



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Řízení pohledávek ve společnosti Kare, Praha, s.r.o.

Management of receivables in the company Kare, Praha, s.r.o.

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: Prof. Ing. František Freiberg, CSc.

Katka Střelková

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Katka Střelková

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Řízení pohledávek ve společnosti Kare, Praha, s.r.o.

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Management of receivables in the company Kare, Praha,
s.r.o.

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku řízení pohledávek a likvidity podniku.
- Proveďte analýzu systému řízení pohledávek ve společnosti Kare, Praha, s.r.o.
- Zpracujte data získaná analýzou a vyhodnoťte výsledky.
- Porovnejte výsledky teoretických poznatků s praktickými přístupy.
- Navrhňte konkrétní doporučení pro zvýšení efektivity v oblasti řízení pohledávek.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

FREIBERG, František. *Cash-flow - řízení likvidity podniku: Koncepce finanční stability firmy*. 3.rozš.vyd. Praha: Management Press, 1997, 173 s. ISBN 80-859-4337-9.

FREIBERG, František. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 199 s. ISBN 80-859-4303-4.

KISLINGEROVÁ, Eva a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Manažerské finance: hodnota versus finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, xxxi, 714 s. Finance pro praxi. ISBN 80-717-9802-9.

MARINIČ, Pavel a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Vyd. 1.. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 259 s. Finance pro praxi. ISBN 978-80-7478-405-7.

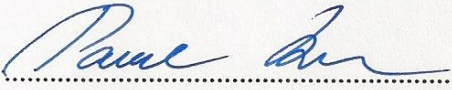
VALACH, Josef a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Finanční řízení podniku: manažerské účetnictví v praxi*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. Finance pro praxi. ISBN 80-861-1921-1.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. František Freiberg, CSc.


Podpis vedoucího bakalářské práce:

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

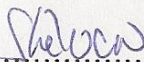

.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.


.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

STŘELKOVÁ, Katka. *Řízení pohledávek ve společnosti Kare, Praha, s.r.o.* Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Prof. Ing. Františku Freibergovi, CSc. za odborný dohled a cenné rady, které přispěly k vypracování této práce. Velké díky patří také ing. Pavlu Šnajdrovi, který mi poskytl potřebné informace a možnost vypracovat praktickou část v jeho firmě.

Abstrakt

Tato bakalářské práce se zabývá problematikou řízení pohledávek a likvidity. V teoretické části je nejprve charakterizováno řízení likvidity, na což navazuje samotné řízení pohledávek, které představuje stěžejní činnost k zajištění trvalé platební schopnosti.

Praktická část je zaměřena na systém řízení pohledávek ve vybrané firmě. Zároveň zjišťuji, jaké dopady má špatná platební morálka na likviditu této společnosti. Konečnou fází tvoří návrhy na zlepšení systému řízení pohledávek a zvýšení efektivnosti využití kapitálu společnosti.

Klíčová slova

Pohledávky, závazky, likvidita, rentabilita, cash flow, pracovní kapitál

Abstract

This bachelor thesis deals with management of receivables and liquidity. In theoretical part there is characterized management of liquidity followed by management of receivables, which is a key activity to ensure the permanent solvency.

Practical part is focused on receivables management system in selected company. At the same time I'm trying to find out what implications the poor payment morale has at the company's liquidity. The final phase consists of suggestions to improve the management of receivables and increase the efficiency of utilization of capital.

Key words

receivables, liabilities, liquidity, profitability, cash flow, working capital

Obsah

Úvod.....	3
1. Charakteristika řízení likvidity	4
1.1 Likvidita	5
1.1.1 Ukazatelé likvidity	6
1.1.2 Controlling průběžné likvidity	8
1.2 Cash flow	9
1.2.1 Retrospektivní cash flow	9
1.2.2 Prognóza cash flow	10
1.2.3 Metody zjišťování cash flow	10
1.3 Řízení pracovního kapitálu	12
2. Řízení pohledávek	14
2.1 Charakteristika pohledávek	15
2.1.1 Oceňování pohledávek	16
2.1.2 Způsoby zániku pohledávek	16
2.2 Prevence	17
2.2.1 Sběr informací a smluvní podmínky	18
2.2.2 Hodnocení bonity odběratele	18
2.2.3 Zajišťovací prostředky	19
2.3 Monitorování	22
2.4 Vymáhání	23
2.4.1 Mimosoudní vymáhání	23
2.4.2 Soudní vymáhání	24
2.4.3 Exekuční řízení a konkurz	24
2.5 Odpisy a opravné položky k pohledávkám	25
3. Řízení pohledávek ve společnosti KARE, Praha, s.r.o.	26
3.1 Profil společnosti	26
3.1.1 Historie	26
3.1.2 Organizační struktura	27
3.2 Analýza současného stavu	27
3.2.1 Prevence	27
3.2.2 Monitorování	28

3.2.3	Vymáhání.....	31
3.2.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	31
3.2.5	Cash flow	37
3.2.6	Pohledávky po splatnosti	39
3.3	Návrhy na zlepšení.....	41
	Závěr	43
	Seznam použité literatury	44
	Seznam ostatních zdrojů	45
	Seznam tabulek	45
	Seznam grafů	45
	Seznam obrázků.....	46
	Seznam příloh	46

Úvod

Základním cílem podniku je obvykle dosáhnout co nejvyššího zisku. Pokud se má stát úspěšným a prosperujícím, musí být schopen nejen prodat své výrobky či služby, ale také zajistit, aby je odběratelé včas uhradili.

Možnost odložené platby, tj. platby fakturou, nabízí dnes již většina podniků, které tak poskytují zákazníkům výhodu využívat výrobky a služby dříve, než za ně zaplatí. S poskytováním tzv. obchodního úvěru ale přichází riziko jeho včasného neuhrazení a firma se tak může jednoduše dostat do potíží. Každý podnik je totiž schopen dostat svým závazkům pouze když disponuje dostatečným množstvím finančních prostředků, což primárně zajišťují právě tržby z prodeje výrobků či z poskytování služeb. Včasné inkasování pohledávek je tedy jedna z klíčových věcí, kterou musí podnik zajistit, aby byl schopen úspěšně fungovat a dokázal včas hradit své závazky.

Špatná platební morálka odběratelů je však jedním z problémů dnešní doby, se kterou se běžně setkává téměř každá firma bez ohledu na její velikost. Tato situace se ještě zhoršila vlivem finanční krize a toto téma je tedy stále aktuální. Pokud dojde k velkému množství neuhrazených pohledávek, může to pro podnik znamenat existenční ohrožení, jelikož platební neschopnost jednotlivých odběratelů může postupně vyústit až k platební neschopnosti samotného podniku. Ztrátou potřebné likvidity ztrácí i svou pozici na trhu a současně i důvěru svých obchodních partnerů.

Existuje však řada možností, jak riziko nezaplacení pohledávek minimalizovat. K tomu slouží činnosti v řízení pohledávek zabývající se prevencí, monitorováním a vymáháním. Podnik tedy musí zajistit efektivní systém řízení pohledávek tak, aby se často nedostával do situace, kdy musí přistoupit k vymáhání, což pro něj znamená nákladný a časově náročný proces, který nemusí vždy znamenat úspěšné inkaso.

Cílem této práce je tedy charakterizovat problematiku řízení likvidity a pohledávek a následně provést analýzu systému řízení pohledávek ve společnosti Kare, Praha, s.r.o. Cílem je taktéž zjistit, jaké dopady má špatná platební morálka odběratelů na likviditu dané firmy. Současně se budu zabývat i vývojem ukazatelů likvidity a cash flow. Výsledkem by měla být kompletní analýza řízení pohledávek a jejich vliv na likviditu celé firmy. V případě neefektivního řízení se pokusím navrhnout lepší řešení.

1. Charakteristika řízení likvidity

Základním předpokladem pro založení, existenci a celkové fungování podniku jsou finanční prostředky. Jejich pohyb je patrný v každé části podniku, a proto finanční řízení tvoří vůbec nejdůležitější složku celopodnikového řízení. Hlavním cílem finančního útvaru je zajištění a udržení finanční rovnováhy, z čehož vyplývá, že řízení likvidity je pro budoucí existenci podniku zcela zásadní.

Princip spočívá v regulaci příjmů a výdajů tak, aby byla dodržena rovnováha mezi potřebami a zdroji. Podnik tedy musí zajistit racionální řízení peněžních toků takovým způsobem, aby v čase tvořily cash potřebný na hrazení běžných podnikových výdajů. V souvislosti se zajištěním každodenní likvidity má finanční management na starost úkony spojené s krátkodobým plánováním, hodnocením investic, řízením peněžního cyklu či s poskytováním obchodních úvěrů. V první řadě se však stará o dlouhodobá rozhodnutí v oblastech zajištění finančních zdrojů, jejich alokace a rozdělování zisku.

Veškeré cíle a úkoly finančního řízení musí být v souladu s celopodnikovou strategií a samozřejmě také se zájmy vlastníků. Za jejich realizaci a kontrolu je obvykle odpovědný finanční manažer, který musí pečlivě zvážit, jaké dopady mohou mít jeho rozhodnutí na celkový chod podniku. Jediné nesprávné rozhodnutí může totiž nepříznivě ovlivnit budoucnost celé firmy. Z toho vyplývá, že je potřeba dodržovat určité zásady a principy, jež se obvykle v praxi vyskytují a jsou základním předpokladem dobrého finančního řízení. Dle Valacha mezi nejdůležitější z nich patří: „*princip peněžních toků, princip čisté současné hodnoty, respektování faktoru času, zohledňování rizika, optimalizace kapitálové struktury, zohledňování stupně efektivnosti kapitálových trhů, plánování a analýza finančních údajů.*“ (Valach, 1999, str. 18)

Hlavní myšlenka u *principu peněžních toků* spočívá v tom, že pro existenci podniku nejsou klíčové náklady a výnosy, ale příjmy a výdaje. Dle účetnictví sice podnik může vykazovat zisk, ale pokud nebudou správně řízeny jednotlivé složky peněžního cyklu (především pohledávky), tak podnik nemá dostatek financí na hrazení svých závazků a ztrácí tak potřebnou likviditu. *Principem čisté současné hodnoty* je fakt, že podnik by měl přistoupit pouze k takovým investicím, jejichž čistá současná hodnota je kladná. S tím úzce souvisí i *respektování faktoru času*, jelikož pro podnik je významnější každá koruna získaná dnes, kterou může ihned dál investovat, než stejná koruna získaná zítra. Kromě respektování času je důležité počítat i s *rizikem* s jakým jsou investice získávány.

Každá koruna nesoucí sebou velkou míru rizika má pro podnik menší hodnotu než získání koruny bezrizikové.

Finanční rozhodnutí jsou však také limitována vnějšími vlivy, jako jsou finanční politika státu, situace na trhu, konkurence, měnová politika či jiné regulace ze strany státu. Často opomíjeným faktem je i to, že na likviditu podniku mají značný vliv i nefinanční rozhodnutí. Operativní cíle jednotlivých úseků podniku jsou odlišné, a proto například různé formy marketingové propagace zacílené na zvýšení prodeje, mohou mít za následek delší dobu inkasa pohledávek a tedy negativní dopad na likviditu. Z tohoto důvodu by každý zaměstnanec ve vedoucí funkci, bez ohledu na oblast práce, měl mít povědomí o základech finančního řízení a dopadech jeho rozhodnutí na finanční stabilitu podniku. Konečná likvidita je tedy výsledkem celopodnikových rozhodnutí a finanční řízení není ani zdaleka záležitostí pouze finančního manažera.

1.1 Likvidita

Jak již bylo zmíněno, likvidita tvoří základní předpoklad budoucí existence a fungování podniku. Pojem likvidita obecně znamená schopnost podniku dostát svým závazkům. Často je však zaměňována s pojmem likvidnost, který udává rychlost, s jakou je majetek schopen přeměnit se v peněžní prostředky.

Nejlikvidnější složku celého podnikového majetku tvoří peněžní prostředky. Peněžní prostředky reprezentují nejen hotovost, ale i různé formy vkladů a ekvivalentů peněžních prostředků. Jelikož spadají do kategorie stavových veličin, udávají stav v určitém okamžiku a lze s nimi v podstatě ihned disponovat. Jejich velikost je východiskem pro posuzování platební situace v určitém okamžiku, kdy porovnáváme stav peněžních prostředků s peněžními závazky (Valach, 1999, str. 11). Neznamená to však, čím vyšší stav peněžních prostředků, tím lépe. Podnik musí vzít na vědomí také rizika a náklady, které to obnáší. Pokud by totiž hromadil velké množství peněz například na účtech u bank, znamená to, že peníze nejsou využívány efektivním způsobem, jakým by mohly být investice, které by zajistily podniku další potřebné příjmy. Takto se pro podnik stávají pouze ušlou příležitost. Hromadění velkého množství finančních prostředků tedy zajišťuje vysokou likviditu, ale na druhé straně nenese žádné výnosy a podniku tak snižuje rentabilitu. Cílem je tedy najít takové optimální množství, které zajišťuje potřebnou likviditu a minimální náklady.

Pokud podnik není schopen zajistit a udržet trvalou platební schopnost, je jeho existence a další rozvoj ohrožen a v některých případech může vyústit i k likvidaci či vyhlášení konkurzu. V případě, kdy se jedná pouze o krátkodobou platební neschopnost, podnik se neocitá přímo v existenčním ohrožení, ale může to pro něj znamenat ztrátu dobrého jména a důvěry svých partnerů. Z hlediska existence a rozvoje není pro podnik stěžejní likvidita minulé či současná, ale zajištění likvidity budoucí, kterou může na rozdíl od té minulé stále ovlivnit. Na jejím zajištění mají podíl především rozhodovací procesy týkající se formy zajišťování finančních zdrojů a jejich alokace. Pokud výsledky z předchozích let nebyly příliš příznivé, podnik by si z toho měl odnést ponaučení a rozhodnout, v jakých oblastech je zapotřebí provést razantní změny.

Základní rovnice řízení likvidity:

$$CO = CI + CB$$

kde CO - výdaje (Cash Outgoings)

CI - příjmy (Cash Income)

CB - zůstatky hotovosti (Cash Balances)

1.1.1 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity (spolu s ukazateli aktivity, rentability a zadluženosti) představují nástroje finanční analýzy. Finanční analýza podává obraz o finančním hospodaření podniku a je důležitým zdrojem informací nejen pro management podniku, ale i pro banky, věřitele, dodavatele či investory. Jejím úkolem je rozpoznat silné i slabé stránky hospodaření, které se mohou v budoucnu stát pro podnik příležitostmi nebo naopak hrozbou. Je tedy v podstatě odrazem „zdraví“ podniku a slouží jako podklad pro rozhodování o budoucím fungování firmy. Zdravím se v tomto případě rozumí schopnost podniku dostát svým závazkům, vytvářet zisk a naplňovat tak smysl svojí existence.

Finanční analýza často spadá do nástrojů podnikového controllingu. Odpovědný pracovník by tedy měl pravidelně sledovat vývoj jednotlivých ukazatelů, aby byla zajištěna efektivní kontrola a bylo tak možné předejít případným problémům s platební schopností apod.

Samotní ukazatelé likvidity reprezentují poměrové ukazatele a zachycují vztah mezi oběžným majetkem a peněžními závazky. Platí zde pravidlo, čím vyšší je hodnota ukazatelů, tím nižší je riziko platební neschopnosti. V současné době se rozlišují 3 základní druhy ukazatelů likvidity, ve kterých se vyskytuje plná či limitovaná výše oběžného majetku:

1) Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Udává, kolikrát pokrývá oběžný majetek krátkodobé závazky podniku. Pokud by tedy podnik proměnil veškerý oběžný majetek na peněžní prostředky, ukazuje kolikrát je schopen zaplatit svým věřitelům. Oběžný majetek se v tomto případě vyskytuje v plné výši. Doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5- 2,5.

Běžná likvidita = Oběžný majetek / krátkodobé závazky

2) Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

V tomto případě se jedná o úroveň schopnosti podniku pohotově uhradit své krátkodobé závazky. Ukazatel však počítá s oběžným majetkem sníženým o položku zásob. Doporučená hodnota by měla být v rozmezí 1 – 1,5.

Pohotová likvidita = Oběžný majetek – zásoby / krátkodobé závazky

3) Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

Tento ukazatel udává schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky okamžitě. Bere tedy v úvahu pouze hotovost, peníze na bankovních účtech a krátkodobé cenné papíry. Jako doporučená hodnota se uvádí 0,5.

Okamžitá likvidita = finanční majetek / okamžitě splatné závazky

4) Jako doplňkový ukazatel lze použít i tzv. čistý pracovní kapitál.

ČPK = Oběžný majetek – krátkodobé závazky

1.1.2 Controlling průběžné likvidity

Controlling prakticky představuje finální fázi finančního řízení a jeho úkolem je zajistit dostatečnou koordinaci a kontrolu podnikových aktivit. Zajištěním likvidity se zabývá finanční controlling, jež tvoří subsystém celopodnikového controllingu. Mezi jeho základní úkoly patří: plánování a kontrola, analýzy, zajišťování finančních zdrojů, investice, platební styk či daně a pojistné. Tak, aby podnik splňoval každodenní likviditu, musí být platební síla daného dne větší nebo rovna výdajům splatným v ten samý den. Platební silou se rozumí disponibilní peněžní prostředky, které má podnik v daný den k dispozici a může je v podstatě okamžitě použít. Aby podnik dosáhl vybilancovaných příjmů a výdajů a byl tedy trvale schopen zajišťovat každodenní likviditu, měl by se držet základních zásad. Mezi ty nejdůležitější patří:

- *vyhnout se prodlení v úhradách závazků*
- *optimálně využívat úvěrové limity*
- *zabránit překročení úvěrových rámců*
- *zabránit ztrátám z nečinnosti peněžních prostředků (často na bázi urychlení příjmů a zpomalení výdajů)*
- *regulovat rychlost toku peněžních prostředků*
- *zajišťovat disponibilitu flexibilních krátkodobých zdrojů*
- *budovat informační systémy podporující peněžní dispozici* (Freiberg, 1996, str. 38)

Současně by měl mít také přehled o tom, jaké příjmy a výdaje se v daný den uskuteční. V případě příjmů i výdajů se však musí počítat s určitými nejistotami, které to obnáší. Pro správné určení příjmů a výdajů daného dne je zapotřebí znát veškeré souvislosti a odvodit tak objem a čas jejich realizace. V případě výdajů je jejich realizace závislá na rozhodnutích podniku a na jejich naléhavosti. Nutností je však počítat i s možnými důsledky, které by odložení plateb mohlo přinést. Důležité je vzít v potaz i fakt, že peníze stráví určitý čas „na cestě“ z účtu na účet.

Pro usnadnění práce a rychlejší rozhodování slouží možnost využití informačního systému CMS (Cash Management Systems). Jedná se o software, který usnadňuje proces řízení likvidity a poskytuje podniku potřebné informace např. o stavech a pohybech na bankovních účtech či saldování pohledávek a závazků apod.

1.2 Cash flow

Povinnou součástí účetní závěrky je dle zákona o účetnictví rozvaha a výsledovka. V praxi je však mnohdy doplňována i bilancí cash flow. Její důležitost spočívá v tom, že poskytuje komplexní přehled o skutečných finančních tocích za určité období. Podnik totiž může vykazovat zisk, ale není dlouhodobě schopen hradit své závazky, jelikož se jedná o zisk vázaný v pohledávkách, které mohou být nedobytné. Bilance cash flow je tedy podkladem pro rozpoznání finančních problémů, jelikož zobrazuje nejen informace o pohybu finančních prostředků, ale také jejich příčiny. Nepředstavuje však jen nástroj nezbytný pro analýzu a přehled o finančních tocích za minulá období, ale lze ji také určitým způsobem prognózovat a odhadnout stav finančních toků v budoucnu. Tím se stává nedílnou součástí pro zajištění budoucí likvidity. V praxi se setkáváme s cash flow v podobě již zmíněné bilance či v podobě ukazatele, jež udává skutečný přírůstek peněz ve firmě za dané období.

1.2.1 Retrospektivní cash flow

Retrospektivní cash flow neboli cash flow za minulá období je primárním zdrojem informací k zjištění finančních problémů a jejich příčin. Tento výkaz poskytuje přehled o finanční situaci podniku a jejím vývoji, čímž se stává důležitým zdrojem, nejen pro podnik samotný ale i pro jeho okolí. V případě cash flow z let minulých lze jednoduše porovnat finanční pozici na začátku a na konci sledovaného období. Je možné sledovat i vývoj v horizontu několika let. Poskytuje tak přehled o vývoji a změnách jednotlivých položek, které podniku napoví, kde je řízení pracovního kapitálu zcela neefektivní a kde pramení počátek určitých problémů.

Ačkoliv základní struktura bilance nemá jednotný charakter, obecně se zpravidla rozlišuje na oblast běžné podnikové činnosti, investiční oblast a v poslední řadě oblast externího financování. Pro podnik jako takový je samozřejmě nejdůležitější oblast běžné podnikové činnosti, která reprezentuje jeho vnitřní finanční sílu. Čím vyšší hodnoty cash flow dosahuje, tím se stává podnik méně závislým a disponuje tak vyššími předpoklady pro budoucí rozvoj. Míra spolehlivosti a kvality bilance však závisí na míře pravdivosti zaznamenaných položek finančních toků.

1.2.2 Prognóza cash flow

K zajištění likvidity je zapotřebí vybilancování příjmů a výdajů v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. To podniky běžně zajišťují pomocí finančních plánů a jejich kontroly. Nedílnou součástí finančního plánování se tak stala prognóza cash flow, která poskytuje přehled o příjmech a výdajích plánovaného období.

Prognózu cash flow lze vypočítat poměrně jednoduchým způsobem. V prvním kroku je zapotřebí vypočítat saldo příjmů a výdajů, které je výsledkem odečtení výdajů daného období od příjmů daného období. Mezi celkové výdaje spadají například: výdaje na provozní činnost podniku, investiční výdaje, splátky závazků či dividendy. V položkách příjmů se pak objevují příjmy z prodejů, z desinvestic, úroků apod. K saldu příjmů a výdajů už stačí jen připočíst počáteční stav peněžních prostředků na počátku plánovacího období. Konečný výsledek uvádí finální stav peněžních prostředků na konci daného období. Pokud je výsledek kladný, znamená to, že podnik má k dispozici volné peněžní prostředky a je zapotřebí rozhodnout o jejich efektivním využití. Pokud však nastane situace opačná, je nutné zajistit vhodný způsob jejich krytí, nebo upravit operativní plány.

V každém podniku může nastat situace, kdy dojde k deficitu peněžních prostředků. V takových případech je tedy nutné nalézt vhodnou formu řešení dřív, než dojde k dlouhodobé platební neschopnosti. Jednou z možností jsou desinvestice. Podnik může přistoupit k prodeji nadbytečných zásob, k efektivnějšímu řízení pohledávek či vhodnější organizaci. Další možností je také snížení výdajů nebo výběr momentálně vhodnějšího způsobu financování (například koupě na leasing). Vždy je však zapotřebí zvážit dopady na chod podniku, jeho cíle a zisk.

1.2.3 Metody zjišťování cash flow

Cash flow lze prakticky zjistit dvěma způsoby, a to přímou či nepřímou metodou. Principem přímé metody je rozdíl mezi celkovou sumou všech příjmů a výdajů za sledované období. Peněžní tok se v tomto případě prakticky projeví pouze v přírůstcích či úbytcích v pokladně nebo na bankovních účtech. Tato metoda však nebere v potaz finanční prostředky, které nemají charakter příjmů a výdajů, což způsobuje, že podává pouze omezené informace a v současné době se proto již moc nepoužívá.

Nepřímá metoda zobrazuje zdroje a jejich užití. Její princip spočívá ve sledování změn rozvahových položek. Podstatou je tedy porovnání stavů na začátku a konci účetního období. Oproti přímé metodě pracuje s položkami čistého zisku, s náklady, které nebyly současně výdaji a s výnosy, které nebyly současně příjmy.

Základní struktura nepřímé metody:

- + zisk (po zdanění a úhradě úroků)
- + odpisy
- + jiné náklady, nevyvolávající pohyb peněz (tvorba rezerv)
- výnosy, nevyvolávající pohyb peněz (zúčtování výnosů příštích období)
- Σ CF ze samofinancování

- + úbytek pohledávek
- přírůstek pohledávek
- + úbytek nakoupených cenných papírů
- přírůstek nakoupených cenných papírů
- + úbytek zásob (prodej za hotové)
- přírůstek zásob
- + přírůstek krátkodobých dluhů
- úbytek krátkodobých dluhů
- Σ CF z provozní činnosti (obsahuje i CF ze samofinancování)

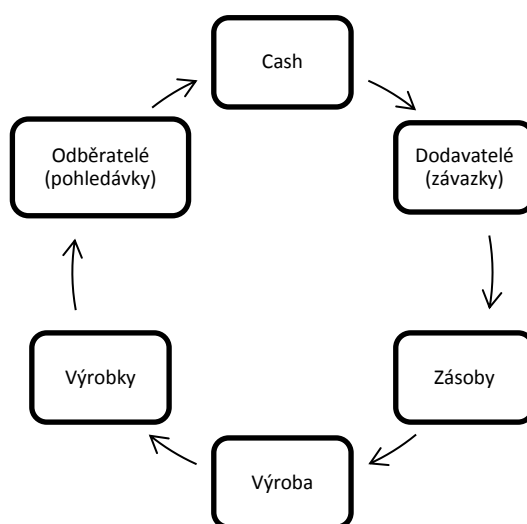
- + úbytek fixního majetku
- přírůstek fixního majetku
- + úbytek nakoupených akcií a dluhopisů
- přírůstek nakoupených akcií a dluhopisů
- Σ CF z investiční činnosti

- + přírůstek dlouhodobých dluhů
- úbytek dlouhodobých dluhů
- + přírůstek vlastního jmění (z emise akcií)
- výplata dividend
- Σ CF z finanční činnosti

1.3 Řízení pracovního kapitálu

Aby byl podnik schopen vyrábět či poskytovat služby, musí mít dostatečný kapitál a také potřebnou výši oběžných aktiv potřebných pro zajištění plynulé výroby. Pracovním kapitálem se nazývá kapitál, který je vázaný k oběžnému majetku a mění se v čase. Tvoří jej zásoby, pohledávky a finanční majetek. Na následujícím schématu je patrné, jak se mění jednotlivé položky během výrobního cyklu. Cyklus začíná investováním peněžních prostředků do materiálu potřebného na výrobu. Spotřebou materiálu se následně získá nedokončená výroba a posléze konečně i hotové výrobky, které jsou ve většině případů prodány tzv. na fakturu. Cyklus se tedy uzavírá až inkasem pohledávek od odběratele, který dané výrobky zakoupil. Pohledávky se tak stávají klíčovou položkou celého cyklu.

Obrázek 1: Schéma obrátového cyklu kapitálu

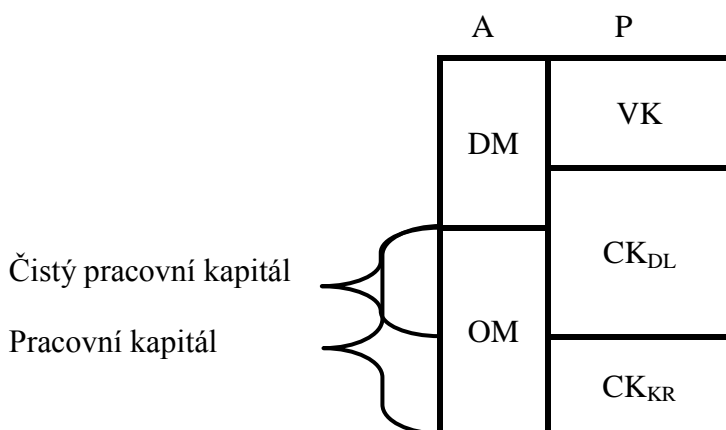


Zdroj: Vlastní zpracování dle Freiberg, 2007, str. 18

Zajištění optimálního objemu a struktury oběžného majetku je záležitostí finančního manažera, který je v podstatě odpovědný za řízení zásob, pohledávek, hotovosti či finančního majetku. Pokud by byla výše oběžného majetku příliš vysoká, pro podnik to sice znamená vysokou likviditu, ale snižuje se tím jeho ziskovost. Nevýhodná je i opačná situace, kdy je výše oběžného majetku tzv. na hraně. To sice vede k vysoké ziskovosti, ale podnik pak nedisponuje potřebnou likviditou. Aby finanční řízení bylo efektivní je tedy zapotřebí najít kompromis zajišťující finanční rovnováhu. Správné řízení jednotlivých položek je tedy klíčem k zajištění trvalé platební schopnosti.

V souvislosti s pracovním kapitálem se setkáváme ještě s pojmem čistý pracovní kapitál, který představuje oběžná aktiva snižená o krátkodobé závazky.

Obrázek 2: Struktura pracovního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování

Oběžný majetek lze v podstatě rozdělit na složku trvalou a přechodnou. V případě složky trvalé se jedná o část oběžných aktiv, které jsou v určité výši potřeba po celou dobu provozní činnosti. Druhá část představuje nestálou složku, jež podléhá různým výkyvům. Objem oběžného majetku se tedy v tomto případě neustále mění, například sezónními výkyvy, čímž se mění i potřeba jeho financování. Úkolem finančního manažera je tedy zvolit vhodnou variantu financování jednotlivých složek. V literatuře se běžně uvádí 3 různé způsoby financování, a to agresivní, konzervativní a umírněný přístup.

Agresivní přístup využívá financování přechodné i části trvalé složky krátkodobým kapitálem. Z časového hlediska je to sice rychlejší, ale zároveň to přináší vysokou míru rizika a podnik se tak snadno může dostat do potíží.

Konzervativní způsob naopak využívá financování dlouhodobým kapitálem a krátkodobý kapitál využívá jen výjimečně. Tato situace znamená podstatně vyšší náklady, ale nízkou míru rizika.

Umírněný přístup tvoří jakýsi kompromis mezi oběma předchozími. Využívá totiž financování stálého objemu aktiv (oběžného i fixního majetku) dlouhodobým kapitálem a přechodná složka aktiv je financována krátkodobými cizími zdroji.

2. Řízení pohledávek

„Řízením pohledávek lze chápat činnosti podniků směřující k optimálnímu usměrňování jejich pohledávek. Jeho předmětem jsou objem pohledávek a jejich vývoj, struktura pohledávek podle různých kritérií, rentabilita (jejich výnosnost posuzovaná jako přínos k čistému zisku), rovnoměrnost či nerovnoměrnost pohledávek, doba jejich splacení (inkasní lhůta pohledávek), likvidnost pohledávek (běžné, s prošlou lhůtou splatnosti, sporné, pochybné, nedobytné), subjekt pohledávek (výběr odběratelů, resp. dlužníků), rizika spojená s pohledávkami (pokles odbytu, resp. poptávky, platební neschopnosti či nevěle odběratelů, spekulace, resp. podvody) apod. Patří sem proto i činnosti směřující k vymáhání pohledávek.“ (Valach, 1999, str. 136)

Jak již bylo zmíněno, poskytování obchodního úvěru se stalo běžnou záležitostí každé firmy. Možnost platby fakturou zajišťuje značnou konkurenční výhodu oproti podnikům, jež umožňují pouze platby v hotovosti. Další výhodou v konkurenčním boji mohou být delší doby splatnosti pohledávek, které podniku zajišťují vyšší objem zákazníků, a tím i větší podíl na trhu. Jak to již bývá zvykem, všechno má své výhody, ale i nevýhody. V případě obchodního úvěru také hrozí nemalé riziko nezaplacení a podnik se tak snadno může dostat do problémů. Současně je i zapotřebí, aby byl dostatečně finančně zajištěn a byl tak schopen obchodní úvěry pokrýt. Výše a rychlost splácení pohledávek má obrovský vliv na likviditu, a tak správné řízení pohledávek je jedním z klíčů k úspěchu celého podniku.

Smysl řízení pohledávek spočívá v nalezení optimálních podmínek pro poskytování obchodních úvěrů, tak aby byly únosné pro všechny zainteresované strany. Cílem je tedy minimalizovat riziko nedobytných a pozdě uhrazených pohledávek a zároveň nastavit úvěrovou politiku tak, aby podmínky nebyly příliš přísné a výsledkem nebyl odliv zákazníků ke konkurenci. Jedinou výjimkou jsou podniky, které mají tak silné postavení na trhu, že si mohou striktně diktovat podmínky, aniž by se musely bát o svou existenci. Pro většinu podniků je však konkurence důležitým faktorem a nemohou si dovolit uzpůsobit podmínky pouze svým potřebám. Zároveň ale nemohou být v oblasti úvěrové politiky příliš benevolentní. Přineslo by jim to sice vyšší prodeje, a tím i vyšší potencionální zisk, avšak na úkor kvality pohledávek, zvýšení nákladů i vysokého rizika.

2.1 Charakteristika pohledávek

Pohledávku lze definovat jako právo či nárok věřitele (podniku) vůči jiným subjektům na zaplacení stanovené částky v určené době splatnosti. Podnik jakožto dodavatel se tedy stává věřitelem a odběratel pak dlužníkem. Dlužná částka se až do doby uhrazení nazývá pohledávkou.

Pohledávky se společně se zásobami a krátkodobým finančním majetkem řadí mezi oběžný majetek. Představují tak důležitou položku pracovního kapitálu a jejich řízení je v podstatě nejdůležitější částí celého cash cyklu. Jako oběžný majetek je zpravidla označen majetek s dobou použití do 1 roku. V praxi však mohou nastat případy, kdy se jedná o delší časové rozmezí, a to například v případě dlouhodobých pohledávek. Pohledávky lze tedy z hlediska času dělit na krátkodobé, s dobou splatnosti kratší než 1 rok a dlouhodobé s dobou splatnosti delší než 1 rok. V případech, kdy podnik spolupracuje i se zahraničními subjekty, lze pohledávky rozdělit také na tuzemské a zahraniční.

Nejčastější a pro podnik nejvíce důležité jsou pohledávky z obchodního styku, které jsou tvořeny prodejem výrobků či poskytováním služeb a jejich dodávkou na základě dokladu, obvykle nazývaným faktura vydaná či faktura odběratelská. Mohou ale vznikat i z jiných důvodů než je obchodní styk, a to v podobě nároků na dotace, odpočtů daní či půjček zaměstnancům, společníkům apod.

Z hlediska účetnictví lze pohledávky účtovat různým způsobem. První možností je do výnosů, kam patří pohledávky z již zmíněného obchodního styku, dále z prodeje majetku, smluvních sankcí a náhrad škody. Druhou variantou je pak účtování rozvahově v podobě poskytnutých záloh, půjčených peněz, pohledávek vůči státu či jiným institucím apod. Je nutné také rozlišovat, zda se jedná o pohledávky vlastní či pohledávky cizí. V případě vlastních pohledávek se jedná o pohledávky vznikající na základě vztahu mezi věřitelem a dlužníkem, o nichž bylo účtováno ve vlastní účetní jednotce. Pohledávky cizí představují pohledávky nabyté postoupením, koupí, dědictvím či darováním, které původně vznikly v jiné účetní jednotce.

2.1.1 Oceňování pohledávek

Oceňování pohledávek lze dle zákona o účetnictví provádět třemi způsoby, a to jmenovitou hodnotou, pořizovací cenou a reálnou hodnotou.

Jmenovitá hodnota pohledávky představuje cenu při vzniku pohledávky, tedy částku uvedenou na faktuře. Pokud se jedná o pohledávku cizí, nabytou postoupením či vkladem oceňuje se pořizovací cenou navýšenou o náklady spojené s jejím pořízením. Existují i případy, kdy může být pohledávka nabyta bezúplatně (např. dědictvím) a bude tedy oceněna reprodukční cenou, tj. cenou za kterou byla pořízena v době, kdy se o pořízení účtuje. Reálnou hodnotou jsou oceněny pohledávky, které účetní jednotka nabyla a určila k dalšímu obchodování. Reálnou hodnotou může být tržní hodnota, hodnota stanovená kvalifikovaným znalcem či hodnota stanovená dle zvláštních předpisů.

2.1.2 Způsoby zániku pohledávek

Nejčastějším způsobem zániku pohledávek je jejich úhrada. Může se jednat o částečné či plné splnění dluhu peněžní formou, a to v hotovosti nebo bezhotovostním převodem.

Další možností je započtení pohledávek neboli kompenzace. Tento způsob se využívá v případech, kdy mají oba subjekty vzájemné pohledávky. Zápočet se provádí do výše, do které se pohledávky navzájem kryjí. V případě, že se jedná o pohledávky stejného druhu, není zapotřebí souhlasu druhého účastníka a jde tedy o jednostranný zápočet. Druhé smluvní straně je pouze odesláno oznámení o započtení. K dvoustrannému zápočtu je již potřeba souhlas obou účastníků a započtení pohledávek je tedy založeno na vzájemné dohodě.

Pohledávka může také postoupit, což znamená, že věřitel převede pohledávku na jiný subjekt. Postoupení pohledávky upravuje občanský zákoník zákonem č. 89/2012 Sb. v ustanovení §1879 a dále. Nově platí, že není zapotřebí písemné smlouvy o postoupení, avšak je vhodné tuto skutečnost přesto smluvně ošetřit, aby se v případě sporů předešlo komplikacím. Původní věřitel se postoupením stává postupitelem (cedentem) a nový věřitel představuje postupníka (cesionáře). Původní věřitel může pohledávku postoupit i bez souhlasu dlužníka, avšak je povinen mu následně oznámit, že k postoupení došlo. Lze to provést i ze strany postupníka. Postoupení pohledávky může být bez či za úplatu.

V případě postoupení za úplatu se jedná o procentuálně stanovenou částku ze jmenovité hodnoty pohledávky.

Za způsob zániku je považováno i promlčení. V takovém případě pohledávka stále existuje, avšak již uplynula doba na její úspěšné soudní vymáhání. Dle obchodního zákoníku je promlčecí lhůta 3 roky. Promlčecí doba začíná ode dne, kdy mohlo být právo uplatněno u soudu. Po uplynutí této doby již věřitel nemá právo na soudní vymáhání a šance na úhradu pohledávek je tedy minimální. Pokud dojde k prekluzi, znamená to úplný zánik práva na vymáhání pohledávek.

Pohledávky mohou zaniknout i dohodou obou účastníků o zániku pohledávky, prominutím dluhu a vzdáním se práva na jeho vymáhání, odstoupením od smlouvy, nemožností plnění ze strany dlužníka, smrtí jednoho z účastníků či splynutím v případě sloučení obou podniků.

K tomu, aby došlo k jejich uhrazení a nestaly se tak pohledávkami nedobytnými, napomáhají hlavní činnosti v řízení pohledávek zabývající se prevencí, monitorováním a v poslední řadě vymáháním.

2.2 Prevence

Aby podnik zamezil častým problémům s pozdním placením odběratelů, musí zajistit efektivní preventivní opatření. Prevence je základem celého řízení pohledávek, především tím, že již předem stanovuje postupy pro uzavírání obchodních kontraktů. Pohledávkami je totiž zapotřebí zabývat se ještě dříve, než vzniknou. Jedině tak je totiž možné zabránit případným problémům. Pokud podnik není schopen zajistit, aby pohledávky byly včas uhrazeny, je nutné přistoupit k dlouhodobému a nákladnému vymáhání, což zpravidla znamená vyšší náklady než v případě preventivních opatření. V případech, kdy preventivní opatření selžou a je nutné přistoupit k vymáhání, je pro zajištění efektivnosti řízení pohledávek zapotřebí toto pochybení napravit a přejít k přísnějším opatřením, aby se v budoucnu již tento proces nemusel opakovat.

Mezi preventivní opatření patří smlouva, sledování chování odběratelů, sběr informací o jejich solventnosti, přístup k novým odběratelům, úvěrové limity, zajišťovací instrumenty apod.

2.2.1 Sběr informací a smluvní podmínky

Dříve než podnik přistoupí k poskytnutí obchodního úvěru, měl by nasbírat a využít informace o potencionálních odběratelích. Ty mohou být z externích zdrojů i z vlastních zkušeností z minulých období. Řadu informací lze najít i na internetu ať už v databázi dlužníků či v rejstříku Ministerstva financí. Problémem však je, že dlužníka zveřejňuje právě věřitel, tudíž ačkoliv dluží mnoha dalším, nemusí být v registru dlužníků uveden. Bohužel ani maximální informovanost nezaručí podniku bezproblémový průběh inkasa a informace slouží pouze jako nápomoc k zhodnocení daného odběratele. Na závěr „průzkumu“ by si měl podnik ujasnit podmínky pro poskytování úvěru (například noví odběratelé musí určitou dobu platit pouze hotově).

Smlouva je základním předpokladem každého obchodu, tudíž je třeba správně definovat předmět plnění, povinnosti a práva obou smluvních stran a popřípadě i jak budou řešeny spory v případě pozdních plateb apod. Platební podmínky by však s ohledem na konkurenci neměly být přehnané a často se dokonce stanovují stejné podmínky pro všechny eventuální odběratele. Spolu s podmínkami poskytování se stanovuje i maximální možná výše pohledávek na jednoho odběratele. Bohužel ani toto nezaručí jistotu včasného splacení závazku, avšak do doby zaplacení odběratel nemá nárok na žádnou další dodávku.

Stanovení ceny a doby splatnosti je klíčovým bodem celé smlouvy. Dnem splatnosti se rozumí den, kdy má být připsána fakturovaná částka na účet věřitele. Především u větších zakázek či v případě špatných zkušeností s odběrateli může podnik požadovat zálohu předem. Naopak za včasnější úhradu pohledávek je možnost poskytnout odběrateli odměnu v podobě skonta.

2.2.2 Hodnocení bonity odběratele

Hodnocení bonity odběratele dnes již neodmyslitelně patří k základním preventivním krokům pro snížení rizika návratnosti pohledávek. Bonita představuje důvěryhodnost, solventnost a schopnost odběratele dostát svým závazkům. Vyjadřuje tak pověst a kvalitu jeho platebních schopností. Podniky ji obvykle hodnotí z hlediska objemu tržeb, solventnosti, stability, konkurence cenových relací a ziskovosti. Správné zhodnocení bonity odběratele podstatně napomáhá minimalizaci rizika a eliminování problematických pohledávek.

Dle přínosu pro podnik se odběratelé dělí do tzv. bonitních skupin. Nejcennější skupinou jsou tzv. zlatí odběratelé, kteří přinášejí společnosti největší zisky a jsou tak vysoce ceněnými zákazníky. Druhou skupinu tvoří bílí odběratelé, kteří by mohli být zdrojem vyšších zisků za předpokladu, že by se podniku podařilo snížit náklady v procesu řízení pohledávek. Poslední skupinou jsou pak nepříliš oblíbení černí odběratelé se špatnou platební morálkou. U nich je třeba zvážit, zda se podniku i nadále vyplatí s nimi obchodovat.

Obrázek 3: Bonitní skupiny

Tržby na odběratele	Náklady	Nízké	Vysoké
Vysoké		Zlatí	Bílí
Nízké		Bílí	Černí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Freiberg, 2007, str. 27

2.2.3 Zajišťovací prostředky

Jak již bylo řečeno, poskytování obchodního úvěru je spojeno s rizikem nezaplacení, a proto se mnohdy používají různé formy zajištění, pro případ, že by odběratel nezaplatil včas. Zajišťovací prostředky plní funkci preventivní, kdy upozorňují zákazníka na možné následky a motivují ho tak k včasnému zaplacení. Další důležitou funkcí je funkce zajišťovací, která zvyšuje jistotu věřitele, že pohledávka bude uhrazena. V poslední řadě pak funkce uhrazovací, která v případě nezaplacení poskytuje náhradní způsob uspokojení. Jako zajišťovací prostředek může sloužit směnka, dokumentární akreditiv, pojištění pohledávek, zástavní právo, výhrada vlastnického práva, bankovní záruka, smluvní pokuta, faktoring či forfaiting. Všechny tyto nástroje jsou vhodné pro snížení rizika prodeje na úvěr.

2.2.3.1 Směnka

Jednoduchým a také oblíbeným zajišťovacím instrumentem je směnka. Jedná se o cenný papír, jenž zajišťuje zaručenou návratnost peněžních prostředků. Její obsah je dán zákonem určenými náležitostmi, které pro jejího majitele znamenají právo vyžadovat v určitou dobu a na určitém místě peněžní sumu na směnce uvedenou. Podle toho, kdo směnku vystaví, se dělí na směnku vlastní a cizí.

V případě směnky vlastní se dlužník zavazuje věřiteli, že v určený den zaplatí danou sumu přímo věřiteli nebo osobě oprávněné k převzetí peněžních prostředků. Směnka cizí představuje závazek výstavce třetí osobě (např. bance), aby vyplatila směnnou částku směnnému věřiteli.

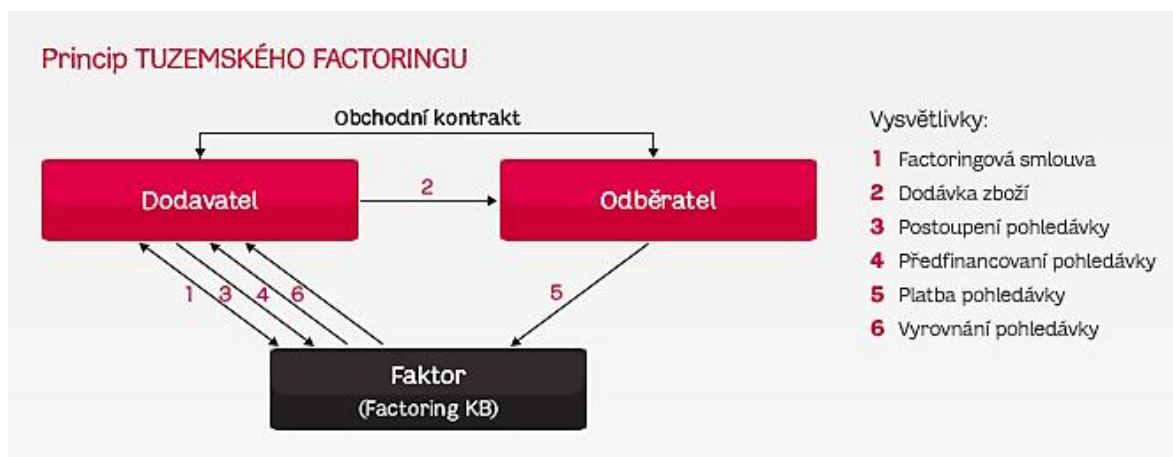
2.2.3.2 Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv firmy zpravidla využívají při obchodech se zahraničními partnery. Jedná se o písemný závazek banky vyplatit na základě žádosti klienta z jeho účtu požadovanou sumu oprávněné osobě. Podmínkou je však předložení určených dokumentů, jež může představovat faktura, směnka, nákladní či přepravní listy nebo jiné potřebné dokumenty určené v akreditivní listině. Další podmínkou je pak předložení těchto náležitostí do určité doby a na předem určeném místě.

2.2.3.3 Faktoring

Faktoring představuje alternativní zdroj financování a funguje na principu odkupu krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti faktoringovou společností. Faktoringovou společností zpravidla představuje banka, která na základě faktoringové smlouvy přebírá veškerá rizika spojená s úhradou pohledávek. Většina faktoringových společností klientům nabízí správu a inkaso pohledávek, financování pohledávek a pojištění pohledávek. Klient tak obdrží poměrnou část peněz ihned a nemusí se pohledávkou dále zabývat a potřebný čas tak může věnovat dalším obchodům. Výše faktorem vyplacené částky se pohybuje v rozmezí 60-90% postoupené pohledávky.

Obrázek 4: Schéma faktoringu

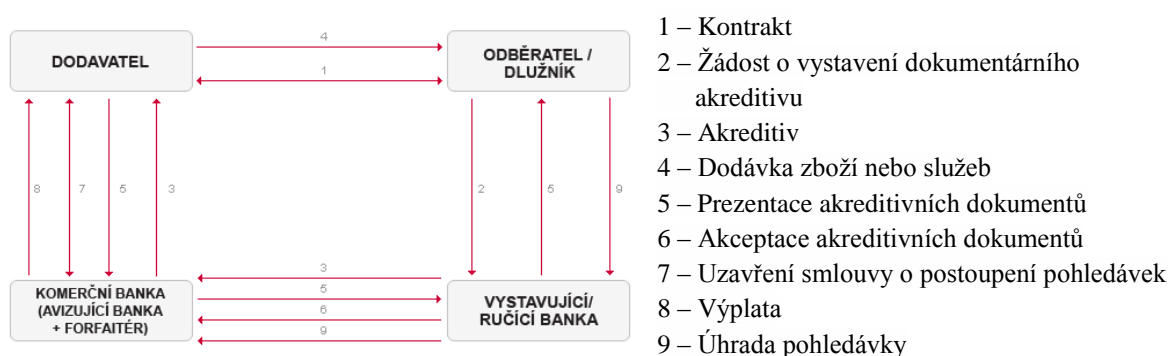


Zdroj: Webové stránky komerční banky

2.2.3.4 Forfaiting

Forfaiting je další možností alternativního financování, kdy podnik prodává zajištěnou střednědobou či dlouhodobou pohledávku specializované společnosti tzv. forfaiterovi. Oproti faktoringu musí být pohledávka zajištěna např. směnkou, bankovní zárukou či dokumentárním akreditivem. Zpravidla se využívá především pro zahraniční obchod a dodavatel se tak zbaví i rizika kolísání ceny pohledávek z důvodu změn měnového kurzu. Odlišnost od faktoringu je také v tom, že se forfaitují jednotlivé pohledávky. Stejně jako u faktoringu přebírá odkupem pohledávky forfaitingová organizace veškeré rizika neuhrazení.

Obrázek 5: Schéma forfaitingu



Zdroj: Webové stránky komerční banky

2.2.3.5 Zástavní právo

V případě zástavního práva uzavírá dodavatel a odběratel smlouvu o zřízení zástavního práva k movité či nemovité věci. Vhodné je uzavřít tuto smlouvu formou notářského či exekučního zápisu, který v případě neuhrazení výrazně urychluje proces zpeněžení. Odběratel obvykle ručí hmotným majetkem v podobě nemovitosti, strojů či jiným výrobním zařízením.

2.2.3.6 Bankovní záruka

Univerzálním zajišťovacím instrumentem je bankovní záruka, v jejímž případě v roli ručitele vystupuje banka. Banka tak ručí za to, že v případě neplnění závazku ze strany dlužníka, uspokojí závazek věřitele, na základě písemného prohlášení v záruční listině. V záruční listině je uvedeno, do jaké výše je banka ochotna za pohledávku ručit a časové rozmezí platnosti záruky.

2.2.3.7 Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek reprezentuje další zajišťovací instrument využívaný především pro zajištění zahraničních pohledávek. Pohledávka je tak pojištěna proti riziku platební neschopnosti, nevůle či důsledku teritoriálních rizik. Tuto možnost firmy využívají především proto, že ve většině případů je pro ně obtížné získat informace o solventnosti zahraničních firem. V případě pojištění pohledávek tedy tyto činnosti připadají pojišťovně. Ta na základě prověření bonity jednotlivých odběratelů pro každého zvlášť stanoví pojistný limit, do kterého je ochotna za pohledávky ručit. V okamžiku, kdy dojde k platební neschopnosti, nastává pojistná událost a pojišťovna vyplatí stanovenou procentuální výši pohledávky. V praxi je možné setkat se i se situací, kdy pojišťovna prohlásí pohledávky od určitého odběratele za nepojistitelné a firma tak sice může s daným partnerem obchodovat, ale pouze na vlastní riziko.

2.3 Monitorování

Jelikož se vznikem pohledávek vzniká i účetní výnos společnosti, je zapotřebí je určitým způsobem monitorovat a kontrolovat tak, aby byl zajištěn dostatečný přehled o jejich inkasu. Monitorování pohledávek spadá do aktivit podnikového controllingu, který sleduje jejich vývoj v objemu, struktuře a čase. Musí být tedy zajištěna potřebná evidence objemu pohledávek, jejich výše a zejména přehled o lhůtách jejich splatnosti, tak aby měl podnik přehled o vázanosti kapitálu v pohledávkách. K tomu se nejčastěji využívá ukazatelů obratu pohledávek a doby obratu pohledávek.

Oba ukazatele lze znázornit jednoduchým vzorcem:

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Denní prodeje na úvěr}}$$

Obrat pohledávek slouží jako ukazatel udávající počet obrátek za sledované období. Doba obratu pohledávek udává, kolik průměrně uplyne dní od vystavení faktury k jejímu inkasu, respektive jak dlouho trvá přeměnit pohledávky na peněžní prostředky.

Jako doplňkový nástroj pro monitorování pohledávek lze použít „stáří“ pohledávek, které umožňuje kontrolu vývoje vázanosti kapitálu v pohledávkách. Tato metoda je založena na principu uspořádání pohledávek dle data fakturace do tříd, které vyjadřují intervaly jejich stáří. Podnik tak získává komplexní přehled o jednotlivých pohledávkách a vidí, které byly splaceny včas, jaké po lhůtě splatnosti a ty, které představují pohledávky nedobytné.

2.4 Vymáhání

I přes veškerá preventivní opatření čas od času dojde k situaci, kdy je podnik nucen přistoupit k vymáhání pohledávek. Jejich neuhrazení má negativní vliv na peněžní toky podniku, zhoršuje finanční ukazatele a může vyústit i k vlastní platební neschopnosti.

Aby byl podnik v případě vymáhání úspěšný, měla by být zajištěna řádná evidence pohledávek tak, aby poskytovala komplexní přehled o jejich vzniku a výši. Základním předpokladem úspěšného inkasa je i bezchybná faktura a především smlouva. V praxi se totiž často stává, že odběratelé fakturu zpochybní a odmítají danou částku uhradit. Pokud tedy odběratelé najdou ve faktuře či smlouvě nějaké „mezery“, získávají čas navíc a podnik zbytečně přichází o peníze.

Obvykle se rozlišují dvě skupiny neplatičů, a to ti, kteří nemohou platit a ti, kteří platit nechtějí. V případě první skupiny opravdu nemají dostatek kapitálu, ať už vlastní vinou nebo vinou odběratelů, kteří jim též nezaplatili včas. Druhá skupina naopak cítí moc (například z důvodu vysoké konkurence) čili s úhradou vyčkává na poslední chvíli a mezitím využívá peněžní prostředky k vlastnímu prospěchu.

2.4.1 Mimosoudní vymáhání

Mimosoudní vymáhání zahrnuje činnosti, které podnik obvykle vykonává sám, tak aby byla daná pohledávka uhrazena. Snaží se tedy o jakýkoliv kontakt s dlužníkem, ať už písemnou formou, osobně či telefonicky a nejprve zjišťuje důvody opoždění platby. Pokud jsou telefonické či jiné domluvy bez odezvy, je obvykle pozastaven odběr na fakturu. Odběratel je současně napomenut formou písemné upomínky a upozorněn na další postup, který nastane, pokud nebude pohledávka k určitému datu uhrazena. V některých případech je možné dlužníkovi nabídnout splátkový kalendář. Pokud veškeré pokusy podniku selžou,

lze přistoupit k soudnímu vymáhání či využít outsourcingu a najmout si tak firmu, která se na vymáhání specializuje.

2.4.2 Soudní vymáhání

Pokud je mimosoudní vymáhání zdlouhavé a neúspěšné, je podnik nucen řešit situaci formou státního donucení a dohnat tak dlužníka před soud. Pro věřitele se doporučuje zajistit si vhodnou a kvalifikovanou právní pomoc. První podmínkou pro zahájení správního řízení je žaloba, ve které musí být jasně uvedeno, kdo se řízení bude účastnit. Nutné je také jasné vymezení věci, které se žaloba týká a čeho se žalobce domáhá. Současně s návrhem žaloby však věřitel musí uhradit 4 % dlužné částky a další soudní výlohy. I v případech, kdy soud rozhodne o povinnosti dlužníka zaplatit pohledávku včetně úroků z prodlení či nákladů na soudní výlohy není zaručeno, že dlužná částka bude uhrazena. V takových případech již přichází na řadu exekuční řízení.

2.4.3 Exekuční řízení a konkurz

Dle zákona může být v rámci exekuce uspokojena částka různými způsoby, a to například: prodejem movitých i nemovitých věcí, srážkami ze mzdy a jiných příjmů dlužníka, prodejem podniku, zřízením zástavního práva apod. Věřitel si sám vybírá, jakým způsobem bude pohledávka vymožena a soud je tímto určením vázán. Samotné exekuční řízení je zahájeno dnem, kdy návrh na nařízení exekuce došel exekutorovi a soud vydává usnesení o nařízení exekuce. Od okamžiku doručení usnesení soudu o nařízení exekuce nesmí povinný, s výjimkou uspokojování základních životních potřeb již nadále nakládat se svým majetkem. Exekuční řízení je ukončeno v případě vymožení pohledávky, na návrh oprávněného či z důvodu nemajetnosti.

Poslední možností, jak dosáhnout inkasa dané pohledávky je konkurz. Předpokladem k vyhlášení konkurzu je úpadek dlužníka. V úpadku se ocitá v případě, kdy má více věřitelů, kterým není dlouhodobě schopen zaplatit. Návrh na prohlášení konkurzu může podat dlužník i kterýkoliv z věřitelů. Do konkurzního řízení se však dostávají společnosti, které již nemají v podstatě žádný majetek a jejich činnost by ani nadále nedávala žádný smysl. Pro věřitele tedy existuje pouze malá naděje, že se dočkají svých peněz.

2.5 Odpisy a opravné položky k pohledávkám

Jak již bylo zmíněno, pohledávky jsou součástí aktiv podniku a každá účetní jednotka je povinna je evidovat v rozvaze. Pohledávky vznikají při styku účetní jednotky s odběratelem a účtují se v účtové třídě 3 – Zúčtovací vztahy. K účtování pohledávek z obchodního styku je určena skupina 31, která zahrnuje účtování krátkodobých i dlouhodobých pohledávek a to na základě vystavených faktur. Podstatou účtování pohledávek je časový nesoulad mezi okamžikem poskytnutí služby nebo prodejem výrobku, či zboží a okamžikem uhrazení odběratelem.

V případech, kdy je jasné, že se jedná o pohledávky nedobytné (dlužník není schopen či ochoten je uhradit nebo náklady na jejich vymáhání převyšují vymáhanou částku) má účetní jednotka možnost využít opravných položek k pohledávkám nebo odpisů pohledávek.

„Pojem „odpis pohledávky“ představuje přímé snížení její hodnoty např. na účtu 311 s promítnutím odepsané částky do nákladů. Tento krok je nevratný a nelze už počítat s tím, že by se částečně odepsaná pohledávka na aktivním účtu vrátila do původní hodnoty.“ (Bařinová & Vozňáková, 2007, str. 77) Účetní jednotka sama posoudí situaci a rozhodne, zda je na místě pohledávku odepsat či nikoliv. V případě provedení odpisu v plné výši hodnoty pohledávky, dochází k jejímu vyřazení z majetku.

Opravné položky slouží k zachycení změny v ocenění majetku. Jsou tvořeny z důvodu, aby účetnictví podávalo věrný a pravdivý obraz skutečnosti, která zahrnuje rizika i ztráty. Pohledávky, které jsou po době splatnosti, ztrácí na hodnotě a šance na jejich úhradu se snižuje. Takováto pohledávka pro podnik představuje riziko a musí ho zahrnout do účetnictví, právě v podobě opravných položek. Opravnými položkami se vyjadřuje přechodné snížení hodnoty majetku (pohledávky). Přechodný charakter je dán tím, že je stále šance, že do doby uplynutí promlčecí lhůty bude zcela splacena. Pokud se tak ovšem nestane, snížení hodnoty nebylo přechodné, nýbrž trvalé a netvořila by se tedy opravná položka, ale pohledávka by se zcela odepsala. V obou uvedených případech dojde ke zrušení opravné položky.

3. Řízení pohledávek ve společnosti KARE, Praha, s.r.o.

3.1 Profil společnosti



Firma Kare, Praha byla založena jako společnost s ručením omezeným v roce 2000 spojením dvou fyzických a jedné právnické osoby. Výše základního kapitálu společnosti činí 200 000,- Kč.

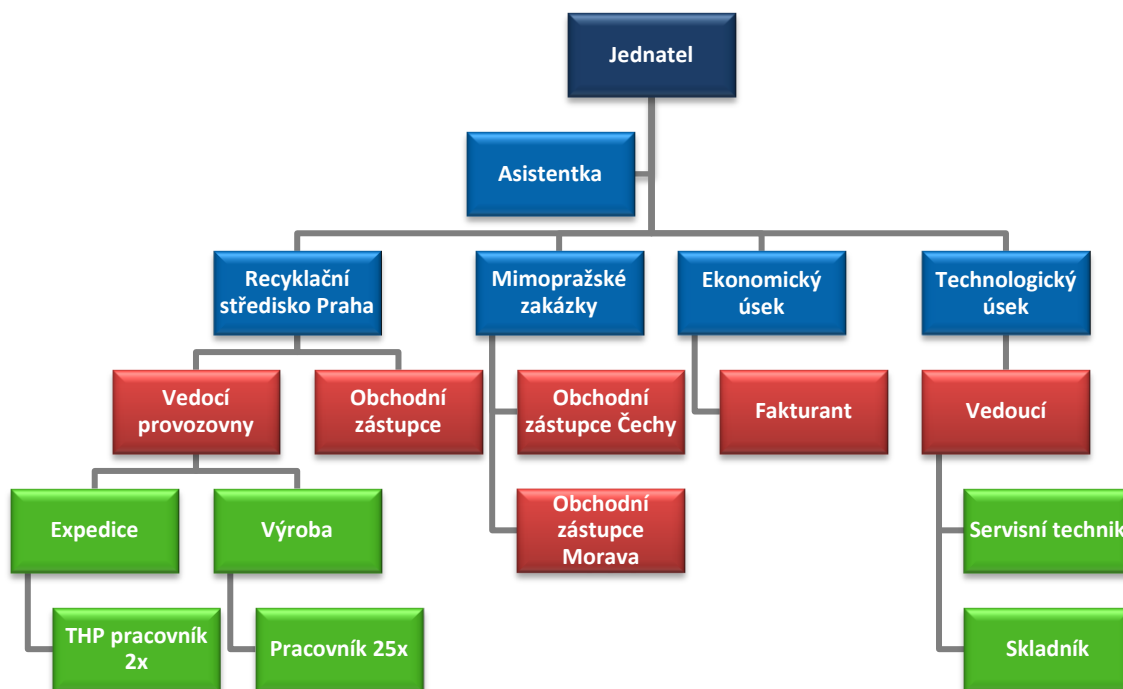
Hlavní oblastí působení Kare, Praha, s.r.o. je zpracování a opětovné využití stavebního odpadu. Firma se tedy specializuje na činnosti v oblastech recyklace stavebních odpadů, drcení kameniva, třídění písků, hrubotřídění, zemní práce, ukládky zemin, stavební suti, betonu, asfaltu, prodeje písků, štěrků a různých druhů recyklátů. Jednou z priorit firmy je snaha o zabezpečení veškerých činností vlastním strojovým vybavením.

Vzhledem ke zkušenostem zakládajících členů v oboru bylo poměrně rychle dosaženo předpokládaných výsledků a firma Kare, Praha, s.r.o. si v krátké době vybudovala významnou pozici na trhu v oblasti recyklace. V současné době proto představuje uznávaného a vyhledávaného partnera malých i velkých stavebních firem.

3.1.1 Historie

V roce 2000, kdy byla společnost založena, patřil největší obchodní podíl společnosti Ptáček s.r.o., která v dané době představovala jednu z nejvýznamnějších demoličních firem v Praze. Zbýlých 50% bylo rovnoměrně rozděleno mezi ing. Pavla Šnajdra a Milana Černého. V roce 2008 do společnosti vstoupil Petr Březina a za kupní cenu odpovídající za převod obchodního podílu odkoupil podíl ve výši 50% od společnosti Ptáček s.r.o. a současně i obchodní podíl Milana Černého ve výši 25%. Petr Březina tedy od roku 2008 disponoval majoritním obchodním podílem společnosti. Za vzájemně dohodnutých podmínek převedl v roce 2012 Petr Březina 10% ze svého podílu na ing. Pavla Šnajdra. Důležitým milníkem v historii společnosti se stal také květen 2014, kdy na scénu vstoupila společnost KARE Holding a.s., která momentálně disponuje 100% obchodním podílem. Současně došlo i k odvolání Petra Březiny, který již nadále ve společnosti nepůsobí.

3.1.2 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrný počet zaměstnanců společnosti se pohybuje kolem 35. Firma dále využívá externích pracovníků v podobě účetních, IT pracovníků, právníka a ostrahu. Ekonomickým pilířem firmy je recyklační středisko Chodovská na Praze 4, které má ve stavební sezóně otevřeno 7 dní v týdnu. Mimo stavební sezónu je provoz omezen.

3.2 Analýza současného stavu

3.2.1 Prevence

Na základě konzultace s jednatelem společnosti jsem zjistila následující informace o systému řízení pohledávek v uvedené firmě. Dříve než tato firma přistoupí k poskytnutí obchodního úvěru, zaměří se na sběr informací o odběrateli. Primárně využívá především svých zkušeností s daným odběratelem z minulosti. V případě odběratelů, s kterými dosud nespolupracovala, se nejdříve zaměřuje na sběr informací vlastními silami, ať už na internetu či zjišťováním od svých obchodních partnerů. Další možností je využití outsourcingu a získání dat prostřednictvím společnosti RAMADA s.r.o., která se specializuje na vymáhání pohledávek a se kterou firma poslední dva roky spolupracuje. V případě nového neznámého odběratele je proto možné od ní získat cenné informace, ke kterým by se sama pravděpodobně nedostala.

Ve většině případů, kdy se však jedná o novou, dosud neznámou firmu, je situace řešena formou 90% zálohy nebo platbou v hotovosti s možností poskytnutí slevy. To samé platí pro firmy, u nichž se vyskytly určité pochybnosti již v průběhu jednání o spolupráci. Přístup k poskytování obchodního úvěru jednotlivým firmám je tedy individuální a vždy záleží na konkrétní situaci, chování odběratele a jeho plnění dohodnutých podmínek.

Jakmile je již podle společnosti akceptovatelné obchodní úvěr poskytnout, je jejím základním požadavkem objednávka obsahující veškeré náležitosti. U velkých odběratelů, se kterými firma spolupracuje již několik let, stačí jedna objednávka ročně. Tyto firmy mají dle jednotlivých akcí nasmlouvané různé ceny, závisející na velikosti stavby, objemu naváženého i odebíraného materiálu. Pro ostatní odběratele platí ceny uvedené v aktuálním ceníku na webových stránkách firmy, není-li dohodnuto jinak. Spolupráce na velkých zakázkách je možná pouze u dobře zavedených odběratelů. Firma se touto cestou snaží snížit riziko nezaplacených faktur a řídí se názorem, že raději bude mít méně odběratelů, zato kvalitních.

Splatnost faktury se počítá ode dne obdržení faktury a taktéž liší se dle jednotlivých odběratelů. Standardně je stanovena doba splatnosti 30 dní. V případě problematických či neověřených firem může být 14 dní, u velkých odběratelů jako je Skanska a.s., Metrostav a.s. či EUROVIA CS, a.s. je povolena nadstandardní doba splatnosti, a to v rozmezí 45-60 dní.

Firma neposkytuje slevy za promptní platby, ale je možné využít množstevních slev nebo slev v případě plateb v hotovosti a zálohách. V souvislosti se zajištěním pohledávek firma nevyužívá žádných zajišťovacích instrumentů.

3.2.2 Monitorování

Ke správě a evidenci pohledávek využívá firma ekonomický systém KOSYS, který umožňuje generování nejrůznějších sestav dle volitelných hledisek (všechny, nezaplacené, zaplacené, likvidované, dle data účtování, termínu zaplacení, za den, měsíc, rok, atd.). Každých 14 dní se generuje výpis dosud nezaplacených pohledávek a jejich výše, tak aby byla zajištěná efektivní kontrola a popřípadě zajištěno včasné vymáhání.

Mimo evidence pohledávek je vhodné sledovat i ukazatele obratu a doby obratu pohledávek. Vypočtené hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce. Vzhledem k tomu, že nejsilnějším rokem byl doposud rok 2008, uvádím delší časové rozmezí. Částky jsou uvedené v tis. Kč.

Tabulka 1: Vývoj tržeb, ukazatelů obratu a doby obratu pohledávek v letech 2008-2014

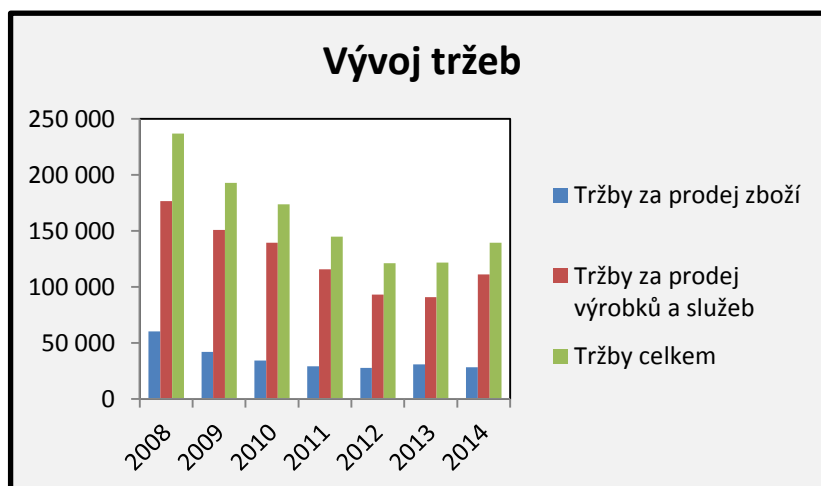
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	60 230	42 149	34 287	29 225	27 901	30 892	28 264
Tržby za prodej výrobků a služeb	176 636	150 814	139 414	115 691	93 187	90 905	111 114
Tržby celkem	236 866	192 963	173 701	144 916	121 088	121 797	139 378
Pohledávky z obchodních vztahů	27 797	30 883	28744	20 164	19 085	22 047	22 592
Obrat pohledávek	8,52	6,25	6,04	7,19	6,34	5,52	6,17
Doba obratu pohledávek	43	58	60	51	58	66	59

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty, rozvaha, vlastní výpočty

Od začátku působení firmy na trhu bylo dosaženo vrcholu v roce 2008, kdy tržby společnosti přesahovaly 236 mil. Kč. Od té doby však jejich výše neustále klesala a to až do roku 2012, kdy klesla téměř na polovinu. Pokles tržeb byl způsoben především finanční krizí, která těžce zasáhla celý stavební průmysl a spousta firem musela ukončit svou činnost. Situace se mírně zlepšila až v roce 2013, kdy společnost zaznamenala nepatrný nárůst tržeb. O něco úspěšnější byl následující rok 2014, kdy se výše tržeb zvýšila tržeb o necelých 13%. Společnost je tak na dobré cestě dostat se zpět na vrchol.

V následujícím grafu je vyjádřen vývoj tržeb a jejich poměr. Tři čtvrtiny z celkových tržeb plynou z prodeje výrobků a služeb, zbylá jedna čtvrtina je tvořena tržbami za prodej zboží.

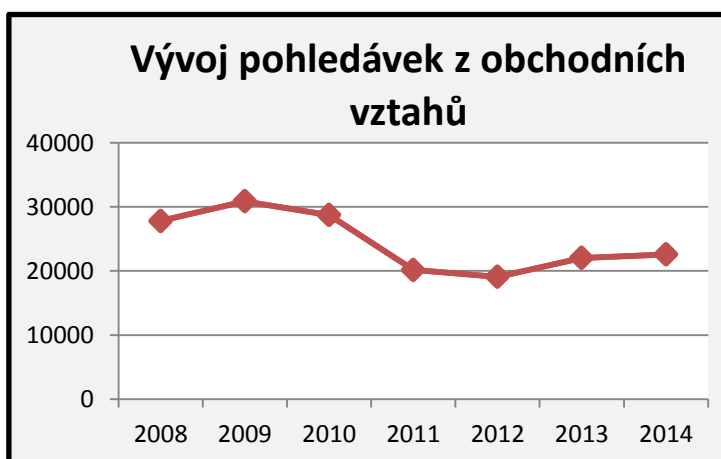
Graf 1: Vývoj tržeb v letech 2008-2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska pohledávek je jejich vývoj nepatrně odlišný od vývoje tržeb. Nejvyšší objem pohledávek byl totiž v roce 2009, nikoliv jako v případě tržeb v roce 2008. Celkově byl největší objem pohledávek zaznamenán v prvních třech sledovaných letech. Poté došlo k jejich poklesu, především vlivem nižšího objemu stavebních prací a tím i úbytku odběratelů. Od roku 2013 však jejich výše zas nepatrně vzrostla spolu s vyšším objemem tržeb.

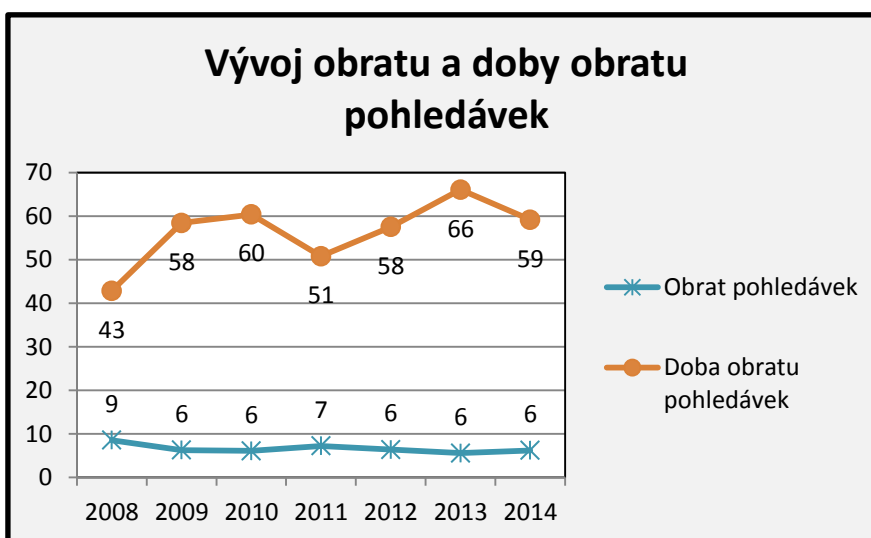
Graf 2: Vývoj pohledávek z obchodních vztahů v letech 2008-2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel obratu pohledávek, stejně jako v případě tržeb, dosahoval nejlepšího výsledku v roce 2008. Poměrně dobré hodnoty dosáhl také v roce 2011. V ostatních sledovaných letech byly hodnoty sice nižší, ale i tak dosahovaly poměrně uspokojivých a stabilních výsledků. Bylo by však vhodné vrátit se k hodnotě prvního sledovaného roku.

Graf 3: Vývoj obratu a doby obratu pohledávek v letech 2008-2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Zatímco rychlost obratu pohledávek by se měla postupně zvyšovat, doba obratu by se měla naopak snižovat. V tomto případě však platí spíše opak. Nejpriznivější doba obratu pohledávek byla v prvním sledovaném roce, kdy činila 43 dní. I takováto hodnota je však poměrně vysoká. Doba obratu pohledávek by se standardně měla pohybovat kolem 30 dní, což společnost nesplňuje ani v jednom sledovaném roce. Hodnoty v následujících letech jsou ještě vyšší. V roce 2013 dokonce doba obratu pohledávek dosáhla extrémní hodnoty 66 dní. Společnost by se měla tedy na tento faktor zaměřit a pokusit se dobu obratu pohledávek co nejvíce snížit.

Vzhledem tomu, že ale firma působí ve stavebním průmyslu, není jednoduché dobu obratu příliš snížit. Konkurence je zde vysoká, a pokud by firma nevyhověla v delších dobách splatnosti velkým odběratelům, mohla by přijít o velké zakázky, které jsou pro její fungování stěžejní.

3.2.3 Vymáhání

Stejně jako v případě preventivních opatření je vymáhání ovlivněné konkrétní situací a chováním odběratele. V každém případě se však společnost snaží jakkoliv se s odběratelem dohodnout a vyhnout se tak zdlouhavému a nákladnému soudnímu vymáhání. Pokud pohledávky nejsou včas uhrazeny, je standardně stanoven následující postup. Do 10 dní po splatnosti faktury společnost ještě nic neřeší. Po 10 dnech následuje telefonické kontaktování dlužníka a zjištění důvodu opoždění platby, případně domluvení se na dalším postupu. Jakmile je však tento telefonát bez odezvy, je pozastaven odběr na fakturu a zaslána 1. upomínka. Pokud se ze strany dlužníka stále nic neděje, následuje 2. upomínka a cca 2 měsíce po splatnosti je případ předán společnosti RAMADA s.r.o., která již převezme veškeré vymáhání. Z vymožené částky jí náleží 15%.

3.2.4 Analýza poměrových ukazatelů

K identifikaci problémových oblastí lze využít metody finanční analýzy, a to v podobě ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Pro účely této práce se zaměřím především na ukazatele likvidity, a následně v případě potřeby i na ukazatele rentability. Podklad pro výpočet ukazatelů představuje rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Uvedené částky jsou vždy v tis. Kč.

3.2.4.1 Ukazatelé likvidity

Tabulka 2: Ukazatel běžné likvidity v letech 2008-2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	67 545	75 228	93 610	115 507	122 248	144 780	63 375
Krátkodobé závazky	15 650	9 969	12 166	10 666	9 723	7 429	12 925
Běžná likvidita	4,32	7,55	7,69	10,83	12,57	19,49	4,90

Zdroj: Rozvaha, vlastní výpočty

V tabulce č. 2 je zobrazen vývoj běžné likvidity společnosti. Doporučená hodnota má být v rozmezí 1,5- 2,5. Čím vyšší je tato hodnota, tím nižší je riziko platební neschopnosti. Dle vypočtených hodnot je zřejmé, že kdyby firma přeměnila veškerý oběžný majetek na peníze, je schopná několikanásobně pokrýt své závazky. V roce 2013 dokonce dosáhla extrémní hodnoty 19,5. Takto vysoká hodnota již vypovídá o neefektivním uložení finančních prostředků, které by mohly být použity na inovace a rozvoj společnosti.

Tabulka 3: Ukazatel pohotové likvidity v letech 2008-2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	67 545	75 228	93 610	115 507	122 248	144 780	63 375
Zásoby	1 704	681	1 002	730	602	256	256
Krátkodobé závazky	15 650	9 969	12 166	10 666	9 723	7 429	12 925
Pohotová likvidita	4,21	7,48	7,61	10,76	12,51	19,45	4,88

Zdroj: Rozvaha, vlastní výpočty

Vzhledem k tomu, že zásoby představují jen malé procento z aktiv podniku, jsou hodnoty ukazatele pohotové likvidity téměř totožné s běžnou likviditou. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 1 do 1,5. I v tomto případě společnost v každém roce dosáhla více než dvojnásobné hodnoty v každém ze sledovaných období.

Tabulka 4: Ukazatel okamžité likvidity v letech 2008-2014

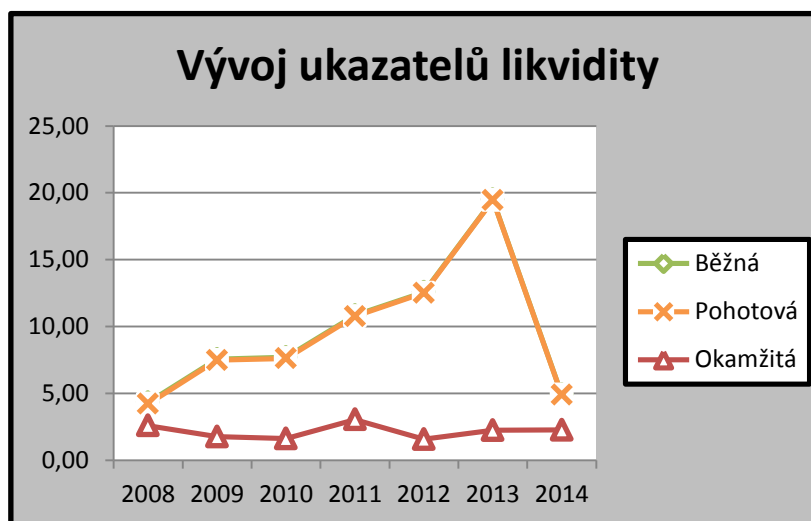
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
KFM	40 387	17 532	19 626	32 420	15 198	16 579	29 253
Krátkodobé závazky	15 650	9 969	12 166	10 666	9 723	7 429	12 925
Okamžitá likvidita	2,58	1,76	1,61	3,04	1,56	2,23	2,26

Zdroj: Rozvaha, vlastní výpočty

Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita, která jak název napovídá, udává schopnost společnosti uhradit závazky okamžitě. Doporučuje se hodnota kolem 0,5, ale i v tomto případě vypočtené hodnoty dosahují více než trojnásobku. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2011, kdy by podnik schopen 3 krát pokrýt své závazky jen z disponibilních peněžních prostředků.

Z analýzy těchto poměrových ukazatelů je tedy patrné, že z hlediska likvidity je na tom společnost velmi dobře a dlouhodobě dosahuje nadstandardních výsledků. Pokud tedy dojde k neuhrazení některých pohledávek, na platební schopnost společnosti to nemá vliv, jelikož má dostatečné finanční rezervy. Takto vysoké hodnoty ukazatelů však poukazují na velké množství finančních prostředků uložených na účtech u bank, které nepřinášejí podniku v podstatě žádné výnosy a mohly by být použity efektivněji. Vývoj ukazatelů v jednotlivých letech je znázorněn v následujícím grafu.

Graf 4: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2008-2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Zatímco ukazatel okamžité likvidity dosahuje poměrně stabilních hodnot, ukazatelé běžné a pohotové likvidity měly až do roku 2013 stoupající trend. Poté byl zaznamenán velký propad, a to z důvodu splacení velké části tzv. jiných pohledávek. I přes tento fakt však společnost disponuje velmi dobrými hodnotami a její platební schopnost není ohrožena.

Vzhledem k tomu, že ukazatelé likvidity v některých letech dosahují extrémně vysokých hodnot, zaměřím se i na analýzu ukazatelů rentability podniku, které by tato skutečnost mohla nepříznivě ovlivnit.

3.2.4.2 Ukazatelé rentability

Rentabilita je jakýmsi měřítkem výnosnosti podniku, tedy jeho schopnosti generovat zisk z vloženého kapitálu. V praxi slouží jako jeden z nejméně sledovaných ukazatelů, který udává s jakou efektivitou je kapitál podniku využíván. Existuje více druhů ukazatelů, avšak pro účely této práce se zaměřím jen na rentabilitu celkového vloženého kapitálu ROI (Return on Investments), rentabilitu aktiv ROA (Return on Assets), rentabilitu vlastního kapitálu ROE (Return on Equity) a rentabilitu tržeb ROS (Return on Sales).

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový kapitál}} \quad ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} \quad ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Tabulka 5: Položky pro výpočet rentability

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	59 922	76 017	91 896	110 083	121 918	145 219	57 107
Cizí kapitál	37 425	24 887	16 033	16 078	13 277	11 274	31 762
Aktiva	97 433	101 034	107 999	128 642	136 350	158 461	89 755
Tržby	236 866	192 963	173 701	144 916	121 088	121 797	139 378
Zisk hrubý	33 601	20 154	19 615	22 502	14 632	28 779	23 888
Zisk čistý	26 537	16 094	15 880	18 187	11 835	23 301	23 888

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty

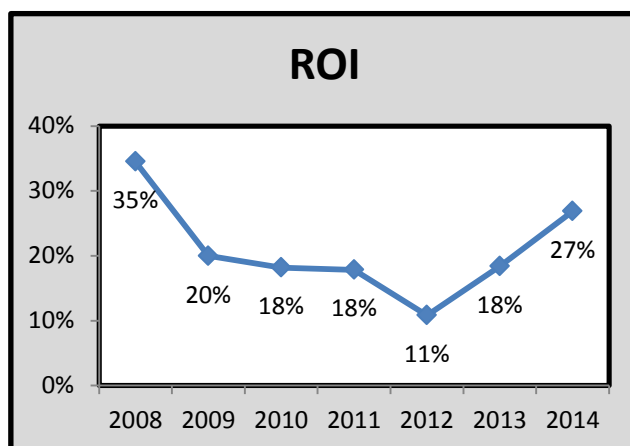
Tabulka 6: Ukazatelé rentability v letech 2008-2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROI	35%	20%	18%	18%	11%	18%	27%
ROA	34%	20%	18%	17%	11%	18%	27%
ROE	44%	21%	17%	17%	10%	16%	42%
ROS (EBIT)	14%	10%	11%	16%	12%	24%	17%
ROS (EAT)	11%	8%	9%	13%	10%	19%	17%

Zdroj: Vlastní výpočty

Rentabilita celkového kapitálu udává, kolik vynesla jedna investovaná koruna zisku, nehledě na to, zda se jedná o vlastní či cizí zdroje. Minimální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat kolem 12%, což je ve většině sledovaných let splněno. Nižší hodnoty bylo dosaženo pouze v roce 2012, kdy byla rentabilita vloženého kapitálu pouze 11%. V tomto roce tedy 1,-Kč vynesla pouze 11 haléřů zisku. V ostatních letech však společnost opět dosahovala velmi dobrých hodnot.

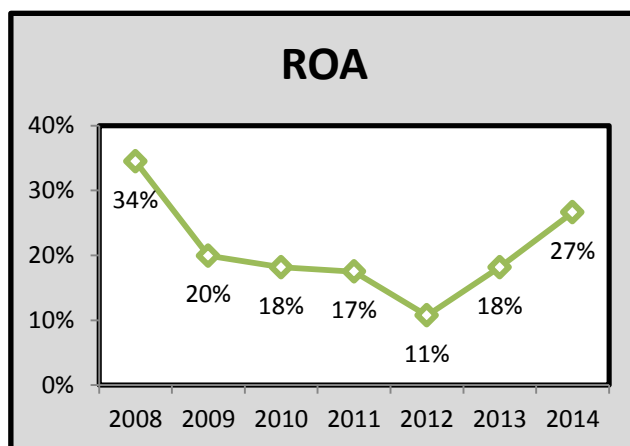
Graf 5: Vývoj ukazatele rentability vloženého kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita aktiv představuje výnosnost aktiv společnosti. Vypočtené hodnoty by měly být nižší než v případě rentability vloženého kapitálu. Doporučuje se hodnota kolem 9%, kterou podnik v každém roce splnil. Nejhorší hodnoty dosáhl v roce 2012, kdy to bylo pouze 11%. Celkově jsou však hodnoty ROA uspokojivé a velmi podobné ukazateli ROI, v některých letech dokonce stejné.

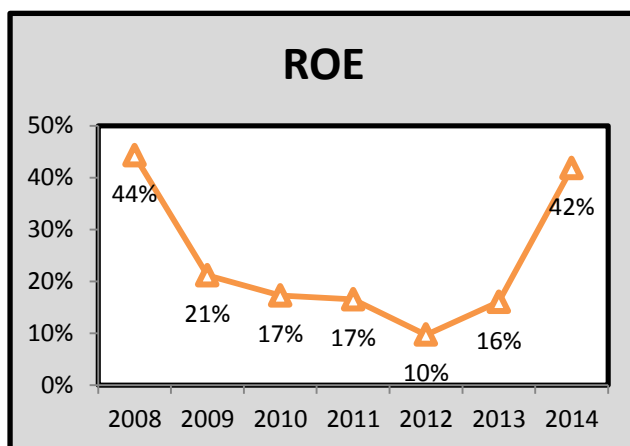
Graf 6: Vývoj ukazatele rentability aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu podobně jako rentabilita vloženého kapitálu ukazuje, kolik zisku připadá na 1,-Kč vlastního kapitálu. Rozdíl je však v tom, že v tomto případě počítáme pouze s vlastním kapitálem společnosti a s čistým ziskem. Hodnota tohoto ukazatele by měla být minimálně 10%. V roce 2012 podnik dosáhl této minimální hranice, ale následující rok už je výsledek opět uspokojivý a v posledním roce dokonce několikanásobný, podobně jako v roce 2008, kdy bylo dosaženo nadstandardně vysoké hodnoty ve výši 44%.

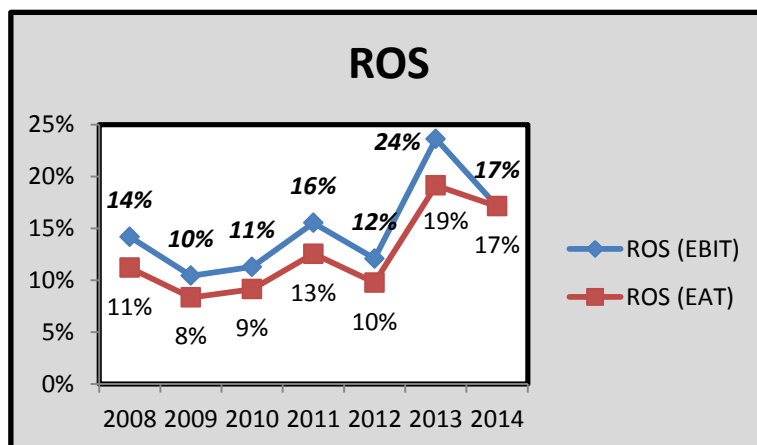
Graf 7: Vývoj ukazatele rentability vlastního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování

Posledním ukazatelem je rentabilita tržeb, která informuje podnik o tom, kolik korun zisku připadá na 1,-Kč tržeb. Lze počítat se ziskem před zdaněním i po zdanění. V případě čistého zisku se dozvíme tzv. ziskovou marži. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se liší dle jednotlivých odvětví podnikání. Vzhledem k tomu, že firma KARE, Praha, s.r.o. spadá do stavebního průmyslu, v porovnání s podobnými podniky dosahuje velmi dobrých výsledků. V roce 2013 dokonce 24% v případě hrubého zisku a 19% v případě zisku čistého.

Graf 8: Vývoj ukazatele rentability tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska rentability už podnik nedosahuje tak suverénních hodnot jako v případě likvidity. Pokud by byl však schopen lépe zhodnocovat svůj kapitál a aktiva, mohl by dosazovat i lepších výsledků. I přes to jsou však hodnoty většinou dobré a zřídka dosahují minimální doporučené hranice.

3.2.5 Cash flow

Cash flow informuje o způsobu, jakým společnost vyprodukovala finanční prostředky a jakým způsobem je použila. Často se používá také pro rozpoznání problémových oblastí, jelikož zobrazuje skutečné toky peněžních prostředků. Následují tedy výpočty cash flow za poslední 3 sledovaná období. Částky jsou uvedené v tis. Kč.

Tabulka 7: Cash flow v letech 2012-2014

	2012	2013	2014
+ zisk (po zdanění a úhradě úroků)	11 835	23 301	23 888
+ odpisy	7 820	4 488	10 413
+ jiné náklady, nevyvolávající pohyb peněz	-1 247	810	-1 117
- výnosy, nevyvolávající pohyb peněz			
Σ CF ze samofinancování	18 408	28 599	33 184
+ úbytek pohledávek			94 078
- přírůstek pohledávek	-24 091	-21 497	
+ úbytek nakoupených cenných papírů			
- přírůstek nakoupených cenných papírů			
+ úbytek zásob (prodej za hotové)	128	346	
- přírůstek zásob			
+ přírůstek krátkodobých dluhů			20 489
- úbytek krátkodobých dluhů	-942	-2 294	
ΣCF z provozní činnosti	-24 905	-23 445	114 567
+ úbytek fixního majetku		3 083	
- přírůstek fixního majetku	-956		-15 398
+ úbytek nakoupených akcií a dluhopisů			
- přírůstek nakoupených akcií a dluhopisů			
Σ CF z investiční činnosti	-956	3 083	-15 398
+ přírůstek dlouhodobých dluhů			
- úbytek dlouhodobých dluhů	-1 859	-2 374	
+ přírůstek vlastního jmění	18 187	11 835	
- úbytek vlastního jmění			-88 699
Σ CF z finanční činnosti	16 328	9 461	-88 699
CASH FLOW	8 875	17 698	43 654

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty, vlastní výpočty

Ve všech sledovaných letech dosáhla společnost kladné hodnoty cash flow. Od roku 2012 hodnota cash flow každým rokem více než dvojnásobně stoupala. Největší hodnoty dosáhla tedy v roce 2014, kdy představovala 43 654 tis. Kč.

Zatímco cash flow ze samofinancování v každém roce dosahovalo kladných hodnot, ostatní oblasti dosahovaly proměnlivých výsledků. Například cash flow z provozní činnosti se v prvních dvou sledovaných letech pohybovalo v záporných hodnotách vlivem velkého nárůstu pohledávek. V posledním roce naopak došlo k obrovskému úbytku pohledávek, a to ve výši 96 742 tis. Kč. Nejedná se však o pohledávky z obchodního styku, ale o pohledávky spadající do kategorie jiných pohledávek. Poměr je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 8: Struktura pohledávek

	2012	2013	2014
Krátkodobé pohledávky	106 448	127 945	33 867
Pohledávky z obch. styku	19 085	22 047	23 275
Jiné pohledávky	85 382	107 129	6 500
% pohledávek z obch. styku	18%	17%	69%
% jiné pohledávky	80%	84%	19%

Zdroj: Rozvaha, vlastní výpočty

Majoritní podíl z celkového objemu pohledávek představovala v prvních dvou letech skupina tzv. jiných pohledávek. Jejich objem klesl až v roce 2014 a projevil se velkým přírůstkem peněžních prostředků v cash flow. Z tabulky je též patrné, že z hlediska pohledávek z obchodního styku docházelo každý rok k jejich přírůstku, což pro společnost znamená větší objem odběratelů, a pokud nebudou tyto pohledávky nedobytné, tak i větší objem zisku.

V roce 2012 byl přírůstek peněžních prostředků způsoben především poměrně vysokým ziskem a nárůstem vlastního jmění (o nerozdělený zisk z minulého roku). Na druhé straně velkou položku tvořila také změna stavu pohledávek, které se oproti předcházejícímu roku zvýšily o 24 092 tis. Kč. Společnost v tomto období také investovala do dlouhodobého majetku a snížila částku dlouhodobých úvěrů.

Rok 2013 pro společnost znamenal dvounásobné navýšení zisku a tím i hodnoty cash flow. Stejně jako v roce 2012 byl přírůstek pohledávek větší než 20 mil. Kč. Společnosti se však podařilo snížit krátkodobé i dlouhodobé dluhy. Současně došlo k prodeji některých zásob a k prodeji dlouhodobého majetku.

V posledním sledovaném roce došlo pouze k nepatrnému nárůstu zisku. Hodnota cash flow se však zvýšila v důsledku splacení pohledávek ve výši 94 078 tis. Kč a přírůstku krátkodobých úvěrů. Část peněz byla investována do nákupu dlouhodobého majetku. Obrovskou položku tvoří též úbytek vlastního jmění, kdy došlo k odlivu peněžních prostředků v důsledku vyplacení jednoho ze společníků.

3.2.6 Pohledávky po splatnosti

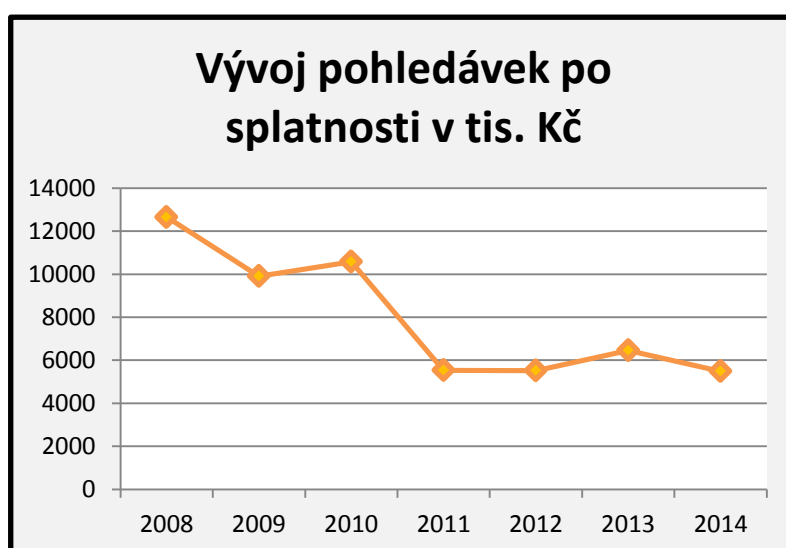
Tabulka 9: Pohledávky po splatnosti v letech 2008-2014

Počet dnů	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
0 - 30	7 172	3 297	3 534	2 097	2 275	2 089	3 398
30 - 60	2 766	4 309	628	929	639	444	361
60 - 90	1 154	245	681	317	50	559	6
90 - 180	1 055	1 671	2 172	863	10	1 870	161
180 a více	507	388	3 560	1 326	2 542	1 491	1 561
Celkem	12 654	9 910	10 575	5 532	5 516	6 453	5 487

Zdroj: Výroční zprávy společnosti

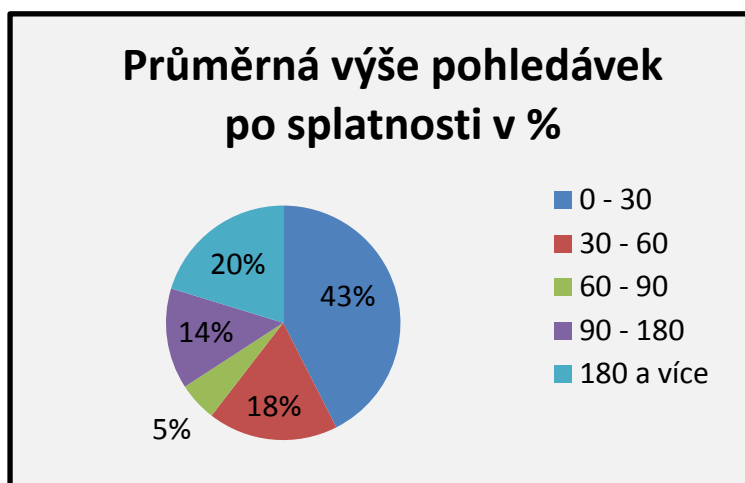
Nejvíce pohledávek po splatnosti bylo v prvních třech sledovaných letech. Úplně nejvyšší sumy dosáhly v roce 2008, poté jejich stav začal klesat a v posledním sledovaném roce je více než poloviční. V následujícím grafu je vyjádřen celkový vývoj, z kterého je zřetelný klesající trend. V dalším grafu je pak vyjádření průměrné výše pohledávek po splatnosti.

Graf 9: Vývoj pohledávek po splatnosti v letech 2008-2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Průměrná výše pohledávek po splatnosti v %

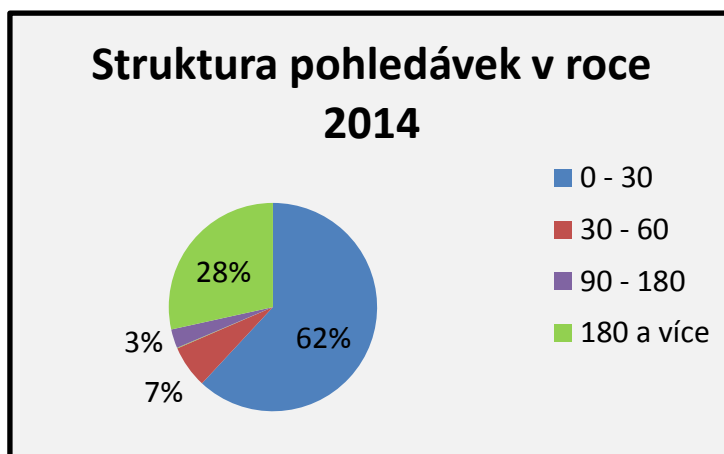


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší položkou jsou ve většině sledovaných let pohledávky neuhrazené do 30 dnů. V průměru je to 43% z celkového objemu pohledávek. Pro podnik je z uvedených časových rozmezí tato varianta nejpříznivější, jelikož šance na jejich úhradu je stále poměrně vysoká. Naopak 20% z celkové sumy tvoří pohledávky neuhrazené déle než 180 dní. V tomto případě se podnik peněz ležících v těchto pohledávkách pravděpodobně již nikdy nedočká.

V posledním sledovaném roce je počet pohledávek do 30 dnů dokonce přes 60% z celkové sumy a je velmi pravděpodobné, že valná většina z nich bude ještě uhrazena. Výsledná suma neuhrazených pohledávek tak pravděpodobně bude pro podnik velice dobrá.

Graf 11: Struktura pohledávek v roce 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Poměr celkových pohledávek a pohledávek po splatnosti

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pohledávky celkem	27 797	30 883	28 743	20 164	19 085	22 047	22 592
Po splatnosti	12 654	9 910	10 575	5 532	5 516	6 453	5 487
%	46%	32%	37%	27%	29%	29%	24%

Zdroj: Rozvaha, výroční zprávy společnosti

Z tabulky je patrné, že procento pohledávek po splatnosti se ve sledovaných letech neustále snižovalo, což znamená, že společnost se pokouší o stále efektivnější systém řízení pohledávek a snaží se odstraňovat nedostatky. Nejvíce pohledávek po splatnosti bylo v prvním sledovaném roce, kdy dosáhlo dokonce 46% z celkového objemu pohledávek, 56% z nich však bylo do 30 dnů po splatnosti. Dále už se rozmezí pohybuje kolem 20-30%, což je v porovnání s ostatními podniky v tomto odvětví naprosto běžné.

Výsledky podniků spadajících do stavebního průmyslu vyplývají z kvartální analýzy českého stavebnictví Q4/2014 zpracované společností CEEC Resarch ve spolupráci s KPMG Česká republika. Dle této analýzy stavebnictví dosáhlo vrcholu v roce 2008 a od té doby docházelo k neustálým poklesům. Ke stabilizaci došlo až v roce 2014. Nejvíce peněz dluží soukromí investoři, kteří nemají dostatek financí a často se ocitají v druhotné platební neschopnosti. Podniky ve stavebnictví běžně evidují cca 20-30% pohledávek po splatnosti, Vývoj stavebního průmyslu tedy odpovídá i výsledkům analýzy společnosti Kare, Praha, s.r.o.

3.3 Návrhy na zlepšení

Z výsledků analýzy řízení pohledávek ve firmě Kare, Praha, s.r.o. je patrné, že systém, jakým jsou pohledávky řízeny, není zcela efektivní a společnost by mohla dosahovat i lepších výsledků. Největší nedostatek shledávám u doby obratu pohledávek, která je v průměru 56 dní. Tato doba je opravdu vysoká a měla by se pohybovat ve zhruba polovičních hodnotách. Delší doby splatnosti pohledávek totiž zpravidla vedou i ke zhoršení jejich kvality. Společnost by tedy měla usilovat o co nejkratší doby splatnosti a dosáhnout toho může například pomocí slev za promptní platby. Dosud společnost poskytovala pouze množstevní slevy či slevy v případě plateb v hotovosti a zálohách. Množstevní slevy však odběratele motivují pouze ke zvýšené spolupráci a množství odebíraného zboží, nikoliv k včasným úhradám faktur. Do smluv by bylo tedy vhodné zařadit i procentuální slevu při včasné úhradě pohledávky a naopak zavést i sankce za pozdější platby.

Další možností jak co nejvíce eliminovat množství pohledávek po splatnosti je využít zajišťovacích prostředků, a to především u velkých zakázek nebo u neosvědčených odběratelů. Touto cestou by mohla přijímat i velké zakázky od odběratelů, s kterými dosud nemá tak velké zkušenosti a došlo by tak k navýšení obrátu společnosti.

Jako efektivní způsob evidence dosud neuhrazených pohledávek shledávám výpisy, které jsou generovány 2x do měsíce. O něco efektivnější by však bylo sledovat tento stav každý týden, tak aby bylo možné zachytit neuhrazené pohledávky co nejdříve. Současně v případě neuhrazení pohledávky do týdne, by již měla odpovědná osoba kontaktovat dlužníka a informovat ho o opoždění platby a zjistit důvod. Může se jednat o dosud neobdrženou fakturu, kterou je tedy zapotřebí znovu zaslat. Kromě toho je i vhodné odběrateli připomenout, že pokud nebude pohledávka do určitého dne uhrazena, bude zastaven odběr na fakturu.

Společnosti bych také doporučila vyměnit zastaralý a nepříliš známý systém správy pohledávek KOSYS za novější, který by zajistil efektivnější správu pohledávek a ušetřil drahocenný čas. Na trhu působí velké množství účetních softwarů a také specialistů, se kterými je možné vybrat ten nejvhodnější, na míru každé společnosti. Obecně asi nejvíce užívaným a neoblíbenějším systémem je účetní systém POHODA. Ten je možné i stáhnout zdarma v demoverzi a vyzkoušet tak, zda je pro firmu vhodný. Tento systém umožňuje různý rozsah i kombinaci funkcí, tudíž je možné jej použít v různých odvětvích i různě velkých firmách. Umožňuje vést účetnictví i daňovou evidenci, zpracovávat mzdy, účtovat zásoby, ale i homebanking sledování salda či finanční analýzu.

Další alternativou může být systém SynopsIS, rovněž zajišťující efektivní správu a evidenci pohledávek. Jednou z výhod tohoto softwaru je například automatická kontrola dlužníků v insolvenčním rejstříku.

Vzhledem k vysokým hodnotám ukazatelů likvidity bych též doporučila společnosti efektivnější uložení peněžních prostředků, které by přinášelo větší zhodnocení. Hodnoty ukazatelů jsou nadstandardně vysoké a v takové míře podnik přichází o výnosy, které by dané peněžní prostředky mohly generovat. To se promítlo i na ukazatelích rentability, které již nedosahovaly tak dobrých hodnot. Řešením mohou být investice do nových strojů, modernizace prostorů společnosti či investice do lidských zdrojů ve formě benefitů zaměstnancům, které by mohly vést k lepší motivaci a tím i lepším pracovním výkonům.

Závěr

V mé bakalářské práci jsem se pokusila popsat řízení pohledávek, a to v širším spektru jako součást řízení likvidity. Zaměřila jsem se tedy na likviditu jako takovou, její ukazatele, cash flow a stručný nástin řízení pracovního kapitálu, do něž spadá právě řízení pohledávek. Druhá polovina teoretické části tedy navazuje na řízení pracovního kapitálu a popisuje již samotné pohledávky, způsoby jejich oceňování, vzniku a zániku a především řídicí činnosti, kterými jsou prevence, monitorování a vymáhání. V poslední části pak odpisy a opravné položky k pohledávkám.

Cílem práce bylo také zhodnotit systém řízení pohledávek ve vybrané společnosti, kterou se stala společnost Kare, Praha, s.r.o. Mým úkolem bylo zjistit, jaké dopady má špatná platební morálka odběratelů na likviditu dané firmy. Původně jsem se chtěla zaměřit pouze na vývoj ukazatelů likvidity, avšak vzhledem k vysokým hodnotám jsem posléze přidala i ukazatele rentability. Analýzu jsem též doplnila o cash flow, které přehledně zachycuje úbytky či přírůstky pohledávek a ostatních rozvahových položek.

Celkovou analýzou bylo dosaženo překvapivých výsledků a i přes to, že se podnik pohybuje ve stavebním průmyslu, kde se se špatnou platební morálkou potýká většina podniků, dosahuje poměrně dobrých výsledků. Z hlediska likvidity jsou výsledky dokonce výborné a špatná platební morálka tedy nemá na platební schopnost společnosti žádný vliv. Společnost tedy disponuje výbornou platební schopností a i díky tomu si vybudovala dobré jméno v tomto již zmíněném odvětví. V případě, že tedy společnost požaduje úvěr či chce zakoupit zboží na fakturu, nebývá to žádným problémem. Výsledky rentability taktéž nebyly špatné, ale mohly by dosahovat vyšších hodnot, pokud by společnost dokázala lépe zhodnocovat svůj kapitál. V případě cash flow společnost taktéž dosáhla kladných hodnot ve všech sledovaných letech.

Po komplexní analýze systému řízení pohledávek jsem však také shledala menší nedostatky, a to především v dobách splatnosti pohledávek a v systému správy pohledávek. Za negativní považuji také efektivnost užívání kapitálu společnosti, jelikož dle mého názoru společnost disponuje zbytečně velkým množstvím peněžních prostředků, které by mohla efektivněji zhodnotit a zajistit si tak vyšší ziskovost. Na závěr jsem tedy navrhla pár nápadů, jak dosáhnout ještě efektivnějšího řízení a snížení hodnoty nedobytných pohledávek.

Seznam použité literatury

1. BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.
2. FREIBERG, František. *Cash-flow: řízení likvidity podniku*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 1997, 173 s. ISBN 80-85943-37-9.
3. FREIBERG, František. *Financování podniku*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2007, 183 s. ISBN 978-80-01-03636-5.
4. FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
5. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xxxi, 714 s. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-802-9.
6. MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 259 s. ISBN 978-80-7478-405-7.
7. PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-47-3024-0.
8. RYNEŠ, Petr. *Cash flow v účetní závěrce: [komentář, příklady]*. 3., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, c2009, 191 s. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-490-3.
9. SLAVÍK, Jakub. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 175 s. ISBN 978-80-247-4593-0.
10. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
11. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Seznam ostatních zdrojů

1. Kvartální analýza českého stavebnictví Q4/2014
(dostupná z <http://www.ceec.eu/research/>)
2. <http://obcanskyzakonik.justice.cz/>
3. <http://business.center.cz/>
4. <https://managementmania.com/cs/>
5. <http://www.karepraha.cz/>
6. <http://www.factoringkb.cz/>
7. <http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/forfaiting.shtml>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj tržeb, ukazatelů obratu a doby obratu pohledávek v letech 2008-2014	29
Tabulka 2: Ukazatel běžné likvidity v letech 2008-2014	32
Tabulka 3: Ukazatel pohotové likvidity v letech 2008-2014	32
Tabulka 4: Ukazatel okamžité likvidity v letech 2008-2014	32
Tabulka 5: Položky pro výpočet rentability	34
Tabulka 6: Ukazatelé rentability v letech 2008-2014	34
Tabulka 7: Cash flow v letech 2012-2014	37
Tabulka 8: Struktura pohledávek	38
Tabulka 9: Pohledávky po splatnosti v letech 2008-2014	39
Tabulka 10: Poměr celkových pohledávek a pohledávek po splatnosti	41

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb v letech 2008-2014	29
Graf 2: Vývoj pohledávek z obchodních vztahů v letech 2008-2014	30
Graf 3: Vývoj obratu a doby obratu pohledávek v letech 2008-2014	30
Graf 4: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2008-2014	33
Graf 5: Vývoj ukazatele rentability vloženého kapitálu	35
Graf 6: Vývoj ukazatele rentability aktiv	35
Graf 7: Vývoj ukazatele rentability vlastního kapitálu	36
Graf 8: Vývoj ukazatele rentability tržeb	36
Graf 9: Vývoj pohledávek po splatnosti v letech 2008-2014	39
Graf 10: Průměrná výše pohledávek po splatnosti v %	40
Graf 11: Struktura pohledávek v roce 2014	40

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma obrátového cyklu kapitálu	12
Obrázek 2: Struktura pracovního kapitálu	13
Obrázek 3: Bonitní skupiny	19
Obrázek 4: Schéma factoringu.....	20
Obrázek 5: Schéma forfaitingu	21

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2012
Příloha 2: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2013
Příloha 3: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2014

Příloha 1: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2012

Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

ROZVAHA
v plném rozsahu
31.12.2012

Název účetní jednotky
KARE Praha s.r.o.

ke dni

(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

Rok	Měsíc	IČ
2012	1 2	2 6 1 6 6 8 7 9

Mezi Vodami 168
14300 PRAHA 12

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f.2+3+31+63)	001	202796	-66446	136350	128642
B.	Dlouhodobý majetek (f.4+13+23)	003	79859	-65973	13886	12930
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (f.14 až 22)	013	79808	-65973	13835	12879
B.II.1.	Pozemky	014	5926	0	5926	0
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	73882	-65973	7909	12656
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	223
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (f.24 až 30)	023	51	0	51	51
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024	51	0	51	51
C.	Oběžná aktiva (f.32+39+46+56)	031	122721	-473	122248	115507
C.I.	Zásoby (f.33 až 36)	032	602	0	602	730
C.I.1.	Materiál	033	348	0	348	534
5.	Zboží	037	254	0	254	196
C.III.	Krátkodobé pohledávky (f.49 až 57)	048	106921	-473	106448	82357
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	19558	-473	19085	20164
6.	Stát - daňové pohledávky	054	1582	0	1582	-51
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	134	0	134	1474
8.	Dohadné účty aktivní	056	265	0	265	964
9.	Jiné pohledávky	057	85382	0	85382	59806
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (f.59 až 62)	058	15198	0	15198	32420
C.IV.1.	Peníze	059	275	0	275	481
2.	Účty v bankách	060	14923	0	14923	31939
D.I.	Časové rozlišení (f.64 až 66)	063	216	0	216	205
D.I.1.	Náklady příštích období	064	216	0	216	205

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (f.66+68+121)	067	136350	128642
A.	Vlastní kapitál (f.69+73+80+83+87)	068	121918	110083
A.I.	Základní kapitál (f.70 až 72)	069	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	070	200	200
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (f.81+82)	080	20	20
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (f.84 až 86)	083	109863	91676
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	109863	91676
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	11835	18187
B.	Cizí zdroje (f.89+94+105+117)	088	13277	16078
B.III.	Krátkodobé závazky (f.106 až 116)	105	9723	10665
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	106	4683	6881
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	503	571
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	117	165
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	0	212
10.	Dohadné účty pasivní	115	3751	1962
11.	Jiné závazky	116	669	874
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (f.118 až 120)	117	3554	5413
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	3554	5413
C.I.	Časové rozlišení (f.122+123)	121	1155	2481
C.I.1.	Výdaje příštích období	122	1155	2481

Sestaveno dne:

30.5.2013

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Právní forma účetní jednotky

Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání

Úprava odpadů k dalšímu využití, sr

Poznámka

219_000574130E0

Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Název účetní jednotky
KARE Praha s.r.o.

ke dni 31.12.2012

(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

Mezi Vodami 168
14300 PRAHA 12

Rok	Měsíc	IČ
2012	1 2	2 6 1 6 6 8 7 9

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	27901	29225
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	10690	15736
+	Obchodní marže (f.1-2)	003	17211	13489
II.	Výkony (f.5+6+7)	004	93187	115691
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	93187	115691
B.	Výkonová spotřeba (f.9+10)	008	68602	77581
B.1.	Spotřeba materiálů a energie	009	21370	23783
2.	Služby	010	47232	53798
+	Přidaná hodnota (f.3+4-8)	011	41796	51599
C.	Osobní náklady (f.13 až 16)	012	20015	21652
C.1.	Mzdové náklady	013	14376	15656
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	5536	5813
4.	Sociální náklady	016	103	183
D.	Daně a poplatky	017	318	422
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	7820	10668
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f.20+21)	019	183	3309
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	183	3309
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f.23+24)	022	22	130
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	22	130
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	384	2
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	2432	1781
H.	Ostatní provozní náklady	027	317	170
*	Provozní výsledek hospodaření (f.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	030	15535	23645

Příloha 2: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2013

Příloha k přiznání k dani
z příjms právníků osob

ROZVAHA v plném rozsahu 31.12.2013

Název účetní jednotky

KARE Praha s.r.o.

ke dni

31.12.2013

(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

Mezi Vodami 168
14300 PRAHA 12

Rok	Měsíc	IČ
2013	1 2	2 6 1 6 6 8 7 9

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+1+63)	001	226758	-70962	155796	136350
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4+13+23)	003	81197	-70394	10803	13886
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	81146	-70394	10752	13835
B.II.1.	Pozemky	014	5926	0	5926	5926
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	75220	-70394	4826	7909
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023	51	0	51	51
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024	51	0	51	51
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+46+58)	031	145348	-568	144780	122248
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	256	0	256	602
C.I.1.	Materiál	033	0	0	0	348
5.	Zboží	037	256	0	256	254
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	128513	-568	127945	106448
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	22615	-568	22047	19085
6.	Stát - daňové pohledávky	054	-2658	0	-2658	1582
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1228	0	1228	134
8.	Dohadné účty aktivní	056	199	0	199	265
9.	Jiné pohledávky	057	107129	0	107129	85382
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	16579	0	16579	15198
C.IV.1.	Peníze	059	193	0	193	275
2.	Účty v bankách	060	16386	0	16386	14923
D.I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	213	0	213	216
D.I.1.	Náklady příštích období	064	213	0	213	216

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (f.06+05+121)	067	155796	136350
A.	Vlastní kapitál (f.09+73+00+03+07)	068	145219	121918
A.I.	Základní kapitál (f.70 až 72)	069	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	070	200	200
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (f.01+02)	080	20	20
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (f.04 až 06)	083	121698	109863
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	121698	109863
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	23301	11835
B.	Cizí zdroje (f.09+94+105+117)	088	8609	13277
B.III.	Krátkodobé závazky (f.106 až 116)	105	7429	9723
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	106	3228	4683
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	496	503
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	126	117
10.	Dohadné účty pasivní	115	2900	3751
11.	Jiné závazky	116	679	669
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (f.110 až 120)	117	1180	3554
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	1180	3554
C.I.	Časové rozlišení (f.122+123)	121	1968	1155
C.I.1.	Výdaje přístřích období	122	1968	1155

Sestaveno dne: 20.5.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání Úprava odpadů k dalšímu využití, lr	Poznámka	

222_000574140E0

Příloha k přiznání k dani
z příjms právnických osob

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Název účetní jednotky
KARE Praha s.r.o.

ke dni 31.12.2013

(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

Rok	Měsíc	IČ
2013	1 2	2 6 1 6 6 8 7 9

Mezi Vodami 168
14300 PRAHA 12

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	30892	27901
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	11744	10690
+	Obchodní marže (ř.1-2)	003	19148	17211
II.	Výkony (ř.5+6+7)	004	90905	93187
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	90905	93187
B.	Výkonová spotřeba (ř.9+10)	008	66796	68602
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	15048	21370
2.	Služby	010	51748	47232
+	Přidaná hodnota (ř.3+4-8)	011	43257	41796
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	012	17514	20015
C.1.	Mzdové náklady	013	12692	14376
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	4730	5536
4.	Sociální náklady	016	92	103
D.	Dané a poplatky	017	236	318
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	4488	7820
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	019	5805	183
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	5805	183
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	022	13	22
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	13	22
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	95	384
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	2170	2432
H.	Ostatní provozní náklady	027	20	317
+	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	030	28866	15535

Příloha 3: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2014

ROZVAHA (bilance)

ke dni **31.12.2014**
(v celých tisících)

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	26166879

Obchodní firma nebo
jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

KARE, Praha, s.r.o.

Mezi Vodami 168/37

143 00 Praha 4

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.-období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+62)=ř.66	1	164062	74307	89755	158461
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	3	99969	73768	26202	10804
B. I.	Dlouhodobý nehm. majetek (ř.05 až 12)	4	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0	0	0	0
	3. Software	7	0	0	0	0
	4. Ocenitelná práva	8	0	0	0	0
	5. Goodwill (+/-)	9	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
	7. Nedokon. dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na DNHM	12	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	13	99918	73768	26151	10753
B. II. 1.	Pozemky	14	5926	0	5926	5926
	2. Stavby	15	0	0	0	0
	3. Samostatné movité věci a soubory	16	93273	73768	19505	4827
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
	5. Zakladní stádo a tažná zvířata	18	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hm. majetek	20	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hm. maj.	21	720	0	720	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční maj. (ř.24 až 30)	23	51	0	51	51
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a říz. osobách	24	51	0	51	51
	2. Podíly v úč. jednotkách s podst.vlivem	25	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry ovl. a říz.os. a úč.jedn.	27	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý fin. majetek	29	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.-období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
7.	Poskytnuté zálohy na dl. fin. maj.	30	0	0	0	0
C.	Obežná aktiva (ř.32+39+47+57)	31	63914	539	63375	147444
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	32	256	0	256	256
C. I. 1.	Materiál	33	0	0	0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34	0	0	0	0
	3. Výrobky	35	0	0	0	0
	4. Zvířata	36	0	0	0	0
	5. Zboží	37	256	0	256	256
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 46)	39	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	0	0
	2. Pohledávky za ovl. a řízenými osobami	41	0	0	0	0
	3. Pohledávky za úč. jednotkami pod podstvl	42	0	0	0	0
	4. Pohledávky za spol., členy družstva a za	43	0	0	0	0
	5. Dohadné účty aktivní	44	0	0	0	0
	6. Jiné pohledávky	45	0	0	0	0
	7. Odložená daňová pohledávka	46	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř.48 až 56)	47	34406	539	33867	130609
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	23130	539	22592	23275
	2. Pohledávky za ovl. a řízenými osobami	49	0	0	0	0
	3. Pohledávky za úč. jedn. pod podstvlivem	50	0	0	0	0
	4. Pohledávky za spol., členy družstva a za	51	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní poj.	52	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	53	4775	0	4775	6
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
	8. Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	199
	9. Jiné pohledávky	56	6500	0	6500	107129
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.58 až 61)	57	29253	0	29253	16579
C. IV. 1.	Peníze	58	338	0	338	193
	2. Účty v bankách	59	28914	0	28914	16386
	3. Krátkodobý finanční majetek	60	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý fin. majetek	61	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř.63 až 65)	62	178	0	178	213
D. I. 1.	Náklady příštích období	63	178	0	178	213
	2. Komplexní náklady příštích období	64	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	65	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř.67+84+117)= ř.001	66	89755	158461
A.	Vlastní kapitál (ř.68+72+77+80+83)	67	57107	145219
A. I.	Základní kapitál (ř.69+71)	68	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	69	200	200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	70	0	0
	3. Změny základního kapitálu	71	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř.73 až 76)	72	0	0
A. II. 1.	Emisní ažio	73	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	74	0	0
	3. Oceň. rozdíly z přecenění maj. a závazků	75	0	0
	4. Oceň. rozdíly z přecenění při přeměnách	76	0	0
A. III.	Rezerv. fondy, neděl. a ost. fondy ze zis	77	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	78	20	20
	2. Statutární a ostatní fondy	79	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	80	32999	121698
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	81	32999	121698
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	82	0	0
A. V.	Výsl. hospodaření běžného úč. období	83	23888	23301
B.	Cizí zdroje (ř.85+90+101+113)	84	31762	11274
B. I.	Rezervy (ř.86 až 89)	85	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpis	86	0	0
	2. Rezervy na důchody a podobné závazky	87	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	88	0	0
	4. Ostatní rezervy	89	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř.91 až 100)	90	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	91	0	0
	2. Závazky k ovládaným a říz. osobám	92	0	0
	3. Závazky k úč. jednotkám pod podst. vlivem	93	0	0
	4. Závazky ke spol., členům družstva a k úča	94	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	95	0	0
	6. Vydané dluhopisy	96	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	97	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	98	0	0
	9. Jiné závazky	99	0	0
	10. Odložený daňový závazek	100	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky (ř.102 až 112)	101	12925	10094
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	7355	3229
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103	0	0
	3. Závazky k úč. jedn. pod podst. vlivem	104	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
4.	Závazky ke spol., členům družstva a k úča	105	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	106	0	0
6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	107	517	496
7.	Stát- daňové závazky a dotace	108	147	2791
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	109	0	0
9.	Vydané dluhopisy	110	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	111	2701	2900
11.	Jiné závazky	112	2205	679
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.114 až 116)	113	18838	1180
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115	18838	1180
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	116	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř.118 až 119)	117	886	1968
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118	886	1968
2.	Výnosy příštích období	119	0	0

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT
druhové členění

ke dni **31.12.2014**
(v celých tisících)

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	26166879

Obchodní firma nebo
jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

KARE, Praha, s.r.o.

Mezi Vodami 168/37

143 00 Praha 4

Označení a	T E X T b	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	28264	30892
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	2	9469	11744
+	OBCHODNÍ MARŽE (ř.01-02)	3	18796	19148
II.	Výkony (ř.05+06+07)	4	111114	90905
II. 1.	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	5	111114	90905
2.	Změna stavu vnitr. zásob vlastní výroby	6	0	0
3.	Aktivace	7	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	8	82044	66795
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	22479	15047
B. 2.	Služby	10	59564	51748
+	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.03+04-08)	11	47866	43258
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	17711	17514
C. 1.	Mzdové náklady	13	12860	12692
C. 2.	Odměny členům orgánů společn. a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	15	4771	4730
C. 4.	Sociální náklady	16	80	92
D.	Daně a poplatky	17	149	236
E.	Odpisy nehmot. a hmotného invest. majetku	18	10413	4488
III.	Tržby z prodeje inv. majetku a materiálu	19	2744	5805
F.	Zúst.cena prodaného inv.majetku a mater.	20	0	13
IV.	Zúčt.rezerv a čas.rozlišení provoz.výnosů	21	0	0
G.	Tvorba rezerv a čas.rozlišení provoz.nákl.	22	0	0
V.	Zúctování oprav.položek do provoz.výnosů	23	0	0
H.	Zúctování oprav.položek do provoz.nákladů	24	-29	95
VI.	Ostatní provozní výnosy	25	2723	2170
I.	Ostatní provozní náklady	26	0	20
VII.	Převod provozních výnosů	27	0	0
J.	Převod provozních nákladů	28	0	0
*	PROVOZNÍ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	29	25089	28867

Označení a	T E X T b	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VIII.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	30	0	0
K.	Prodané cenné papíry a vklady	31	0	0
IX.	Výnosy z finančních investic (ř.33+34+35)	32	0	0
IX. 1.	Výnosy z cenn.papírů a vkl.v podn.ve skup.	33	0	0
2.	Výnosy z ost.invest.cenných papírů a vkl.	34	0	0
3.	Výnosy z ostatních finančních investic	35	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	36	0	0
XI.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	37	0	0
L.	Tvorba rezerv na finanční náklady	38	0	0
XII.	Zúčtování oprav.položek do finanč.výnosů	39	0	0
M.	Zúčtování oprav.položek do finanč.nákladů	40	0	0
XIII.	Výnosové úroky	41	1150	2302
N.	Nákladové úroky	42	201	135
XIV.	Ostatní finanční výnosy	43	134	157
O.	Ostatní finanční náklady	44	2290	2427
XV.	Převod finančních výnosů	45	0	0
P.	Převod finančních nákladů	46	0	0
**	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK Z FINANČNÍCH OPERACÍ	47	-1208	-103
R.	Daň z příjmů za běžnou činnost(ř.49+50)	48	0	5478
R. 1.	- splatná	49	0	5478
2.	- odložená	50	0	0
		51	0	0
**	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK ZA BEŽNOU ČINNOST	52	23882	23285
XVI.	Mimořádné výnosy	53	6	8
S.	Mimořádné náklady	54	0	-8
T.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti(ř.56+57)	55	0	0
T. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	MIMOŘÁDNÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK (+/-)	58	6	16
U.	Převod podílu na hosp.výsledku společníkům	59	0	0
***	HOSPODÁŘKÝ VÝSLEDEK ZA ÚČETNÍ OBD.52+58-59	60	23888	23301
	HOSPODARSKY VYSLEDEK PRED ZDANENIM	61	23888	28779
	Kontrolní součet	62	0	0

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:

Zpracoval: 1096 Jitka Štajchrtová