transientními stavy označuje modře stínovaná plocha. Stavů S6 a S7 jsou tzv. absorpční, což znamená, že z tohoto stavu není možný přechod do jiného. Jinými slovy, u nedobytných pohledávek (stav S6) je jejich pravděpodobnost vymožení prakticky nulová, tedy zůstanou nedobytné i v budoucnu (se všemi právními a účetními důsledky). Uhrazením pohledávek (stav S7) je završen životní cyklus pohledávek, a proto ani zde nedochází ke změně, tj. přechodu. V tabulce je toto znázorněno červeným stínováním (jednotková matice). Zeleně stínovaná část se nazývá submaticí (často značena R) a označuje pravděpodobnosti přechodu z transientních do absorpčních stavů.

Pohledávky do splatnosti (splatnost se liší, viz příklad kategorizace) jsou v průměru do okamžiku dospělosti uhrazeny se 73% pravděpodobností. S pravděpodobností 27 % nejsou do splatnosti uhrazeny a přejdou do kategorie „v prodlení 1-30 dnů“. Analogicky interpretujeme stavy S2 a S3 a jejich možné přechody. U pohledávek v prodlení 91–365 dnů (stav S4) existuje navíc více než padesátiprocentní pravděpodobnost, že se pohledávky stanou nevyhozenými, tj. přejdou do kategorie „nedobytné“.

Dále určíme tzv. fundamentální matici absorbujiícího Markovova řetězce. Fundamentální matici vypočteme podle vztahu:

$$N = (I - Q)^{-1}$$

kde I jednotková matice  
Q matice transientních stavů

$$N = \left[ \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{pmatrix} - \begin{pmatrix} 0 & 0,27 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0,24 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0,38 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0,27 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix} \right]^{-1}$$

$$N = \begin{pmatrix} 1 & 0,27 & 0,0648 & 0,024624 & 0,006648 \\ 0 & 1 & 0,24 & 0,0912 & 0,024624 \\ 0 & 0 & 1 & 0,38 & 0,1026 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 0,27 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{pmatrix}$$

Prvky fundamentální matice určují průměrnou dobu, po kterou se pohledávky ocitnou v jednotlivých stavech než přejdou do jednoho z absorpčních stavů. Pohledávky, které

začínají ve stavu S1 setrvávají v tomto stavu do doby splatnosti, ve stavu S2 setrvávají v průměru do osmi dnů ( $0,27 \cdot 30$ ), ve stavu S3 v průměru do dvou dnů ( $0,024624 \cdot 90$ ) než budou uhrazeny nebo zařazeny mezi nedobytné.<sup>158</sup>

Konečně, vynásobíme-li submatici R fundamentální maticí N, získáme matici (označme B), která nám určuje pravděpodobnost přechodu do absorpčních stavů.<sup>159</sup>

$$B = \begin{pmatrix} 1 & 0,27 & 0,0648 & 0,024624 & 0,006648 \\ 0 & 1 & 0,24 & 0,0912 & 0,024624 \\ 0 & 0 & 1 & 0,38 & 0,1026 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 0,27 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0 & 0,73 \\ 0 & 0,76 \\ 0 & 0,62 \\ 0,57 & 0,16 \\ 0,91 & 0,09 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,020085 & 0,979914 \\ 0,074392 & 0,925608 \\ 0,309966 & 0,690034 \\ 0,8157 & 0,1843 \\ 0,91 & 0,09 \end{pmatrix}$$

Vezměme jako příklad stav pohledávek z obchodního styku ve společnosti KERAMIKA Soukup ke konci listopadu 2013. Údaje jsou zaneseny v tabulce.

Tab. č. 23: Pohledávky z obchodního styku za listopad 2013 a jejich kategorizace

Položka	Objem (Kč)	Podíl na pohledávkách z OS celkem
do lhůty splatnosti	60 750 274	64,96 %
v prodlení do 30 dnů	15 375 436	16,44 %
v prodlení 31-90 dnů	3 932 463	4,21 %
v prodlení 91-365 dnů	3 798 420	4,06 %
v prodlení nad 365 dnů	9 657 251	10,33 %
Pohledávky z OS celkem	93 513 844	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z prvního až pátého řádku tabulky lze vynásobením nominálního objemu pohledávek pravděpodobností přechodu z transientního do absorpčního stavu určit, v jakém objemu budou pohledávky nacházející se v daném stavu nakonec uhrazeny, resp. se stanou nedobytnými. Vynásobíme-li objem pohledávek do lhůty splatnosti pravděpodobností přechodu do absorpčního stavu S6 (0,020085), zjistíme, že přibližně 1 220 169 Kč nebude nikdy uhrazeno. Z objemu pohledávek, které jsou v prodlení 31–90 dnů lze předpokládat, že společnost KERAMIKA Soukup vyinkasuje zhruba 2 713 533 Kč. Vynásobením nominální hodnoty pohledávek a pravděpodobností jejich úhrady, resp.

<sup>158</sup> Vzhledem k nesteré délce období v jednotlivých kategoriích nelze vyčíslit přesnější hodnotu ve dnech.

<sup>159</sup> Vychází se z toho, že každý neabsorpční stav musí jednou skončit, tj. vzniklá pohledávka musí být buď uhrazena, nebo se stane nedobytnou. Zatímco submatice R nám označovala pravděpodobnost toho, že pohledávka zařazená do určité kategorie se v příštím období dostane do absorpčního stavu, matice B nám udává pravděpodobnost, jak to s danou pohledávkou „dopadne celkově“.

nedobytnosti pro všechny kategorie pohledávek bychom získali průměrný celkový objem uhrazených, resp. nesplacených pohledávek.<sup>160</sup> Konkrétně z celkového objemu evidovaných pohledávek ke konci listopadu 2013 lze očekávat, že jich bude uhrazeno přibližně v hodnotě 78 044 405 Kč.

Společnosti KERAMIKA Soukup lze doporučit, aby informace získané touto analýzou zohlednila a použila pro projekci budoucích peněžních toků ve finančním plánu za účelem jeho zpřesnění a získání objektivizovanějších výsledků.

### 7.3 Analýza faktoringu

Společnost KERAMIKA Soukup využívá faktoring relativně krátce, sice od posledního čtvrtletí roku 2013. Jedním z hlavních důvodů pro sjednání faktoringu bylo vyčerpání limitu úvěrového rámce u kontokorentního úvěru zřízeného k běžnému účtu. Jak již bylo řečeno, tento limit činí 15 mil. Kč. Společnost KERAMIKA Soukup má faktoring sjednaný u Komerční banky (u KB má zřízen rovněž běžný účet). Smyslem využívání faktoringu je primárně předfinancování, tj. zajištění a stabilizace cash flow.<sup>161</sup> Z hlediska typu se jedná o bezregresní faktoring se spoluúčastí spočívající v postoupení pohledávek ze strany společnosti KERAMIKA Soukup (postupitel) Komerční bance (faktor, postupník). Pohledávky za odběrateli z právního i ekonomického hlediska přechází do vlastnictví faktora a postupitel o nich účtuje výsledkově.

Faktoring je smluvně využíván u 5 odběratelů, u nichž je nastavena standardně 60denní splatnost faktur. Původní faktoringový limit sjednaný ve čtvrtém kvartálu roku 2013 činil 11,5 mil. Kč., v prvním čtvrtletí následujícího roku byl navýšen na 20 mil. Kč. V tomto smyslu lze faktoring považovat za účelové financování, neboť se faktoringový limit vztahuje na konkrétní odběratele, resp. pohledávky.

---

<sup>160</sup> Sofistikovaněji řečeno: vynásobíme-li řádkový vektor (označme  $v$ ) nominálních hodnot kategorizovaných pohledávek a maticí pravděpodobnosti přechodu z neabsorpčních do absorpčních stavů (označená jako  $B$ ) získáme řádkový vektor průměrně uhrazených a nedobytných pohledávek celkem (označme  $x$ ).

<sup>161</sup> Bude-li společnost využívat ve zvýšené míře faktoringu formou postoupení pohledávek a účtovat o něm výsledkově, je otázkou, zda navyšování obrátů na výnosech i nákladech je z podstaty správné, když si klient faktoringem pouze opatřuje prostředky (cash flow) na svůj provoz.

Tab. č. 24: Klíčové smluvní parametry uzavřeného faktoringu

Položka	Popis
předfinancování	90 % z nominální hodnoty postoupených pohledávek
provize	0,35 % z nominální hodnoty postoupených pohledávek
úroková sazba	PRIBOR 3M + 1,65 % p. a.
faktoringový limit	20 mil. Kč

Zdroj: Smlouva o faktoringu mezi společností KERAMIKA Soukup a Factoring KB, zpracování vlastní, 2014

Nyní se pokusíme o srovnání relativní výhodnosti faktoringu s alternativní formou provozního financování - úvěrem či půjčkou.

Pro výpočet relativní výhodnosti potřebujeme znát:

- v případě faktoringu výši předfinancování, velikost provize a úrokovou sazbu (roční bázi - p. a.),
- u bankovního úvěru či půjčky úrokovou sazbu (roční báze - p. a.),
- pro obě varianty splatnost faktur (ve dnech, resp. poměrné části roku).

Vzhledem k tomu, že prakticky po celý rok 2013 byl rámec kontokorentního úvěru vyčerpán, v případě alternativního financování by bylo zapotřebí sjednat úvěr nový. Úrokovou sazbu takového úvěru však neznáme, neboť se zpravidla stanovuje individuálně. V úvahu je zapotřebí vzít také výši faktoringového limitu, který je v porovnání s úvěrovými limity provozních úvěrů relativně vysoký.<sup>162</sup> Výpočet tak bude postaven na nepřímém srovnání.

Nejprve určíme vnitřní míru výnosu faktoringu a tuto informaci pak využijeme pro dopočtení ekvivalentní úrokové sazby z bankovního úvěru z hlediska nákladovosti. Sazba bankovního úvěru pak bude základním indikátorem výhodnosti při rozhodování o uzavření nového provozního úvěru. Vzhledem k zajištění přibližné srovnatelnosti použijeme ve výpočtu výši předfinancování, nikoli celkový faktoringový limit.<sup>163</sup> Při určení vnitřní míry výnosu vycházíme ze vzorce uvedeného v teoretické části. Pro zjednodušení budeme uvažovat využití celého faktoringového limitu k jednomu okamžiku, což je ekvivalentní situaci, kdy by se jednalo o postoupení pohledávky

<sup>162</sup> Podíváme-li se na základní produktovou nabídku vybraných bank (GE Money, KB, ČSOB, ČS), zjistíme, že úvěrový limit pro krytí provozních potřeb středně velkých podniků zpravidla výše 20 mil. Kč nedosahuje. Samozřejmě je třeba vzít v úvahu individuální posouzení, bonitu žadatele, úvěrovou historii apod.

<sup>163</sup> Předfinancování je vyplaceno oproti postoupeným pohledávkám, doplatek získá postupitel až po zaplacení odběratele faktorovi. Přesto, zajistit plnou srovnatelnost není vzhledem k charakteru a účelu obou produktů možné - viz zmínku v teoretické části.

v nominální hodnotě 20 mil. Kč. Konkrétní údaje potřebné pro výpočet jsou patrné z tabulky.

Tab. č. 25: Vstupní údaje pro výpočet vnitřní míry výnosu faktoringu

Položka	Hodnota
předfinancování (Kč)	18 000 000
factoringová provize (Kč)	70 000
doba splatnosti pohledávky (roky)	0,1667
úrok z předfinancování (Kč)	60 612,12

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Vzorec s již dosazenými hodnotami vypadá následovně:

$$i_F = \sqrt[0,1667]{\frac{18000000 + 60612}{18000000 - 70000}} - 1 \Rightarrow i_F = 4,45\%$$

Vnitřní míra výnosu faktoringu činí 4,45 %. Abstrahujeme-li od poplatků, nákladem bankovního úvěru je pouze úroková sazba, tj. nevystupuje zde provize. Tuto provizi musíme při výpočtu vyloučit a vzorec má pak tvar:

$$i_U = \sqrt[0,1667]{\frac{18000000 + U}{18000000}} - 1$$

kde  $U$  absolutní výše úroku z bankovního úvěru

Z absolutní velikosti úroku pak již snadno dopočteme výši ekvivalentní úrokové sazby na roční bázi. Z výpočtu vyplývá, že obě varianty jsou přibližně srovnatelné, dosahuje-li úroková sazba z bankovního úvěru 4,37 % p. a. Je-li nižší, je výhodnější financování úvěrem a naopak. Jinak řečeno, má-li společnost KERAMIKA Soukup možnost sjednat provozní úvěr s úrokovou sazbou nižší než 4,3 procenta a úvěrovým limitem 18 mil. Kč, měla by jej za jinak stejných podmínek využít k financování provozních potřeb.<sup>164</sup> V rozhodování jistě hraje nezanedbatelnou roli i případná budoucí úprava finančního limitu, což může být v případě úvěru problematické. V tomto ohledu lze vyzdvihnout flexibilitu faktoringu.<sup>165</sup> Pravdou je rovněž to, že faktoring lze využít jako zdroj dodatečného financování i v případech, kdy podnikatelský subjekt není se žádostí o úvěr úspěšný.

<sup>164</sup> Jak již bylo řečeno, příklad nezohledňoval poplatky spojené s vedením úvěrového účtu, příp. poplatky se zřízením úvěru apod. Poplatky se při tom u různých finančních institucí mohou i výrazněji lišit.

<sup>165</sup> S potřebou úpravy (zvýšení) limitu se společnost KERAMIKA Soukup již potýkala.

Využití faktoringu se za jinak stejných podmínek projeví v ukazatelích finanční analýzy, konkrétně u doby obratu pohledávek a ukazatelů likvidity. V případě doby obratu pohledávek dochází po využití faktoringu k jejímu snížení. Vliv na ukazatele likvidity ilustruje příklad spolu s níže uvedenou tabulkou.

Tab. č. 26: Vliv faktoringu na ukazatele likvidity (hodnoty PS a KS v tis. Kč)

Účet	PS	KS	
		bez faktoringu	faktoring
Odběratelé	6 500	8 300	6 500
Dodavatelé	6 000	6 000	6 000
Pokladna	800	800	800
Běžný účet	2 500	2 500	4 113,7
Ostatní pohledávky	200	200	2 000
Jiné závazky	400	400	2 026,06
Zásoby	3 200	1 600	1 600
N - prodané zboží	0	1 600	1 600
N - odpis pohledávky	0	0	1 800
N - úroky	0	0	6,06
N - ostatní finanční náklady	0	0	6,3
V - tržby z prodeje zboží	0	1 800	1 800
Likvidita L3	2,063	2,094	1,871
Likvidita L2	1,563	1,844	1,671
Likvidita L1 <sup>166</sup>	0,516 (0,880)	0,516 (0,880)	0,612 (1,310)
Splatné závazky	3 750	3 750	3 750

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

První sloupec tabulky obsahuje názvy vybraných účtů a druhý sloupec pak jejich počáteční stavy v účetním období. Uvažujme prodej zboží na fakturu s 60denní splatností a vznikem pohledávky za odběratelem ve výši 1 800 tis. Kč.<sup>167</sup> V prvním případě společnost nevyužívá faktoring. Bezprostředně tedy dochází pouze k navýšení stavu na účtu 311 - Odběratelé, snížení stavu na účtu 132 - Zásoby (vyskladnění) a ke vzniku nákladu na účtu 504 - Prodané zboží. Konečné stavy bez využití faktoringu jsou zaneseny ve třetím sloupci tabulky. Ve druhém případě má společnost uzavřen faktoring a vzniklou pohledávku v nominální výši postoupí faktorovi. Pro výpočet výše předfinancování, provize a úroku byly použity dříve uvedené hodnoty (sazby). Pro zachování přehlednosti je níže naznačen možný postup účtování faktoringu.

<sup>166</sup> První vypočtená hodnota odráží použití celkových krátkodobých závazků ve jmenovateli vzorce, hodnota v závorce pak použití pouze splatných závazků.

<sup>167</sup> Pro zjednodušení neuvažujeme daň z přidané hodnoty.

Možný způsob účtování faktoringu:

- 1) Faktura vystavená odběrateli za prodej zboží cena bez daně 1 800 000 Kč - 311/604
- 2) Odpis pohledávky s cesní doložkou za účelem postoupení 1 800 000 Kč - 546/311
- 3) Postoupení pohledávky faktorovi 1 800 000 Kč - 315/646
- 4) Přijaté prostředky z titulu předfinancování 1 620 000 Kč - 221/379
- 5) Provize za faktoringovou službu 6 300 Kč - 568/221
- 6) Úrok z poskytnutého úvěru (předfinancování) 6 060 Kč - 562/379
- 7) Úhrada pohledávek dlužníkem v době splatnosti 1 800 000 Kč - dodavatel neúčtuje
- 8) Vzájemné započtení závazku a pohledávky vůči faktorovi 1 626 060 Kč - 379/315
- 9) Doplatek od faktora po vzájemném zápočtu 173 940 Kč - 221/315

Konečné stavy bezprostředně po využití faktoringu jsou obsaženy ve čtvrtém sloupci tabulky.<sup>168</sup> Je zřejmé, že v důsledku předfinancování dojde ke zvýšení finančního majetku společnosti, což vede ke zvýšení ukazatele okamžité likvidity (L1). Ukazatele běžné (L3) a pohotové (L2) likvidity jsou však po využití faktoringu nižší oproti variantě bez cese pohledávek.

---

<sup>168</sup> Konečné stavy nezohledňují účetní operace č. 8) a 9) - vzájemné započtení závazku a pohledávku vůči faktorovi a doplatek od faktora po vzájemném započtení, k čemuž dochází až po úhradě odběratelem.



## ZÁVĚR

Tématem diplomové práce je „řízení platební schopnosti podniku“. Platební schopnost a její řízení je třeba chápat jako komplexní, prakticky neustálý proces. Smyslem řízení platební schopnosti je zajištění likvidity a solventnosti podniku, a to nejen v krátkém, ale i dlouhém horizontu. V krátkodobém horizontu je při tom zajištění platební schopnosti nadřazeno cílům v oblasti ziskovosti. V tomto smyslu lze bez nadsázky říci, že řízení platební schopnosti je předpokladem k naplnění principu „going concern“. V teorii i praxi se lze setkat se ztotožněním pojmů „řízení likvidity“ a „řízení platební schopnosti“. Náplň řízení platební schopnosti je však obecně širší, mimo jiné zahrnuje cash management či řízení kursového rizika. Podpora zajištění platební schopnosti se opírá o různé nástroje. Jedním z nich je sestavený finanční plán s pravidelnou aktualizací, který vytváří obraz budoucí finanční situace podniku. Není-li schopen dlužník, který má více věřitelů hradit své peněžité závazky s prodlením déle než 30 dnů, hovoříme o platební neschopnosti. Pokud je hodnota dlužníkovy majetku nižší než objem dluhů, jedná se o předlužení. Obě formy při tom vedou k úpadku společnosti (insolvenční), jejíž řešení je upraveno insolvenčním zákonem ve znění pozdějších předpisů.

V rámci řízení platební schopnosti podniku zaujímají specifické postavení pohledávky, potažmo pohledávky z obchodního styku. Pohledávky obecně tvoří významnou část oběžných aktiv a pojí s nimi řada právních, účetních a daňových aspektů. Z právního pohledu se jedná se například o jejich zákonnou platnost (tj. právo nárokovat dluh), v případě rizikových a nedobytných pohledávek je zase třeba respektovat daňové a účetní předpisy ve vztahu k výši tvorby a uznatelnosti opravných položek. V rámci životního cyklu pohledávek rozlišujeme dvě zásadní fáze - prevenci a vymáhání. V rámci prevence jde zejména o zkoumání a prověřování současných i potenciálních dlužníků, posilování pozice věřitele a rozhodování o vzniku pohledávky. K posílení pozice věřitele a zároveň snížení rizika obchodního úvěru slouží různé zajišťovací nástroje. Patří k nim například pojištění pohledávek a výhrada vlastnictví, v mezinárodním obchodě je pak hojně využívaným instrumentem dokumentární akreditiv. K vymáhání pohledávek přechází podnik v situaci, kdy je dlužník v prodlení se splácením dospělých pohledávek. Vymáhací proces je možné organizovat interně, tj. svépomocí nebo externě, tj. prostřednictvím inkasní společnosti či agentury. Proces vymáhání s sebou vždy nese náklady a s prodlužující se dobou prodlení pravděpodobnost vymožení klesá. Platební morálkou označujeme chování dlužníka ve

vztahu k průměrné délce trvání úhrady dluhu. Platební morálka snoubí nejen schopnost, ale rovněž ochotu dlužníka zaplatit.

Předmětem praktické části (oddílu) diplomové práce byla analýza řízení platební schopnosti a jejích vybraných determinant v konkrétním podniku. Pro tyto účely byla vybrána společnost KERAMIKA Soukup, a. s. Jedná se o zavedenou společnost s více než dvacetiletou historií na českém trhu. Předmětem podnikání společnosti je převážně velkoobchod se sanitárním vybavením, keramikou, obklady a dlažbami. Za účelem zvýšení konkurenceschopnosti postupně docházelo k rozšiřování sortimentu (zejména interiérové a exteriérové dveře, kování, podlahové krytiny) a k posílení regionálního působení v podobě nových poboček. Za největší investiční projekt lze považovat vybudování prodejního areálu s vlastním showrooomem a školicím střediskem v Praze Stodůlkách v roce 2010. Kromě České republiky společnost působí ještě na Slovensku. Z hlediska realizovaného obratu i počtu zaměstnanců se společnost řadí ke středním podnikům. Většina obratu je realizována v tuzemsku, zbývající část (méně než 10 %) pochází ze zahraničí (Slovensko).

Spolu s extenzivním růstem společnosti rostla informační náročnost a potřeba stabilního systému pro podporu podnikového řízení. Za tímto účelem zvolila společnost informační systém SAP Business All-in-One, jenž byl uveden do produktivního provozu v polovině roku 2008. Z konzultací s vedením ekonomického úseku vyplynulo, že jednou z největších deviz systému je okamžité a kompletní zobrazení přehledu o toku dokladů díky schopnosti systému zobrazit vlákno jednotlivých vázaných transakcí.

Na základě konzultací bylo ovšem také zjištěno, že společnost, resp. ekonomické a obchodní oddělení nevyužívají plně potenciál funkcionalit systému pro aktivní řízení finanční situace. Z problematických okruhů lze zmínit absenci finančního plánování a manažerského účetnictví. Společnost sestavuje plán nákladů, plánovaný výkaz cash flow, chybí podrobnější zpracování rozpočtů, jakož i rozpočtovaný výkaz zisku a ztráty a analýza bodu zvratu. V tomto ohledu lze jednoznačně doporučit osvojení, resp. aktivního využívání minimálně základních technik finančního plánování a řízení nákladů. Problematika plánování a řízení nákladů se rovněž dotýká oblasti prodeje s ohledem na diferenciaci ziskových marží a cenotvorbu. V oblasti finanční analýzy se vedení společnosti aktivně zaměřuje pouze na sledování úrovně zadluženosti (kontrola naplnění míry „zlatého pravidla vyrovnání rizik“), ukazatelů likvidity a ziskovosti,

nicméně blíže neprovádí rozbor příčin ve vztahu vlivu dílčích položek na výslednou hodnotu ukazatelů.

V rámci provedené analýzy zadluženosti bylo zjištěno, že společnost financuje část svých aktiv (vozový park) formou finančního a operativního leasingu. Zohlednění těchto závazků logicky zvýšilo hodnoty ukazatele debt ratio, resp. snížilo hodnoty ukazatele equity ratio. S ohledem na obecně doporučované hodnoty, jakož i průměrné hodnoty oboru lze věřitelské riziko hodnotit jako relativně nízké. Navzdory relativně nízkému podílu cizích zdrojů lze pozorovat negativní vývoj ukazatele krytí fixních plateb, což by mělo být pro vedení podniku varovným signálem. Jako problematický lze hodnotit vývoj zisku před úroky a zdaněním (EBIT). Za poslední tři účetní období, tj. 2011–2013 vykázala společnost ztrátu. Přes výkyvy v dosahovaném obratu lze za jeden z hlavních faktorů označit nadproporcionální růst nákladů. Nekontrolovaný vývoj nákladů se pak dále negativně projevuje v ostatních ukazatelích rentability. Znovu je zde třeba zmínit absenci prvků nákladového či manažerského účetnictví, příp. controllingu a doporučit jejich zavedení.

Na konkrétním příkladě bylo dále provedeno srovnání nákladovosti finančního leasingu a bankovního úvěru, a to pomocí čistých současných hodnot nákladů. V zásadě nebyla prokázána výrazná disproporce v nákladovosti obou variant a jejich vlivu na platební schopnost. Přestože společnost KERAMIKA Soukup od roku 2012 neuzavřela žádnou novou leasingovou smlouvu, otázku využití finančního leasingu do budoucna lze považovat za otevřenou. V tomto směru je třeba při budoucím rozhodování a srovnávání přihlížet ke změnám úrokových sazeb a změnám v daňové a legislativní oblasti (odpisové sazby, sazba daně z příjmu, případné omezení daňové uznatelnosti úroků apod.).

Z analýzy ukazatelů aktivity na čtvrtletní bázi za roky 2012 a 2013 mimo jiné vyplynulo, že doba obratu pohledávek se vyvíjela relativně stabilně, ovšem prakticky po celé sledované období převyšovala dobu obratu závazků. Pozitivně lze hodnotit skutečnost, že velikost obchodního deficitu se postupně snižovala, což mělo přímý vliv na snížení obrátového cyklu peněz a kapitálové potřeby. Snaha aplikovat zde obecné doporučení v podobě zkrácení doby splatnosti faktur zde naráží minimálně na problém vyjednávací síly významných odběratelů (obchodní řetězce).

V ukazateli doby obratu zásob se projevil vliv sezónnosti v odvětví, jenž způsobil strmý nárůst hodnoty ukazatele v posledním čtvrtletí v roce 2012 i 2013. Problém lze částečně

řešit snížením hladiny zásob u položek s nižší prodejností. Zde se lze opřít o analýzy prodejnosti, které lze získat ve strukturované podobě z informačního systému. Z hlediska vývoje celkového objemu zásob je patrný rostoucí trend, což bylo demonstrováno také pomocí odhadované trendové funkce pro rok 2014. Je otázkou, do jaké míry ovlivní rozšiřování sortimentu doprovázené nárůstem zásob růst obratu společnosti (mimo jiné s dopadem do ukazatele doby obratu zásob).

Analýza na bázi čtvrtletních údajů z obratových předvah implicitně poukázala na nezbytnost pracovat při rozbořech s kratšími časovými úseky a pokud možno vycházet z interních dat a postupů hodnocené společnosti.

V rámci analýzy pohledávek z obchodního styku byl použit pravděpodobnostní model popsaný pomocí Markovova řetězce. Na základě kategorizace pohledávek do jednotlivých skupin byla určena pravděpodobnost přechodu mezi transientními stavy, doba, po kterou pohledávky průměrně v daných transientních stavech setrvávají, jakož i celková pravděpodobnost přechodu z transientních do absorpčních stavů. S využitím informací o skutečné struktuře pohledávek pak byla určena předpokládaná výše uhrazených, resp. nedobytných pohledávek. Praktické využití modelu tak spočívá v objektivizaci budoucích peněžních toků.

V reakci na vyčerpaný úvěrový rámec kontokorentního úvěru začala společnost KERAMIKA Soukup koncem roku 2013 využívat faktoring. Z hlediska typu se jedná o bezregresní faktoring spočívající v postoupení pohledávek. Ke změně vlastnictví dochází jak z právního, tak ekonomického hlediska, což implikuje výsledkové účtování. Za největší přínos pro společnost lze považovat stabilizaci cash flow, snížení ukazatele doby obratu pohledávek, zvýšení ukazatele okamžité likvidity, jakož i vysokou úroveň flexibility produktu. Výpočtem vnitřní míry výnosu byla určena nákladovost faktoringu, na jejímž základě pak byla zjištěna přepočtená úroková sazba bankovního úvěru (půjčky) na roční bázi. Tuto informaci lze využít jako jedno z důležitých kritérií při rozhodování o alternativním způsobu provozního financování. Vzhledem k uvedeným výhodám faktoringu a přiměřené nákladovosti lze doporučit v této formě inkasní politiky pokračovat.

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Platební morálka ve vybraných státech EU v letech 2010-2013 .....	59
Tab. č. 2: Platební morálka v ČR dle odvětví v letech 2010-2013 .....	59
Tab. č. 3: Ukazatele rentability za období 2008–2012 .....	72
Tab. č. 4: Ukazatele aktivity za období 2008–2012 .....	73
Tab. č. 5: Ukazatele likvidity za období 2008–2012 .....	74
Tab. č. 6: Objem leasingového financování v roce 2008 (tis. Kč) .....	76
Tab. č. 7: Objem leasingového financování v roce 2009 (tis. Kč) .....	76
Tab. č. 8: Závazky z leasingu v letech 2008–2012 .....	77
Tab. č. 9: Ukazatele zadluženosti se zohledněním leasingu .....	77
Tab. č. 10: Oborové průměry vybraných ukazatelů finanční analýzy za období 2009–2012 .....	78
Tab. č. 11: Ostatní vybrané ukazatele finanční analýzy za období 2008–2012.....	79
Tab. č. 12: Bankrotní index IN05 za období 2008-2012 .....	80
Tab. č. 13: Klíčové údaje smlouvy o finančním leasingu.....	83
Tab. č. 14: Klíčové údaje smlouvy o bankovním úvěru .....	83
Tab. č. 15: Finanční náročnost financování bankovním úvěrem (Kč).....	84
Tab. č. 16: Finanční náročnost leasingového financování (Kč) .....	85
Tab. č. 17: Čtvrtletní vývoj stavu zásob v období 1Q 2012–4Q 2013 .....	86
Tab. č. 18: Vývoj finančního majetku v období 1Q 2012–4Q 2013 .....	89
Tab. č. 19: Obratový cyklus peněz v období 1Q 2012–4Q 2013.....	93
Tab. č. 20: Srovnání výsledků obratového cyklu peněz a kapitálové potřeby za rok 2012 .....	97
Tab. č. 21: Penalizace pohledávky po splatnosti .....	104
Tab. č. 22: Matice pravděpodobnosti přechodu.....	105
Tab. č. 23: Pohledávky z obchodního styku za listopad 2013 a jejich kategorizace ....	107
Tab. č. 24: Klíčové smluvní parametry uzavřeného faktoringu .....	109
Tab. č. 25: Vstupní údaje pro výpočet vnitřní míry výnosu faktoringu.....	110
Tab. č. 26: Vliv faktoringu na ukazatele likvidity (hodnoty PS a KS v tis. Kč).....	111

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Umístění platební schopnosti v podnikovém řízení.....	13
Obr. č. 2: Obrátový cyklus peněz .....	15
Obr. č. 3: Životní cyklus pohledávek.....	17
Obr. č. 4: Pravděpodobnost bankrotu a tvorby hodnoty podle indexu IN05 .....	33
Obr. č. 5: Princip skonta .....	54
Obr. č. 6: Zjednodušená konfigurační mapa používaných funkcionalit .....	65
Obr. č. 7: Tok dokladů v informačním systému SAP Business All-in-One .....	68
Obr. č. 8: Pyramidový rozklad ROA .....	72
Obr. č. 9: Odhad vývoje stavu zásob v roce 2014 .....	87
Obr. č. 10: Vývoj pohledávek z obchodního styku v období 1Q 2012–4Q 2013.....	88
Obr. č. 11: Vývoj krátkodobých závazků v období 1Q 2012–4Q 2013 .....	90
Obr. č. 12: Doba obrátu pohledávek a závazků v období 1Q 2012–4Q 2013 .....	91
Obr. č. 13: Doba obrátu zásob za období 1Q 2012–4Q 2013.....	92
Obr. č. 14: Struktura pracovního kapitálu a vývoj ČPK za období 1Q 2012–4Q 2013 .	94
Obr. č. 15: Vývoj likvidity za období 1Q 2012–4Q 2013 .....	96

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CF - cash flow  
CFO - finanční ředitel  
CD - cross docking  
ČR - Česká republika  
DOP - doba obratu pohledávek  
DOD - doba obratu dluhů  
DOZ - doba obratu zásob  
JIT - just in time  
KB - Komerční banka  
KS - konsignační sklad, konečný stav  
L1 - okamžitá likvidita, likvidita prvního stupně  
L2 - pohotová likvidita, likvidita druhého stupně  
L3 - běžná likvidita, likvidita třetího stupně  
OA - oběžná aktiva  
OCP - obratový cyklus peněz  
OR - obchodní rejstřík  
PRIBOR - Prague Interbank Offered Rate  
RKS - rámcová kupní smlouva  
ROA - rentabilita aktiv  
ROE - rentabilita vlastního kapitálu  
ROS - rentabilita tržeb  
VH - výsledek hospodaření  
ZoDP - zákon o daních z příjmů

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Tištěné zdroje

- [1] ALTEKAR, V. R. *Supply Chain Management: Concepts and Cases*. Prentice-Hall, 2005. ISBN 81-203-2859-0.
- [2] BAŘINOVÁ, Dagmar, VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Pohledávky - právně - daňově - účetně*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1816-2.
- [3] ESCHENBACH, Rolf, SILLER, Helmut. *Profesionální controlling - Koncepce a nástroje*. 2., přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [4] FREIBERG, František. *Finanční controlling, koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- [5] GRAHAM, Alastair. *Measuring Credit Risk*. The Chartered Institute of Bankers, 2000. ISBN 1-888998-74-1.
- [6] JUNG, Hans. *Controlling*. 2. Auflage. München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007. ISBN 978-3486585002.
- [7] KHAN, Y. M., JAIN, K. P. *Financial Management - Text, Problems and Cases*. McGraw-Hill, New Delhi, Fifth reprint 2008. ISBN 978-0-07-065614-7.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [9] KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza, komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [10] LUKÁŠ, Ladislav. *Pravděpodobnostní modely v managementu: teorie zásob a statistický popis poptávky*. Praha: Academia, 2012. ISBN 978-80-200-2005-5.
- [11] MACEK, Jan, KOPEK, Rudolf, KRÁLOVÁ, Jitka. *Ekonomická analýza podniku*. Plzeň: FEK ZČU, 2009. ISBN 978-80-7043-446-8.
- [12] MÁČE, Miroslav. *Platební styk: klasický a elektronický*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1725-5.
- [13] PILÁTOVÁ, Jana; RICHTER, Jaroslav. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-534-4.
- [14] POLÁK, David. *Cash pooling jako efektivní nástroj řízení hotovosti podniku*. Disertační práce. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 173 s.
- [15] POLOUČEK, Stanislav a kol. *Bankovníctví. 1. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-462-7.
- [16] PRIDE, M. William, HUGHES, J. Robert, KAPOOR, R. Jack. *Business*. Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-82955-6.
- [17] RADOVÁ, Jarmila; DVOŘÁK, Petr; MÁLEK, Jiří. *Finanční matematika pro každého. 7. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3291-6.
- [18] REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [19] RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [20] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [21] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-875-9.
- [22] SEGHAL, Vivek. *Enterprise Supply Chain Management: Integrating Best-in-Class Processes*. Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0-470-46545-5.



- [23] SCHÖNFELD, Jaroslav. *Moderní pohled na oceňování pohledávek*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-302-8.
- [24] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [25] ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů*. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [26] ŠŮSTEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [27] VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [28] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- [29] VINŠ, Petr, LIŠKA, Václav. *Rating*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-807-X.
- [30] VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [31] VOLLMUTH, J. Hilmar. *Controlling nový nástroj řízení*. 2. vydání. Praha: Profess Consulting, 2006. ISBN 80-85235-54-4.
- [32] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- [33] Zákon č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti, ve znění pozdějších předpisů.
- [34] Zákon č. 513/199 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- [35] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- [36] Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

### Internetové zdroje

- [1] Arfin, společnost s ručením omezeným. *Prevence v řízení rizik obchodních pohledávek*. [online] [cit. 2013-11-28]. Dostupné z <<http://www.arfin.cz>>.
- [2] Asociace na ochranu věřitelů. *Vymáhání pohledávek* [online] [cit. 2014-02-07]. Dostupné z <<http://www.anov.cz/problematika-pohledavek/vymahani-pohledavek/>>.
- [3] BRICHTA, Ivan. *Daňové a účetní souvislosti pohledávek a závazků* [online]. [cit. 2013-11-25]. Dostupné z <<http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d7788v10419-danove-a-ucetni-souvislosti-pohledavek-a-zavazku/>>.
- [4] GOLA, Petr. *Skonto, ano či ne?* [online]. Dostupné z <<http://www.ucetnikavarna.cz/blog/detail-prispevku/articleid-197-skonto-ano-ci-ne/>>.
- [5] KUBASÁKOVÁ, Iveta. *Logistický systém cross docking a jeho kritéria uplatnění v podniku* [online] [cit. 2014-01-30]. Dostupné z <<http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/cross-docking.pdf>>.
- [6] LIM, William, RASHID, Muhammad, MITRA, Devashis. *Clientele Effects on the Cash Discount Rate in Credit Policy* [online]. Administrative Sciences Association of Canada, Volume 26, 2005, s. 87-8. Dostupné z <[http://luxor.acadiau.ca/library/ASAC/v26/01/26\\_01\\_p085.pdf](http://luxor.acadiau.ca/library/ASAC/v26/01/26_01_p085.pdf)>.
- [7] LINSNER, René. *Optimierung des Cash Managements in Unternehmen*. In: *Controlling-Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* [online]. 24. Jahrgang 2012, Heft 8/9 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <<http://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath->

- partners.com/assets/05\_Publikationen/PDFs/deutsch/Optimierung\_des\_Cash\_Managements\_in\_Unternhemen.pdf.>
- [8] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. *Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví* [online] [cit. 2014-02-15]. Dostupné z <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>>
- [9] MORÁVEK, Tomáš. *Factoring versus úvěr*. [online] [cit. 2014-01-06]. Dostupné z <<http://cfoworld.cz/financni-sluzby/factoring-versus-uver-196>>.
- [10] NEUMAIER, Ivan, NEUMAIEROVÁ, Inka. Index IN05. In: *Evropské finanční systémy - Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference* [online] [cit. 2013-11-25]. Dostupné z <http://is.muni.cz/do/econ/sborniky/2005/evropske-financni-systemy-2005.pdf>.
- [11] POSPÍŠILOVÁ, Petra. *Daňový režim odpisu pohledávek v souvislosti s přijatým pojistným plněním* [online]. 2011-10-20 [cit. 2014-01-24]. Dostupné z <<http://www.ucetni-portal.cz/danovy-rezim-odpisu-pohledavek-v-souvislosti-s-prijatym-pojistnym-plnenim-443-v.html>>.
- [12] SOBOTKOVÁ, Veronika. *Bonusy a skonta z hlediska DPH od 1. 4. 2011*. online cit. 2014-01-15. Dostupné z <<http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d34805v44422-bonusy-a-skonta-z-hlediska-dph-od-1-4-2011>>.
- [13] SOULEK, Vladimír. *Pojištění pohledávek - informace o pojištění úvěrových rizik* [online]. 2012-01-04 [cit. 2014-01-25]. Dostupné z <<http://www.pojistenipohledavek.cz/res/data/010/001300.pdf>>.
- [14] 1387. Akreditiv (§682 Obch.z) - výklad pojmu. In: *epravo.cz* [online] [cit. 2013-11-21]. Dostupné z <<http://www.epravo.cz/top/clanky/obchodni-pravo/akreditiv-682-obchz-vyklad-pojmu-1387.html>>.
- [15] Dokumentární akreditiv hladce a obrace. In: *Cfoworld.cz* [online] [cit. 2013-11-21]. Dostupné z <<http://cfoworld.cz/financni-sluzby/dokumentarni-akreditiv-hladce-a-obrace-615>>.
- [16] Charakteristika faktoringu. In: *Česká leasingová a finanční asociace* [online] [cit. 2013-11-15]. Dostupné z <<http://www.clfa.cz/index.php?textID=56>>.
- [17] Keramika Soukup a Henkel představily nový showroom a školicí středisko v Praze. In: *Imaterialy.cz* [online] 2011-11-03 [cit. 2014-02-08]. Dostupné z <<http://imaterialy.dumabyt.cz/Prumysl-a-obchod/KERAMIKA-SOUKUP-a-Henkel-predstavily-novy-showroom-a-skolici-stredisko-v-Praze.html>>.
- [18] Kouzlo factoringového financování. In: *Financnimanagement.ihned.cz* [online] [cit. 2013-11-18]. Dostupné z <<http://financnimanagement.ihned.cz/c1-58007490-kouzlo-factoringoveho-financovani>>.
- [19] Sap ocenil čtyři české projekty za kvalitu. In: *global.sap.com* [online] [cit. 2014-02-11]. Dostupné z <<http://global.sap.com/cz/press.epx?pressid=13354>>.
- [20] Vývoj insolvenčí v roce 2012. In: *Creditreform.cz* [online] [cit. 2013-10-20]. Dostupné z <[http://www.creditreform.cz/fileadmin/user\\_upload/CR-international/local\\_documents/cz/documents/1\\_TZ\\_Insolvence\\_2012\\_CZ.pdf](http://www.creditreform.cz/fileadmin/user_upload/CR-international/local_documents/cz/documents/1_TZ_Insolvence_2012_CZ.pdf)>.
- [21] Výroční zprávy společnosti Keramika Soukup za období 2008-2013.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A - Organizační struktura společnosti KERAMIKA Soukup, a. s.

Příloha B - Report o subjektu

Příloha C - Smlouva o finančním leasingu





































# Příloha A - Organizační struktura

15/10/2013 8:49 dop.

KERAMIKA SOUKUP a.s.

Strana 1 z 1

## Organizační struktura (2010) Struktura KS

B	Z	Název	Číslo střediska ( )	Závod	Středisko	Provoz	Barva	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	KERAMIKA SOUKUP a.s.	001	001				Yellow
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Management Keramika Soukup	001.00001	001	00001			Yellow
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň	001.00010	001	00010			Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň - velkoobchod	001.00010.001	001	00010	001		Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň - nákup	001.00010.002	001	00010	002		Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň - maloobchod	001.00010.003	001	00010	003		Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň - obchodní cestující	001.00010.004	001	00010	004		Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň - skladník	001.00010.005	001	00010	005		Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň - skladník, řidič	001.00010.006	001	00010	006		Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň - administrativa	001.00010.007	001	00010	007		Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň - grafické studio	001.00010.008	001	00010	008		Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň - sekretariát	001.00010.009	001	00010	009		Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň - marketing a reklama	001.00010.010	001	00010	010		Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň - sanita	001.00010.011	001	00010	011		Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň - development	001.00010.012	001	00010	012		Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Plzeň - dveře, podlahy	001.00010.013	001	00010	013		Aqua
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Horáždovice	001.00020	001	00020			Lime
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Horáždovice - maloobchod	001.00020.003	001	00020	003		Lime
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Horáždovice - obchodní cestující	001.00020.004	001	00020	004		Lime
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Horáždovice - skladník	001.00020.005	001	00020	005		Lime
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Praha 1	001.00030	001	00030			Blue
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Praha 1 - velkoobchod	001.00030.001	001	00030	001		Blue
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Praha 1 - maloobchod	001.00030.003	001	00030	003		Blue
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Praha 1 - obchodní cestující	001.00030.004	001	00030	004		Blue
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Praha 1 - skladník	001.00030.005	001	00030	005		Blue
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Praha 2	001.00040	001	00040			Red
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Praha 2 - velkoobchod	001.00040.001	001	00040	001		Red
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Praha 2 - maloobchod	001.00040.003	001	00040	003		Red
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Praha 2 - obchodní cestující	001.00040.004	001	00040	004		Red
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Praha 2 - skladník	001.00040.005	001	00040	005		Red
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Praha 2 - skladník, řidič	001.00040.006	001	00040	006		Red
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Praha 2 - grafické studio	001.00040.008	001	00040	008		Red
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Praha 2 - development	001.00040.009	001	00040	009		Red
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Morava	001.00050	001	00050			Fuchsia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Morava - obchodní cestující	001.00050.004	001	00050	004		Fuchsia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Morava - skladník	001.00050.005	001	00050	005		Fuchsia

## REPORT O SUBJEKTU



ROSSO STEEL, a.s.

základní údaje	
registrovaný název	ROSSO STEEL, a.s.
I	25221108
DI	CZ25221108
datum vzniku	29.04.1998
základní kapitál	80 000 000 CZK
plátce DPH	Firma je plátcem DPH od 20.05.1998
nespolehlivý plátce DPH	Firma není v registru nespolehlivých plátců DPH
insolvence / úpadek	Firma není v insolvenční řízení ani v úpadku
likvidace	Firma není v likvidaci
exekuce	Firma nemá exekuce z Obchodního vstřížníku
registrované dluhy	Firma nemá aktivní dluhy
<p><small>Pokud je uveden konkurs, insolvence nebo likvidace, pak se jedná vždy o poslední známý aktuální nebo historický údaj. Historické záznamy již neaktivních insolvenčních řízení zobrazujeme všechny vyskytující se v naší databázi za celou historii.</small></p>	
obchodní adresa	
ulice	Evropská 2589/33 b
obec	Praha 6
PS	160 00
registrovaná adresa	
ulice	Evropská 2589/33b
obec	Praha Dejvice
PS	160 00
další údaje	
právní forma	Akciová společnost
druh vlastnictví	Soukromé
bankovní spojení	842125379/0800
rejstříkový soud	Městský soud v Praze oddíl B, vložka 10545
institucionální sektor	Nefinanční podniky soukromé národní
okres	Obvod Praha 6
kraj	Hlavní město Praha
velikost obce	500 000 - a více obyvatel
povolená obec	Praha 6
obec s rozšířenou působností	Praha
bankovní spojení	1000510101/3500 - zveřejněno 01.04.2013
bankovní spojení	1053001853/5500 - zveřejněno 01.04.2013
bankovní spojení	4195212/0800 - zveřejněno 01.04.2013
bankovní spojení	842125379/0800 - zveřejněno 01.04.2013
bankovní spojení	844150359/0800 - zveřejněno 01.04.2013
bankovní spojení	CZ4635000000001330510104 - zveřejněno 01.04.2013
bankovní spojení	CZ4855000000001053001861 - zveřejněno 01.04.2013
bankovní spojení	CZ9308000380250772653263 - zveřejněno 01.04.2013
kontaktní údaje	
telefon	371 744 111
telefon	371 744 145
telefon	371 783 154
fax	371 744 131
e-mail	praha@rosso.cz
web adresa	www.rosso.cz



ROSSO STEEL, a.s.

web adresa	www.hotelnastatku.cz			
<b>skóringové hodnocení</b>				
<b>A</b>				
	Nízké riziko			
predikce rizika	0.10 % (pravd podobnost úpadku v následujících 12 m sících)			
rok hodnocené účetní závěrky	2012			
datum aktualizace	21.02.2014			
<b>maximální doporučený kredit</b>				
krátkodobý kredit	10 193 400 K			
střednědobý kredit	14 562 000 K			
dlouhodobý kredit	17 474 400 K			
<b>vysvětlivky</b>				
<b>AAA</b>	0,00 % – 0,03 %	Minimální riziko	Minimalne riziko	Minimal risk
<b>AA</b>	0,04 % – 0,09 %	Velmi nízké riziko	Velmi nízké riziko	Very low risk
<b>A</b>	0,10 % – 0,27 %	Nízké riziko	Nízke riziko	Low risk
<b>BBB</b>	0,28 % – 0,71 %	Střední riziko	Stredné riziko	Moderate risk
<b>BB</b>	0,72 % – 1,49 %	Akceptovatelné riziko	Akceptovateľné riziko	Acceptable risk
<b>B</b>	1,50 % – 2,69 %	Zvýšené riziko	Zvýšené riziko	Enhanced risk
<b>CCC</b>	2,70 % – 5,16 %	Vysoké riziko	Vysoké riziko	High risk
<b>CC</b>	5,17 % – 11,11 %	Velmi vysoké riziko	Velmi vysoké riziko	Very high risk
<b>C</b>	11,12 % – 99,99 %	Extrémně vysoké riziko	Extrémne vysoké riziko	Extremely high risk
<b>D</b>	100 %	Úpadek	Úpadok	Default
<b>N/A</b>		Nehodnoceno	Nehodnotené	Not qualified
<b>kladné příspěvky ke skóringu (max. 3 nejdůležitější)</b>				
příspěvek 1	+ Pozitivní vliv regionu			
příspěvek 2	+ Pozitivní vliv struktury managementu a statutárních orgánů			
příspěvek 3	+			
<b>záporné příspěvky ke skóringu (max. 3 nejdůležitější)</b>				
příspěvek 1	- Negativní vliv státní společnosti			
příspěvek 2	- Negativní vliv ovládajícího subjektu			
příspěvek 3	-			
<b>vývoj skóringu v čase (max. 10 posledních hodnot)</b>				
datum změny	30.01.2014			
skóringový stupeň	A			
<small>Skóringové hodnocení je výsledkem statistické analýzy založené na mnoha informacích z databází BISNODE, zejména na účetních závěrkách, registrovaných dlužích, velikosti a velikosti firem, platebním chování a mnoha dalších relevantních informacích. Skóringové hodnocení by nemělo být využíváno pouze jako indikátor a nemělo by sloužit jako jediný zdroj pro kreditní rozhodnutí.</small>				
<b>platební informace</b>				
<b>platební morálka firmy</b>				



ROSSO STEEL, a.s.

**B1**
**B1**  
 1–15 dní po splatnosti

poslední faktura	01.12.2013
počet dodavatelů platebních informací	6
průměrný počet dní po splatnosti	6
částka faktur celkem	443 301 K
počet sledovaných faktur	68
maximální obchodní podmínka (dny)	60
uhrazeno v termínu	80 233 K / 18.1 %
uhrazeno po termínu	363 067 K / 81.9 %
zbývá uhradit po termínu	0 K / 0 %
zbývá uhradit v termínu	0 K / 0 %

## vysvětlivky

A	0	Řádně	Riadne	Properly
B1	1–15	Nadprůměrně	Nadpriemerne	Above-Average
B2	16–30	Průměrně	Priemerne	Average
B3	31–45	Podprůměrně	Podpriemerne	Below-Average
C1	40–60	Pomalu	Pomaly	Slow
C2	61–75	Pomalu	Pomaly	Slow
C3	76–90	Pomalu	Pomaly	Slow
D1	91–120	Pozdě	Neskoro	Late
D2	121–150	Pozdě	Neskoro	Late
D3	151–180	Pozdě	Neskoro	Late
E1	181–240	Extrémně pozdě	Extrémne neskoro	Extremely Late
E2	241–300	Extrémně pozdě	Extrémne neskoro	Extremely Late
E3	>=301	Extrémně pozdě	Extrémne neskoro	Extremely Late

## platební morálka odvětví

platební morálka odvětví	Výroba základních kovů
průměrný počet dní po splatnosti	14
počet firem s platební morálkou	304
částka faktur celkem	2 792 731 536 K
počet sledovaných faktur	36 292
firem ve zpoždění do 30 dnů	272
firem ve zpoždění 31 - 60 dnů	21
firem ve zpoždění 61 - 90 dnů	4
firem ve zpoždění nad 90 dnů	7

## innost firmy

## kód NACE

**24100 Výroba surového železa, oceli a ferostutin**

25610 Povrchová úprava a zušlechťování kovů



ROSSO STEEL, a.s.

25720 Výroba zámků a kování					
25730 Výroba nástrojů a nářadí					
47100 Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách					
49410 Silniční nákladní doprava					
55100 Ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních					
56100 Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních					
70200 Poradenství v oblasti řízení					
<b>klasifikace CPV</b>					
27100000-6 Obecné kovy / výroba velkosériová					
27320000-4 Výrobky válcované za studena / výroba velkosériová					
27321200-3 Ploché válcované výrobky z oceli / výroba velkosériová					
60100000-9 Pozemní doprava / služby					
<b>ekonomické charakteristiky</b>					
rok	2012	2011	2010	2009	2008
počet pracovníků	100 - 199	100 - 199	100 - 199	100 - 199	100 - 199
rok	2012	2011	2010	2009	2008
obrat	2 216 mil. K	2 558 mil. K	2 197 mil. K	1 841 mil. K	2 885 mil. K
<b>výpis z obchodního/živnostenského rejstříku</b>					

Výpis z rejstříku, který vede Městský soud v Praze  
 Oddíl: B, Vložka: 10545  
 Den zápisu: 29.04.1998

Obchodní firma: ROSSO STEEL, a.s.  
 Identifikační číslo: 25221108  
 Právní forma: Akciová společnost  
 Sídlo: Praha 6 - Dejvice, Evropská 2589/33b, PS : 16000

Podnikání:  
 silniční motorová doprava nákladní - vnitrostátní a mezinárodní s vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti a tahací ubytovací služby  
 hostinská činnost  
 kovoobrábění  
 zámečnictví  
 nástrojářství  
 obchodní činnost - koup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej  
 činnost ekonomických a organizačních poradců

Statutární orgán:  
 člen představenstva: Stephan Caute, 2 Square Henri Bataille 75016 Paříž, stát: Francouzská republika  
 místopředseda: Zbyněk Šmíd, Mirošov, Gustavka 589  
 člen představenstva: Ing. Stefan Dudaš, Praha 6, U Páté Baterie 2081/21B, PS : 16000  
 předseda: Josef Šmíd, Mirošov, 541

Způsob jednání:  
 1) Zastupování - společnost zastupuje představenstvo a to buď společně dva členové představenstva nebo samostatně předseda představenstva.  
 2) Za společnost podepisují buď společně tři členové představenstva nebo samostatně předseda představenstva. Všichni tak činí tím způsobem, že k napsané nebo výtiskové firmě společnosti připojí svůj podpis s uvedením svých funkcí.

Dozorčí rada:  
 MILOSLAVA BEZDKOVÁ, Mirošov, Gustavka 578, PS : 33843  
 Stanislav Šmolík, Mirošov, 442  
 Václav Šedivec, Plzeň, Plzeňská 78

Akcie:  
 Kmenové akcie na jméno v hodnotě 100 Kč. ve jmenovité hodnotě 800000.00 Kč

Základní kapitál: 80000000.00 Kč

Ostatní skutečnosti:  
 Na společnost ROSSO STEEL, a.s., se sídlem 160 00 Praha 6 - Veveřslavín, Adamova 460/3, IČO 252 21 108, zapsanou v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze v oddíle B, vložka 10545, jako nástupnickou společnost, přišlo na základě schváleného projektu písemně vnitrostátní fúze formou sloučení s rozhodným dnem sloučení 1.1.2012 veškeré jmění v etnických právech a povinností z pracovních právních vztahů společnosti ROSSO INVESTMENT a.s., se sídlem 160 00 Praha 6 - Veveřslavín,





## ROSSO STEEL, a.s.

Adamova 460/3, I 250 59 319, zapsaná v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze v oddíle B, vložka 4105, jako zanikající společnost, a společnost RZ INDUSTRY a.s., se sídlem 301 00 Plzeň, Sady Páté 26, I 280 26 268, zapsaná v obchodním rejstříku Krajského soudu v Plzni v oddíle B, vložka 1458, jako zanikající společnost.

Společnost ROSSO STEEL, a.s., se sídlem 160 00 Praha 6 - Veveřská, Adamova 460/3, I 252 21 108, je právním nástupcem bez likvidace zrušené a zaniklé společnosti ROSSO INVESTMENT a.s., se sídlem 160 00 Praha 6 - Veveřská, Adamova 460/3, I 250 59 319 a společností RZ INDUSTRY a.s., se sídlem 301 00 Plzeň, Sady Páté 26, I 280 26 268.

Údaje platné ke dni: 03.01.2014

Tento text má pouze informativní charakter a nemá žádnou právní moc.

## další informace

Informace z portálu Hyperinzerce.cz

Zajišťujeme komplexní servis v oblasti zpracování hutních materiálů. Hutní materiály - nákup, prodej a distribuce. Provádíme přesné dělení ocelových svitek. Ocelové svitky a plechy jsou za tepla i studena válcované, pozinkované a povrchově upravené.

## statutární zástupci a manažeri

jméno	funkce
Josef Šmíd	Předseda představenstva
Zbyněk Šmíd	Místopředseda představenstva
Stephan Caute	člen představenstva
Ing. Štefan Dudaš	člen představenstva
Václav Šedivec	Předseda dozorčí rady
MILOSLAVA BEZDKOVÁ	člen dozorčí rady
Stanislav Šmolík	Místopředseda dozorčí rady

## vlastnická struktura

## vlastníci - právnické osoby

název společnosti	I	podíl %	vkład	splaceno
Duferco Transformation Europe SA				
Josef Šmíd				

## provozovny

trnávka 215 Mirošov
Gustavka 611 Mirošov
Nádražní 452 Zaječí

## vybrané údaje z účetní závěrky a ukazatele finanční analýzy

rozsah	2012	2011	2010	2009	2008
rozsah	Závěrka v plném rozsahu	Závěrka v plném rozsahu	Závěrka v plném rozsahu	Závěrka v plném rozsahu	Závěrka v plném rozsahu
rozsah za	01.01.2012-31.12.2012	01.01.2011-31.12.2011	01.01.2010-31.12.2010	01.10.2008-30.09.2009	01.10.2007-30.09.2008
perioda	12	12	12	12	12
měna	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
aktiva celkem	1 296 328	1 198 784	1 189 606	813 878	1 377 637
dlouhodobý majetek celkem	432 398	204 370	228 944	219 622	272 893
oběžná aktiva celkem	860 438	993 000	957 579	589 434	1 097 011
pasiva celkem	1 296 328	1 198 784	1 189 606	813 878	1 377 637
vlastní kapitál	253 926	252 591	242 301	210 806	201 254
závazky celkem	1 042 402	946 193	947 305	603 072	1 176 383
dlouhodobé závazky	11 763	12 075	11 179	9 681	8 426
krátkodobé závazky	300 502	291 911	395 293	168 218	531 465
výkaz zisk a ztrát	2012	2011	2010	2009	2008
provozní výnosy	2 152 478	2 496 487	2 151 129	1 765 396	2 785 535
provozní náklady	2 123 246	2 465 166	2 111 886	1 704 705	2 738 605
EBIT	25 534	28 887	41 689	35 144	70 225
výsledek hospodaření za účetní období	5 173	10 290	23 045	9 552	31 327
porovnávací ukazatele	2012	2011	2010	2009	2008
rentabilita tržeb	0,24 %	0,42 %	1,07 %	0,54 %	1,14 %
oběžná likvidita (current ratio)	0,81	0,92	1,05	1,09	0,98



## ROSSO STEEL, a.s.

pohotovostní likvidita	0,49	0,59	0,60	0,60	0,48
ukazatel finanční nezávislosti	19,59 %	21,07 %	20,37 %	25,90 %	14,61 %
celková zadluženost	80,41 %	78,93 %	79,63 %	74,10 %	85,39 %
doba obrátu pohledávek (dny)	91	99	86	63	68
doba obrátu zásob (dny)	49	45	69	53	75
úrokové krytí	0,73	0,57	0,32	1,53	0,44
rentabilita dlouhodobého kapitálu	6,66	10,48	15,10	13,13	27,43

## definice ukazatel

rentabilita tržeb	zisk / tržby
oběžná likvidita (current ratio)	oběžná aktiva / krátkodobé závazky
pohotovostní likvidita	(oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky
ukazatel finanční nezávislosti	vlastní kapitál / aktiva celkem
celková zadluženost	celkové závazky / pasiva celkem
doba obrátu pohledávek (dny)	(krátkodobé pohledávky 01.01. + krátkodobé pohledávky k 31.12 / 2) / (provozní výnosy / 365)
doba obrátu zásob (dny)	(zásoby 01.01. + zásoby k 31.12 / 2) / (provozní výnosy / 365)
úrokové krytí	zisk před úroky a daněmi (EBIT) / placené úroky
rentabilita dlouhodobého kapitálu	istý zisk / (dlouhodobé závazky + vlastní kapitál)

## konec zprávy

Tato informace musí být považována uživatelem za důvěrnou. Přestože je vynakládáno maximální úsilí na zajištění správnosti a aktuálnosti poskytnutých informací, neexistuje žádná právní odpovědnost za případné chyby či opomenutí v této zprávě.

## Příloha C



### SMLOUVA O FINANČNÍM PRONÁJMU S NÁSLEDNOU KOUPI NAJATÉ VĚCI Č. 110044818

uzavřená mezi smluvními stranami

Obchodní jméno: : **ALD Automotive s.r.o.**  
Sídlo: : U Stavoservisu 527/1  
: 100 40 Praha 10  
IČO / DIČ : 61063916 / CZ61063916  
Zapsaná v OR vedeném : zapsaná v OR u MS v Praze, oddíl C, vložka 43360  
Bankovní spojení : 1162730166/0100, Komerční banka a.s., Variabilní symbol: 110044818  
Telefon / fax : 281 006 148 / 281 006 263  
Statutární zástupce : Roman Schanner, jednatel

dále jen "**pronajímatel**"

a

Obchodní jméno : **KERAMIKA SOUKUP a.s.**  
Sídlo: : Chebská 2  
: 32202 Plzeň - Křimice  
IČO/DIČ : 26356872 / CZ26356872  
Zapsaná v OR vedeném : Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 1045  
Bankovní spojení : 4856500297/0100, Komerční banka, a.s.  
Telefon / fax : 377338718 /  
Statutární zástupce : Jiří Soukup

dále jen "**nájemce**"

#### Předmět leasingu (nájmů) Dále jen PL:

Druh předmětu : nákladní  
Tovární značka : Mercedes-Benz  
Typ předmětu : Mercedes-Benz Axor 1833L 4x2  
Výr. č. karoserie : WDB9505351L466531

Požizovací cena předmětu leasingu : 2631611,00 CZK  
Úroková sazba leasingu : pevná  
Akontace : 0,00 CZK (0,00% z pořizovací ceny)  
Leasingová splátka : 53546,90 CZK  
Z toho pojistné havarijního pojištění : 2823,00 CZK  
Prodejní cena : 1200,00 CZK

(Po ukončení sjednané doby nájmu)

Délka doby nájmu (v měsících): : 60  
Počet leasingových splátek : 60  
Perioda splátek: : měsíční

Havarijní pojištění PL: : Je zahrnuto v leasingových splátkách  
Pojistná hodnota: : 2193009,00 CZK  
Zákonné pojištění PL: : je pojištěno pronajímatelem  
u pojišťovny Kooperativa, pojišťovna, a.s.



100110044818

## **ABSTRAKT**

ŠEDIVÉC, Václav. Řízení platební schopnosti podniku. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 122 s, 2014.

**Klíčová slova:** finanční řízení, platební schopnost, platební neschopnost, inkaso pohledávek, faktoring, úvěrový management, platební morálka

Diplomová práce se zabývá řízením platební schopnosti podniku jakožto dílčí oblastí treasury managementu. Práce nejprve přibližuje hlavní disciplíny podnikového řízení, jež se svým fungováním významnou měrou podílejí na solventnosti podniku. Výklad je doplněn zjednodušeným schématem. Dále jsou uvedeny nástroje a způsoby řízení platební schopnosti.

Významná část práce zaměřuje svoji pozornost na pohledávky z obchodního styku. V této souvislosti jsou identifikovány podstatné účetní, daňové i právní aspekty. V rámci úvěrového managementu jsou představeny běžně užívané indikátory pro zjišťování bonity protistrany. Dále jsou blíže charakterizovány vybrané zajišťovací instrumenty sloužící k posílení právního postavení věřitele. Práce se věnuje rovněž možnostem urychlení inkasa pohledávek a postupu jejich vymáhání. V neposlední řadě jsou uvedeny možnosti řešení platební neschopnosti a stručné pojednání o platební morálce.

Autor přistupuje k řešení problematiky prismalem krátkého období. Krátké období zde reprezentuje horizont 12 kalendářních měsíců.

## **ABSTRACT**

ŠEDIVEC, Václav. Treasury Management. Pilsen: Faculty of Economics, The University of West Bohemia in Pilsen, 122 pp, 2014.

**Key words:** financial management, solvency, insolvency, accounts receivable collection, factoring, credit management, payment morale

This diploma thesis deals with Treasury management, or, more precisely, with its part - solvency management. First of all, the thesis introduces main areas of financial management which are potentially crucial for keeping the firm solvent. To make it more illustrative there is a diagram attached. Furthermore, there are presented some managerial tools and methods that can be used for solvency management.

The bulk of this thesis focuses on accounts receivables. There are mentioned significant accounting and tax such as legal aspects related to that. Moreover, in this chapter the paper presents indicators that are commonly used for evaluating customer's creditworthiness. There are covered several ways to secure company's receivables. This paper also attends to receivable collection and how to get paid faster as well as how to collect bad debts. Last, but not least it outlines a problem of insolvency and includes a brief discourse of payment morale.

If not otherwise states, a short-term approach is taken. This means, here, that up to a one-year horizon is considered.