

Posouzení stavu pohledávek ve společnosti HOBES, spol. s r.o.

Pavla Kupková

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla Kupková**
Osobní číslo: **M120325**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Posouzení stavu pohledávek ve společnosti HOBES, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte rešerši odborné literatury vztahující se k vymezenému tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost HOBES.
- Posudte a popište současný stav pohledávek ve společnosti HOBES.
- S využitím odborné literatury analyzujte aktivitu a likvidnost pohledávek firmy HOBES.
- Doporučte možná zlepšení pro zvýšení efektivity práce s pohledávkami v budoucnu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory: daňová a účetní problematika: vybraná související ustanovení. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, 119 s. ISBN 978-80-7263-678-5.

SKÁLOVÁ, Jana. Pohledávky: komplexní účetní a daňový pohled. 4. aktualizované a rozšířené vyd. Ostrava: Sagit, 1999, 147 s. ISBN 80-720-8132-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Hana Leznová

Datum zadání bakalářské práce:

6. března 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

24. dubna 2015

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015


Mgr. Pavel Hýl
Zlín, děkanka




Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.
Zlín, ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

ABSTRAKT

Cílem této bakalářská práce je posouzení stavu pohledávek ve společnosti HOBES, spol. s r. o. a možná doporučení pro zlepšení efektivity práce s pohledávkami v budoucnu. V teoretické části práce je na základě odborné literatury nejprve charakterizován oběžný majetek. Poté následuje popis pohledávek, jejich zajištění a v neposlední řadě také analýza. Praktická část práce je věnována charakteristice vybrané společnosti, včetně její historie, SWOT analýzy a organizační struktury. Dále se praktická část věnuje analýze pohledávek společnosti. Konkrétně je zde provedena horizontální, vertikální analýza a dále také analýza aktivity a likvidity. Na závěr jsou navrženy možné způsoby zlepšení řízení pohledávek, které by firmě umožnily s pohledávkami nakládat efektivněji.

Klíčová slova: Pohledávky, HOBES, analýza pohledávek, zajištění pohledávek, odběratelé

ABSTRACT

The aim of this bachelor's thesis is to assess the condition of receivables at HOBES, spol. s r. o. and recommendation to improve work efficiency with receivables. The theoretical part is based on scientific literature. First of all, current assets are characterized. This is followed by a description of receivables, receivables insurance and finally receivables analysis. The practical part is devoted to the characteristics of the selected company, including its history, SWOT analysis and organizational structure. Furthermore, the practical part deals with analysis of the company's receivables. Specifically, there is a horizontal, vertical analysis as well as analysis of activity and liquidity. In conclusion are suggested possible ways of improving receivables management, which would allow company to deal with receivables more efficiently.

Keywords: Receivables, HOBES, Receivable analysis, securing receivables, receivable insurance, purchasers,

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji mé vedoucí bakalářské práce paní Ing. Haně Leznové za její ochotu a pomoc při tvorbě této práce. Rovněž bych ráda poděkovala paní Ing. Evě Heczkové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky. Dále děkuji panu Jiřímu Hejnýšovi za ochotu při poskytování interních dokumentů včetně fotografií a za zodpovězení veškerých mých dotazů týkajících se fungování společnosti HOBES, spol. s r. o. V neposlední řadě bych ráda poděkovala také mé rodině a příteli za podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 OBĚŽNÝ MAJETEK	12
2 POHLEDÁVKY	14
2.1 ČLENĚNÍ POHLEDÁVEK	14
2.2 VZNIK POHLEDÁVKY	15
2.3 DOBA SPLATNOSTI POHLEDÁVEK.....	16
2.4 POZITIVA/NEGATIVA POHLEDÁVEK.....	18
2.5 ZÁNİK POHLEDÁVKY	18
3 ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK	21
4 ANALÝZA POHLEDÁVEK.....	23
4.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	23
4.1.1 Horizontální analýza.....	23
4.1.2 Vertikální analýza.....	23
4.2 PŘÍMÁ ANALÝZA INTENZIVNÍCH UKAZATELŮ (POMĚROVÁ ANALÝZA).....	24
4.2.1 Analýza likvidity	24
4.2.2 Analýza aktivity	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HOBES, SPOL. S R. O.	29
5.1 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	30
5.2 PROMĚNY SPOLEČNOSTI HOBES, SPOL. S R. O.	32
5.3 ZEMĚPISNÁ STRUKTURA VÝNOSŮ V LETECH 2011 – 2013	34
5.4 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA.....	35
6 VÝVOJ OBĚŽNÉHO MAJETKU	36
7 ANALÝZA POHLEDÁVEK.....	38
7.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	38
7.1.1 Horizontální analýza.....	38
7.1.2 Vertikální analýza.....	39
7.2 ANALÝZA INTENZIVNÍCH UKAZATELŮ (POMĚROVÁ ANALÝZA).....	40
7.2.1 Analýza likvidity	40
7.2.2 Analýza aktivity	43
8 KOMPARACE STAVU POHLEDÁVEK VE SLEDOVANÝCH LETECH 2011 - 2013.....	46
8.1 STAV POHLEDÁVEK V ROCE 2011	46
8.2 STAV POHLEDÁVEK V ROCE 2012	48
8.3 STAV POHLEDÁVEK V ROCE 2013	49
8.4 SROVNÁNÍ STAVU POHLEDÁVEK V LETECH 2011 – 2013	50
8.5 SHRUTÍ STAVU POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI 2011 - 2013	53
9 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI HOBES, SPOL. S R. O.....	55
9.1 ŘEŠENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI HOBES, SPOL. S R. O.	55

9.2	ŘEŠENÍ POHLEDÁVEK S DCEŘINÝMI SPOLEČNOSTMI	56
10	DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST HOBES, SPOL. S R. O.....	57
10.1.1	Informace o odběratelích.....	57
10.1.2	Zálohy.....	58
10.1.3	Pojištění pohledávek.....	58
10.1.4	Poskytnutí skonta za včasnou úhradu pohledávky	58
10.1.5	Úrok z prodlení.....	59
10.1.6	Postoupení pohledávky.....	59
10.1.7	Další doporučení.....	60
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je posouzení stavu pohledávek ve společnosti HOBES, spol. s r. o., kdy cílem jsou možná doporučení pro zlepšení a zvýšení efektivity práce s pohledávkami v budoucnu. Pohledávky tvoří důležitou část oběžných aktiv každé společnosti, a tak se obzvláště z tohoto důvodu problematikou pohledávek nutně musí zabývat každý podnikatelský subjekt. Tyto subjekty však často nekladou přílišnou pozornost jejich řízení, a tak dochází ve společnosti ke zbytečným ztrátám, které lze efektivním řízením pohledávek eliminovat. Cílem této práce tak bude analyzovat pohledávky ve vybrané společnosti a na základě provedené analýzy navrhnout možná řešení pro zlepšení jejich řízení.

Teoretická část této práce se nejprve zabývá charakterizováním oběžného majetku včetně grafického zobrazení jeho struktury. Na základě odborné literatury jsou následně definovány samotné pohledávky, popsán jejich vznik, členění, pozitiva i negativa. V neposlední řadě je pozornost věnována také rozdílu mezi průměrně poskytnutou a skutečnou dobou splatnosti. Rovněž jsou v teoretické části zmíněny různé způsoby zajištění pohledávek, díky nimž může společnost snížit případná rizika. V závěrečné kapitole teoretické části je práce zaměřena na analýzu pohledávek. Zde je blíže popsána zejména analýza absolutních ukazatelů a poměrová analýza.

V praktické části práce je nejprve prezentována společnost HOBES, spol. s r. o., její základní údaje, historie, důležití odběratelé a sponzorské aktivity, kterých se firma účastní. Poté bude představena SWOT analýza firmy. Dále se zaměřím na významné proměny, které ve společnosti během posledních let nastaly. V úvodu praktické části se práce dále věnuje také zeměpisné struktuře výnosů společnosti v letech 2011 – 2013, a grafickému zpracování organizační struktury zmiňované společnosti. Poté je stručným způsobem popsán vývoj oběžného majetku, včetně jeho jednotlivých částí. Následně je pozornost upřena na samotnou analýzu pohledávek společnosti HOBES, spol. s r. o. ve sledovaných letech 2011 – 2013. Zde je nejprve provedena analýza absolutních ukazatelů, následně analýza intenzivních ukazatelů, a poté komparovány stavy pohledávek sledovaných let. Následující kapitola se věnuje řízení pohledávek ve společnosti HOBES, spol. s r. o. Zde budou podrobněji popsány prostředky, které tato firma při řízení svých pohledávek využívá. Pozornost je zde zaměřena i na řízení pohledávek s dceřinými společnostmi.

Závěrečná kapitola praktické části je zaměřena na návrhy a doporučení, které by společností HOBES, spol. s r. o. pomohly zlepšit a zefektivnit jejich řízení pohledávek. Konkrétně se jedná o zlepšení řízení pohledávek s novými a zahraničními zákazníky, kteří pro firmu představují nejrizikovější skupinu odběratelů.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 OBĚŽNÝ MAJETEK

Neboli oběžná aktiva, jsou součástí majetku podniku. S oběžným majetkem se lze setkat u všech podniků bez ohledu na jejich právní formu, druh činnosti či velikost. Griff (2014) definuje oběžný majetek jako majetek, který je v současné době v držení podniku, a který může být zároveň poměrně snadno přeměněn na peníze. Z pravidla k této přeměně na peníze dochází ve lhůtě kratší než jeden kalendářní rok. (Griff, 2014, s. 25)

Nejdůležitějšími hledisky pro vymezení oběžného majetku jsou: čas (doba, po kterou je oběžný majetek používán), funkce a v neposlední řadě normativní vymezení. (Valach, 1999, s. 118)

Z **časového hlediska** je možno vymežit oběžný majetek jako takový typ majetku, který má svým charakterem krátkou dobu použití. Z pravidla se jedná o dobu do jednoho roku. To znamená, že doba oběhu tohoto majetku ve firmě je kratší než jeden rok. Často však během roku nedojde pouze k jednomu oběhovému cyklu, nýbrž k cyklům několika. Do oběžného majetku bývá zahrnován také majetek s dobou oběhu delší než jeden rok a to například v případě, kdy se jedná o výrobu, která má výrobní cyklus delší než roční.

Z **funkčního hlediska** je potom možno vymežit oběžný majetek jeho funkcemi, které může v ekonomice podniků plnit. „*Funkční stránka vyplývá z charakteru oběžného majetku a jeho složek, ekonomické situace podniku i z vnějších podmínek hospodaření.*“ (Valach, 1999, s. 118) Ke společným funkcím oběžného majetku je možné zařadit:

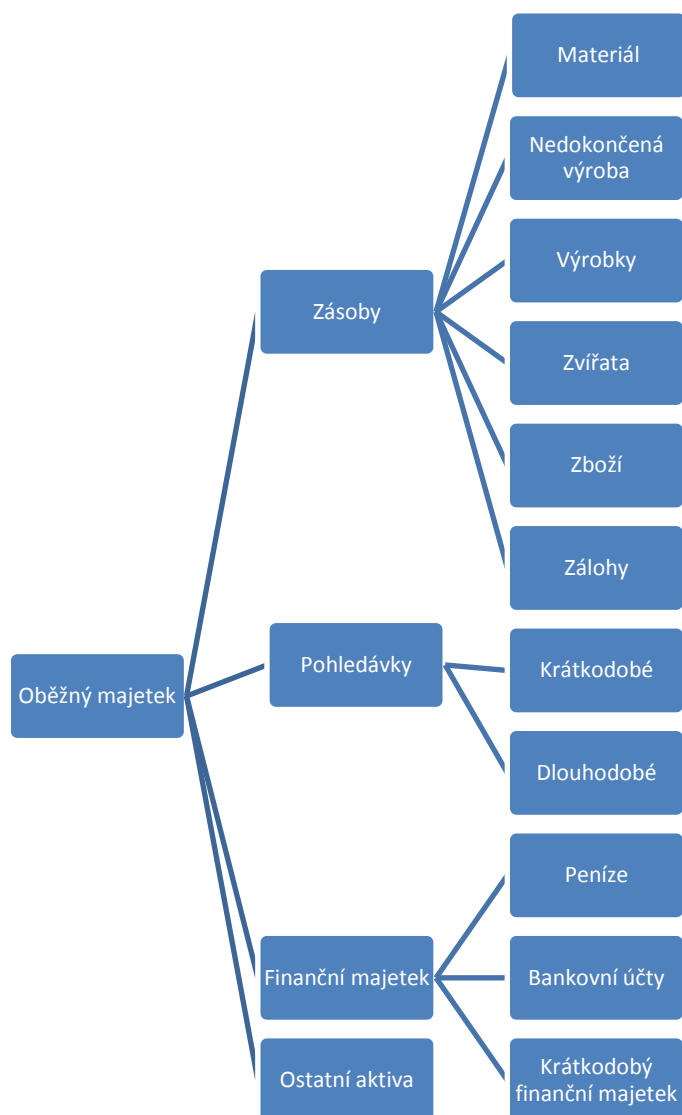
- Vnitřní funkce, zajišťující hladký a bezporuchový koloběh majetku a kapitálu podniku, což souvisí s jeho úspěšnou činností.
- Likvidní funkce, to znamená, že oběžný majetek zabezpečuje nezbytnou platební schopnost.
- Rezervní funkce, kdy část oběžného majetku slouží podniku jako rezerva pro krytí v případě, kdy nastane nestandardní situace.
- Záruční funkce, jelikož oběžný majetek může sloužit jako záruka závazků.
- Vnější funkce, kdy jsou skrze oběžný majetek podniku realizovány ekonomické a finanční vztahy k vnějšmu okolí, tedy dodavatelům, odběratelům, zaměstnancům a dalším věřitelům. (Valach, 1999, s. 118 - 120)

Oběžný majetek se vymezuje **normativně** a to především z praktických důvodů. V České republice je tak možno vymežit oběžný majetek jako celkový majetek podniku, který je snížený o hmotný, nehmotný investiční majetek a finanční investice. Zbývající

části, tedy zásoby, krátkodobé i dlouhodobé pohledávky, peníze a ostatní krátkodobý finanční majetek lze považovat za majetek **oběžný**. (Valach, 1999, s. 118 - 120)

Struktura oběžného majetku

Strukturou oběžného majetku je možno rozumět jeho složení či skladbu. „Vyjadřuje kvantitativní vztahy mezi složkami oběžného majetku nebo jejich skupinami či uvnitř těchto skupin.“ (Valach, 1999, s. 120 – 121) Strukturou oběžného majetku je lze vyjádřit jako jeho složení k určitému datu nebo také jako průměrné složení oběžného majetku ve vybraném období. V následujícím schématu bude zobrazena struktura oběžného majetku tak, jak je uváděna v současné praxi v České republice.



Zdroj: vlastní, (Valach, 1999, s. 120 – 121)

Graf 1. Struktura oběžného majetku

2 POHLEDÁVKY

Dle Valacha (1999, s. 135) představují pohledávky „*práva, resp. nároky vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, popř. věcná plnění od těchto subjektů.*“ Jinými slovy je možno říci, že pohledávka je „*právo věřitele na plnění od dlužníka.*“ (Businessinfo, 2014) Pohledávky mají úvěrový charakter a jsou vždy uvedeny v aktivech rozvahy. Pohledávky jsou z ekonomických důvodů nezbytnou součástí majetků všech podniků. Mezi hlavní takovéto ekonomické důvody patří zejména to, že odběratel často není schopen zaplatit hned při dodávce.

2.1 Členění pohledávek

Pohledávky jsou velmi různorodé, a tak je praktické je třídit. Základní způsob třídění pohledávek z účetního hlediska, je jejich členění z hlediska doby splatnosti na pohledávky krátkodobé a dlouhodobé.

- **Krátkodobé pohledávky:** Jsou pohledávky s dobou splatnosti do jednoho roku.
- **Dlouhodobé pohledávky:** Dlouhodobé pohledávky jsou logicky ty, se splatností delší než jeden rok. (Vaigert, 2005)

Z hlediska lhůty splatnosti rozděluje Poláček a Attl (2006) pohledávky na:

- „*Pohledávky do lhůty splatnosti,*
- *pohledávky po lhůtě splatnosti do 30 dnů,*
- *pohledávky po lhůtě splatnosti 31 až 90 dnů,*
- *pohledávky po lhůtě splatnosti 91 až 180 dnů,*
- *pohledávky po lhůtě splatnosti 181 až 360 dnů,*
- *pohledávky po lhůtě splatnosti nad 360 dnů,*
- *soudně vymáhané pohledávky,*
- *pohledávky za dlužníky v konkurzu a likvidaci,*
- *směnečné pohledávky, případně jinak zajištěné pohledávky.*“

(Poláček, Attl, 2006, s. 151)

Podobně pracuje s členěním pohledávek i analyzovaná společnost Hobes, spol. s r.o. (pohledávky po lhůtě splatnosti však rozlišuje jen v kategoriích do 30 dnů, 30 až 90 dnů, 90 až 365 dnů a nad 365 dnů). (Příloha k roční účetní závěrce Hobes, 2013)

Samozřejmě, že pro každý typ pohledávky z Poláčkovy a Attlovy členění, a tudíž i členění Hobes, spol. s r.o. může věřitel předpokládat jinou úroveň rizika. Obecně lze však říci, že

čím „níže“ se pohledávka nachází, tím menší je pravděpodobnost jejího splacení. (Poláček, Attl, 2006)

Další možný způsob třídění pohledávek nabízí Bařinová a Vozňáková (2007, s. 71):

- **Běžné:** Pro tento typ pohledávek je charakteristická příznivá finanční situace dlužníků, a tudíž není pochyb o tom, že pohledávka bude uhrazena včas a v celé své výši.
- **Sporné:** U sporných pohledávek dlužník z pravidla nesouhlasí s některou z důležitých částí pohledávky, mezi které může patřit například doba splatnosti nebo částka.
- **Pochybné:** Jedná se o pohledávky, u kterých má věřitel důvodné podezření, že nebudou splaceny. Podezření může být zapříčiněno například tím, že dlužník byl po době splatnosti vyzván k úhradě, avšak zatím nic neuhradil.
- **Nedobytné:** Nedobytnou se pohledávka stává v případě, kdy je dlužník například v konkurzním řízení. Tudíž vymáhání takové pohledávky vyžaduje značné úsilí.

V neposlední řadě je možno uvést také Valachovo rozdělení pohledávek, který je dělí podle **subjektu** (platící a neplatící odběratele), **místa dlužníka** (tuzemští a zahraniční odběratelé), **času** (stejně jako Vaigert (2005), i zde se jedná o rozdělení na krátkodobé a dlouhodobé), **pravidelnosti** (pravidelné/náhodné) a **míry rizikovosti**.

2.2 Vznik pohledávky

Vznik pohledávky obvykle bývá spojován s existencí smluvního vztahu v souvislosti s poskytnutím služeb, půjčkou nebo prodejem zboží s odloženou splatností. V okamžiku, kdy některá ze zmíněných situací nastane, vzniká pohledávka. (OK Pohledávky, 2012) Jedna strana je „*oprávněna očekávat a požadovat po druhé smluvní straně určité plnění (má tedy za touto stranou pohledávku) a druhá strana smlouvy má naopak povinnost (závazek) takové plnění poskytnout.*“ (Vaigert, 2005, s. 5)

Valach (1999, s. 135) rozděluje vznik pohledávek do dvou hlavních kategorií, a to na pohledávky z obchodních vztahů a pohledávky vzniklé z dalších důvodů.

- Pohledávky vzniklé z *obchodních styků* – Jedná se o pohledávky z dodávek zboží či výrobků nebo z prováděných prací a poskytnutých služeb.
- Pohledávky vzniklé z *dalších důvodů* – Tento typ pohledávek vzniká například jako nárok na odpočet daní nebo z poskytnutí půjček zaměstnancům a dalším subjektům.

U pohledávek, které vznikly ze zákona, nebo na základě rozhodnutí k tomu oprávněných orgánů není o jejich platnosti pochyb. U pohledávek vzniklých na smluvním základě mezi dvěma stranami však mohou nastat právní problémy.

Za neplatné jsou považovány například pohledávky, kde právní úkon, na jehož základě pohledávka vzniká, nebyl učiněn svobodně (tedy byl fyzicky nebo psychicky vynucen). Další možnou příčinou vzniku neplatné pohledávky může být situace, kdy byl právní úkon proveden účastníkem, který k němu není dostatečně způsobilý (například situace, kdy smlouvu uzavře dítě). Je nutné zmínit také případy, ve kterých pohledávka obchází zákon nebo mu dokonce odporuje. (Vaigert, 2005, s. 5)

2.3 Doba splatnosti pohledávek

Doba splatnosti faktur je hned vedle výše dodavatelského úvěru dalším velmi důležitým parametrem, který je u pohledávek třeba vzít v úvahu. Dobu splatnosti faktury lze definovat jako dobu, po kterou dodavatel poskytuje svému odběrateli dodavatelský úvěr. Logicky je tak patrné, že pro dodavatele je výhodné, pokud je tato doba co nejkratší, a naopak pro odběratele je výhodná situace, kdy je doba splatnosti co možná nejdelší. Doba splatnosti pohledávek se tak často stává předmětem vyjednávání mezi oběma zúčastněnými stranami, přičemž existuje hned několik možností, ze kterých mohou odběratel a dodavatel vybírat.

- **Platba předem** – U platby předem, jak z názvu logicky vyplývá, platí odběratel dodavateli za zakázku předem. Tento druh platby může dodavatel vyžadovat u zákazníků, u kterých měl dříve problémy s platbou. Rovněž může být požadována alespoň úhrada zálohy v případech, kdy se jedná o finančně velmi nákladnou dodávku. Částečnou platbou předem se dodavateli sníží riziko, že odběratel následně nebude ochoten zboží převzít.
- **Platba za hotové** – Tento typ platby bývá nejčastěji využíván u menších zákazníků nebo také u firem, se kterými nemá dodavatel žádné předchozí zkušenosti.
- **Splatnost běžná v oboru** – Zde se jedná o takovou dobu splatnosti, která je v daném oboru běžným standardem. Ve většině oborů se průměrná doba splatnosti pohybuje v délce 30 - 70 dní, může však být jak zkrácena, tak i prodloužena.

- **Nadstandardní splatnost** - Je právě případem, kdy byla odběrateli prodloužena běžná splatnost v oboru. Tím, že dodavatel poskytne odběrateli tuto výhodu, se však sám vystavuje zvýšenému riziku.

(Kislingerová, 2004, s. 429 - 430)

V případech, kdy věřitel chce svým zákazníkům poskytovat takovou dobu splatnosti, která je běžná v oboru, ale zároveň je jeho cílem motivovat k dřívějším platbám, existuje možnost nabídnutí tzv. **skonta**. Jedná se o druh slevy, který věřitel odběratelům poskytuje tehdy, kdy byla platba za dodávku odběratelem provedena v dřívějším termínu, než jaký byl smluvně sjednán. Pro dodavatele je důležité mít správně nastavenou výši skonta tak, aby stimulovala odběratele k dřívější platbě, a zároveň neznamerala přílišnou ztrátu pro prodejce (a skonto tak bylo přínosné). (Kislingerová, 2004, s. 430)

Průměrně poskytnutá a skutečná doba splatnosti

Jak již bylo zmíněno výše, odběratel má možnost svým zákazníkům poskytovat různé platební podmínky a odlišné doby splatnosti. To platí také pro zákazníky, kteří mají odlišnou platební morálku. Pro firmu tak může být často důležité porovnat, průměrnou poskytnutou dobu splatnosti s průměrnou skutečnou dobou splatnosti. Pro výpočet slouží následující vzorce:

$$\text{Průměrná poskytnutá doba splatnosti: } AGPT = \frac{\sum(NV*(DD-ID))}{\sum NV}$$

$$\text{Průměrná skutečná doba splatnosti: } ARPT = \frac{\sum(NV*(PD-ID))}{\sum NV} \quad 1$$

(Kislingerová, 2004, s. 442)

Takto provedenými výpočty je možno stanovit skutečnou dobu trvání dodavatelského úvěru. Získaná data lze porovnávat v čase, mezi různými segmenty i zákazníky nebo mezi distribučními kanály.

¹ *NV – hodnota faktury (Nominal Value)*

DD – datum splatnosti faktury (Due Date)

ID - datum vystavení faktury (Issue Date)

PD – datum úhrady faktury (Payment Date)

2.4 Pozitiva/negativa pohledávek

Pohledávky jsou již mnoho let důležitým tématem v českém hospodářství. Zejména v 90. letech minulého století byly odběry na fakturu či druhotná platební neschopnost velkým problémem. V Česku i v zahraničí nadále dochází k situacím, kdy kvůli spoustě neproplacených pohledávek musejí podniky ukončit svou činnost. V případě, že se společnost rozhoduje, zda prodat či neprodat na fakturu, je dobré vždy zvážit všechna pozitiva i negativa pohledávek.

Mezi **pozitiva** bývá nejčastěji zařazován zejména fakt, že pokud společnost nabízí tento typ dodavatelského úvěru, může počítat s vyššími prodeji. Navíc se delší doba splatnosti snadno stává konkurenční výhodou. V neposlední řadě je nutno zmínit, že firma s každým dodavatelským úvěrem poskytuje svému odběrateli zdroj financování, což odběrateli nabízí možnost rozvoje, pro firmu samotnou to pak znamená větší odbyt výrobků.

Největším **negativem** pohledávek (poskytování dodavatelského úvěru) je samozřejmě možnost, že odběratel za poskytnuté zboží (či služby) nezaplatí. Z poskytnutí dodavatelského úvěru pro společnost logicky plynou zvýšené náklady. Ty si však společnost může snížit tím, že od jednoho ze svých dodavatelů nakoupí rovněž na fakturu. (Kislingerová, 2004, s. 403 - 404)

2.5 Zánik pohledávky

Splacení pohledávky (resp. závazku), jak by se mohlo zdát, není jediným možným způsobem, jak může pohledávka zaniknout. Dle zákona je možné rozlišit několik způsobů zániku pohledávek. Jednotlivé způsoby zániku dle nového občanského zákoníku jsou stručně popsány níže.

Splnění dluhu

Splacení závazku splněním dluhu definuje Občanský zákoník jednoduše takto: „*Splněním dluhu závazek zaniká.*“ Přičemž dlužník je povinen splatit svůj dluh na vlastní náklady a nebezpečí a to řádně a včas. Jedná se o nejčastější způsob zániku pohledávky, při kterém skutečně dochází k uspokojení věřitele.

Dohoda

Dohoda je dalším nekonfliktním způsobem, na jehož základě může pohledávka (závazek) zaniknout. „*Stranám je na vůli ujednat si zánik závazku, aniž bude zřízen závazek nový.*“ (Podnikatel, 2015)

Započtení

V případě, kdy si obě strany dluží, mají možnost započíst svoji pohledávku, proti pohledávce druhé strany. „Započtením se obě pohledávky ruší v rozsahu, v jakém se vzájemně kryjí; nekryjí-li se zcela, započte se pohledávka obdobně jako při splnění.“ (Podnikatel, 2015)

Odstupné

Pokud se obě strany dohodnou na tom, že jedna ze stran zaplatí odstupné, a tím pohledávka zanikne, je možné to takto provést. V takovémto případě se pak závazek zaplacením odstupného ruší, podobně jako je tomu u odstoupení od smlouvy. (Podnikatel, 2015)

Splynutí

Splyne-li jakýmkoli způsobem právo s povinností v jedné osobě, zaniknou právo i povinnost, nestanoví-li zákon jinak.“ (Podnikatel, 2015) Jinými slovy, ke splynutí dochází například v případě, kdy by došlo ke spojení věřitele a dlužníka, např. v jednu právnickou osobu.

Prominutí dluhu

„Promine-li věřitel dlužníku dluh, má se za to, že dlužník s prominutím dluhu souhlasí, pokud neprojevil bez zbytečného odkladu nesouhlas výslovně nebo plněním dluhu.“ (Podnikatel, 2015) K takovému prominutí dluhu by došlo například v případě, kdy by věřitel vrátil dlužníkovi dlužní úpis bez toho, aby tento dluh dlužník splnil.

Výpověď

Závazek (pohledávku) je možno vypovědět v případech, kdy se na tomto věřitel a dlužník domluví nebo v případech stanovených zákonem. Tento typ závazku je pak vypovězen po uplynutí výpovědní lhůty. Takto lze vypovědět pouze závazek, kde byla smlouva uzavřena na dobu neurčitou, a jehož předmětem jsou nějaké stálé či opakované činnosti nebo se naopak jedná o závazek, podle kterého by se jedna ze stran měla určité činnosti zdržet nebo v posledním případě, kdy se jedná o závazek strpět určitou činnost. Pokud ze smlouvy nebo zákona přímo nevyplývá, jakým způsobem je možno ji vypovědět, je smlouvu zpravidla možné vypovědět ve lhůtě 30 kalendářních dní. Vždy je však možné, aby si zúčastněné strany otázku výpovědi a výpovědní lhůty sami domluvili a náležitě upravili. (Podnikatel, 2015)

Odstoupení od smlouvy

Odstoupení od smlouvy je možné tehdy, kdy si to strany ujednají nebo to přímo stanoví zákon. Důvodem odstoupení od smlouvy může být například výrazné porušení smlouvy jednou ze stran. Musí se však jednat o takové porušení, které by vedlo k neuzavření smlouvy v případě, kdy by druhá strana mohla toto porušení předpokládat. *„Strana může od smlouvy odstoupit bez zbytečného odkladu poté, co z chování druhé strany nepochybně vyplýne, že poruší smlouvu podstatným způsobem, a nedá-li na výzvu oprávněné strany přiměřenou jistotu.“* (Podnikatel, 2015) Pokud jedna ze stran druhé straně oznámí, že odstupuje od smlouvy, nemůže již své rozhodnutí sama změnit.

Následná nemožnost plnění

Pokud se závazek po svém vzniku stane nesplnitelným, zaniká pro následnou nemožnost plnění. *„Plnění není nemožné, lze-li dluh splnit za ztížených podmínek, s většími náklady, s pomocí jiné osoby nebo až po určené době.“* (Podnikatel, 2015) Následnou nemožnost plnění vždy musí prokázat dlužník. Pokud se dlužník dozví o tom, že nebude možné závazek splnit a neohlásí toto věřiteli, nahradí věřiteli škodou vzniklou tím, že věřitel nebyl o nemožnosti plnění včas informován.

Smrt věřitele nebo dlužníka

„Práva a povinnosti ze závazkových právních vztahů smrtí dlužníka nebo věřitele zásadně nezanikají, ale přecházejí na právního nástupce.“ (Vaigert, 2005) Pokud však bylo obsahem plnění, které mělo být provedeno přímo dlužníkem, jeho smrtí povinnost zaniká. Smrtí věřitele pak právo zanikne v případě, kdy bylo plnění omezeno pouze na osobu tohoto věřitele.

3 ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK

Preventivní zajištění pohledávek je důležitou součástí řízení pohledávek. Jedná se o to, že věřitel (dodavatel) co možná nejvíce minimalizuje riziko. K zajištění pohledávek se věřitel může uchýlit u odběratelů, se kterými prozatím nemá žádné zkušenosti, nebo jsou tyto zkušenosti negativní.

Smlouva

Vznik pohledávky je vždy podmíněn uzavřením smlouvy. Pro eventuální vymáhání pohledávky v budoucnu je podstatné, co přesně je obsahem smlouvy a jaké jsou dodací a platební podmínky. Při sestavování takovéto smlouvy je vždy klíčové, aby byly voleny jednoznačné výrazy a případné změny nebo odchylky od původní smlouvy řešeny písemným dodatkem, včetně souhlasu všech zúčastněných stran. Rovněž je vhodné ověřit, zda jsou osoby, které smlouvu uzavírají k tomuto oprávněny. V neposlední řadě musí být ze samotného obsahu smlouvy jasné, co přesně je předmětem závazku, kdo je povinen závazek plnit, v jaké výši a vůči komu. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 12)

Záloha

V současné době je tento způsob zajištění pohledávek ve velké míře rozšířen. Záloha znamená zaplacení části nebo celé hodnoty smlouvené ceny v předstihu před dodáním. Samotná výše zálohy je vždy na domluvně mezi dodavatelem a odběratelem. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 15)

Pojištění pohledávek

Pohledávky je možno také pojistit. Tohoto lze využít zejména u pohledávek ze zahraničního obchodu a to obzvláště proto, že v tomto typu obchodování vzniká větší množství rizik. V České republice v současné době existují společnosti, které se zabývají takovýmto pojištěním pohledávek, a jejichž služeb mohou společnosti využít. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 16)

Zástavní právo

„Účastníky právního vztahu jsou zástavní věřitel a zástavní dlužník. Dalším účastníkem může být zástavce, tj. osoba, která zastavila věc k zajištění dlužníkovy závazku.“ (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 17) To znamená, že v případě, kdy věřitel nebude uspokojen má právo se domáhat uspokojení ze zastavené věci, přičemž zástavce může být osoba dlužníka nebo jiná, třetí osoba, ochotná se za dlužníka „zaručit“.

Ručení

Ručení je podobné jako zástava, avšak zajišťovací vztah vzniká vždy mezi věřitelem a třetí osobou, která je ochotna „ručit“ za dlužníka. Tím se zmenšuje věřitelovo riziko, protože pokud nedojde k uspokojení věřitele ze strany dlužníka, má věřitel právo domáhat se uspokojení na ručiteli. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 17)

Bankovní záruka

„Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky podle obsahu záruční listiny, jestliže určitá třetí osoba (dlužník) nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině.“ (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 21) Pokud tak nedojde ke splnění závazku ze strany dlužníka, bude věřitel uspokojen bankou. Takováto bankovní záruka by měla být přílohou kupní smlouvy, ve které by měla být uvedena i částka, na kterou bankovní záruka zní a dále doba splatnosti této záruky. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 21)

Smluvní pokuta

Smluvní pokuta znamená, že v případě, kdy budou porušeny podmínky, které si ve smlouvě zúčastněné strany sjednaly, bude zaplácena náhrada škody za porušení povinností. Přičemž smluvní pokutou může být zajištěno jakékoliv porušení závazku. Podstatné je, aby byla dohoda o smluvní pokutě vždy uzavřena písemně a to i v případě, kdy původní smlouva písemná není. (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 26)

Směnky

Směnky patří k hojně využívaným způsobům zajištění pohledávek a to zejména díky jejich jednoduchosti. Směnky jsou v obchodní praxi používány po více než 800 let. Zároveň směnka věřiteli zaručuje návratnost z toho důvodu, že *„zákon zabezpečuje soudní vymáhání ve zkráceném řízení.“* (Bařinová a Vozňáková, 2007, s. 28)

Další možná preventivní zajištění pohledávek

Mezi další, neméně důležité způsoby zajištění pohledávek je možno řadit také informace, faktoring, forfaiting, dokumentární akreditiv, kapitalizaci pohledávek, sekularizaci, dokumentární inkaso, a zajišťovací převod práva.

4 ANALÝZA POHLEDÁVEK

Následující kapitola je věnována teoretickému zakotvení analýzy pohledávek. Hlavní pozornost je zde upírána na analýzu absolutních ukazatelů a poměrovou analýzu.

4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýzou absolutních ukazatelů se rozumí analýza takových údajů, které lze přímo použít, tedy údajů z účetních výkazů. „*Důležitým aspektem je, že se jedná o data v absolutním vyjádření, měřící rozměr určitých jevů, např. majetku, kapitálu.*“ (Kislingerová a kol., 2004, s. 53) Tyto ukazatele se nejčastěji využívají k analyzování různých vývojových trendů. Analýza absolutních (nebo také stavových) ukazatelů je analýzou majetkové a finanční struktury podniku. V této podkapitole je stručným způsobem popsána horizontální a vertikální analýza absolutních ukazatelů.

4.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza slouží ke srovnání vývoje v časových řadách. Jinými slovy lze říci, že se horizontální analýza zabývá „*porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti.*“ (Knápková a Pavelková, 2010, s. 66) Jedná se tak o analýzu trendů, která se zabývá změnami absolutních ukazatelů v čase. Cílem horizontální analýzy je procentně vyjádřit absolutní výši změn k výchozímu roku. Růčková (2008, s. 48) tvrdí, že je důležité vytvořit časové řady o dostatečné délce, jelikož kvalitně vedené časové řady umožňují eliminovat nepřesnosti z hlediska interpretace výsledků výpočtů. Přesto může být horizontální analýza zpracována buď meziročně, v tomto případě se jedná o srovnání dvou po sobě jdoucích období, nebo za větší množství účetních období. (Kislingerová a kol., 2004, s. 53) Rovněž je v kontextu horizontální analýzy vždy nutné uvažovat o analyzované firmě v širším kontextu, tedy brát v úvahu i prostředí, ve kterém se firma nachází. (Růčková, 2008) Při horizontální analýze využíváme následujícího výpočtu:

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = (\text{Absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

(Knápková a Pavelková, 2010, s. 66)

4.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza, tedy procentní rozbor „*spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako*

100%.“ (Knápková a Pavelková, 2010, s. 66) Vertikální analýza bývá někdy také nazývaná analýzou komponent. Zabývá se zejména vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Výhodou této analýzy je obzvláště snadnější porovnatelnost účetních výkazů s výsledky předchozího období. Zároveň také nabízí možnost srovnání analyzovaného podniku s jinými firmami podnikajícími ve stejném oboru podnikání. Vertikální analýza je rovněž základem pro následné podrobnější analýzy jednotlivých položek.

4.2 Přímá analýza intenzivních ukazatelů (poměrová analýza)

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod finanční analýzy. Součástí poměrové analýzy jsou ukazatele aktivity, zadluženosti, likvidity, rentability, kapitálového trhu a v neposlední řadě také cash flow. Mezi poměrové ukazatele jsou zahrnovány všechny složky podnikové výkonnosti. (Kislingerová a kol., 2004, s. 71)

Pozornost v této podkapitole, je věnována zejména analýze likvidity a aktivity, které jsou pro tuto práci klíčové.

4.2.1 Analýza likvidity

Ukazatele likvidity značí schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům, jelikož soustavná platební schopnost je pro existenci podniku klíčová. Likvidita je tak z hlediska finanční rovnováhy podniku velmi důležitá. Jen dobře likvidní podnik je schopen plnit své momentální závazky. Je však důležité, aby likvidita nebyla ani příliš vysoká. V takovém případě potom finanční prostředky zbytečně stojí v aktivech a žádným způsobem se nezhodnocují. Každá společnost by tak měla vynaložit snahu na nalezení vyvážené likvidity. Firma by měla být schopna dostát svým závazkům, a zároveň dostatečným způsobem zhodnocovat finanční prostředky. (Růčková, 2008, s. 50) V souvislosti se schopností dostát závazkům je možno se kromě pojmu likvidita setkat i s pojmy *solventnost* a *likvidnost*. *Solventnost* je „obecná schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků.“ (Valach, 1999, s. 108) *Likvidita* je schopnost dostát splatným závazkům firmy v daném okamžiku, a zároveň je měřítkem krátkodobé či okamžité solventnosti. *Likvidnost* lze definovat jako vlastnost majetku přeměnit se do hotovostní formy.

Poměrové ukazatele likvidity jsou zpravidla součástí výročních zpráv společností i jejich hospodářských analýz. Podle Knápkové a Pavelkové (2010) „*ukazatelé likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit*

(jmenovatel). “ V závislosti na tom, jak vysoká míra jistoty je od měření požadována, jsou dosazovány do čitatele složky majetku s odlišnou dobou likvidnosti. „*Stupeň likvidity je dán stupněm likvidnosti aktiv.*“ (Čížinská a Marinič, 2010, s. 168) Z tohoto hlediska jsou zpravidla využívány tři základní ukazatele likvidity, kterými jsou:

- **Běžná likvidita (likvidita III. stupně)** běžnou likviditu lze vypočítat za využití vzorce:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

- **Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)**: pro výpočet pohotové likvidity slouží následující vzorec:

$$\text{Pohotová likvidita: } \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

- **Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)**: okamžitá likvidita se vypočítá podle vzorce:

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatel **běžné likvidity** udává, „*kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků.*“ (Růčková, 2008, s. 51) Tedy jak by byl analyzovaný podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by proměnil všechna svá oběžná aktiva za hotovost. Pro tento výpočet by měly být rozhodně odstraněny neprodejné zásoby, které k likviditě nepřispívají. Výsledná doporučená hodnota by měla být v rozmezí 1,5 – 2,5. V případě, že je hodnota rovna zhruba 1, je likvidita podniku spíše riziková. Naopak to, že by výsledná hodnota byla příliš vysoká, by vypovídalo o příliš drahém financování a vysoké hodnotě čistého pracovního kapitálu. (Knápková a Pavelková, 2010)

Čistý pracovní kapitál s běžnou likviditou úzce souvisí a vypočítá se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Čistý pracovní kapitál je „*část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji a podnik s ním může volně disponovat při realizaci svých záměrů.*“ (Růčková, 2008, s. 51) Čistý pracovní kapitál (dále jen ČPK) můžeme definovat také jako jakýsi finanční polštář pro případy nouze, který by umožnil podniku pokračovat ve své činnosti v případě, kdy by byl nucen splatit velkou část svých krátkodobých závazků. Zároveň je ČPK měřítkem

likvidity. Optimální podíl ČPK v oběžném majetku by měl činit 30 – 50%. (Knápková a Pavelková, 2010)

Pro **pohotovou likviditu**, tedy likviditu druhého stupně vždy platí, že čítecitel by měl být přibližně stejný jako jmenovatel. Ukazatel pohotové likvidity by tedy měl nabývat hodnot 1 – 1,5. V ideálním případě, kdy je poměr 1:1, by podnik měl být schopen dostát svým závazkům, aniž by přitom musel prodávat zásoby. (Knápková a Pavelková, 2010)

Okamžitá likvidita nebo také likvidita prvního stupně podle Růčkové (2008, s. 51) „představuje to nejužší vymezení likvidity.“ Do výpočtu tohoto ukazatele tak vstupují pouze nejlikvidnější položky rozvahy. Zejména se tedy jedná o peníze v pokladně, peníze na běžném účtu nebo jiných účtech, popřípadě šeky nebo volně obchodovatelné cenné papíry – jedná se tak pouze o hotovost nebo její ekvivalenty. Pro okamžitou likviditu by v České republice měl ukazatel nabývat hodnot od 0,2 do 0,5 (avšak v americké literatuře se hovoří o intervalu 0,9 – 1,1). V případě, kdy jsou výsledné hodnoty ukazatele okamžité likvidity větší, je patrné neefektivní užívání finančních prostředků. (Knápková a Pavelková, 2010)

4.2.2 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity „měří efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů podle rychlosti obratu vybraných položek rozvahy; jejich rozbor má sloužit k hledání odpovědi na otázku, jak hospodaříme s aktivy a jaké má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu.“ (Růčková, 2008, s. 45) Jak z názvu vyplývá, ukazatelé aktivity bývají využívány zejména pro řízení aktiv. Ukazatelé aktivity ve většině případů vyjadřují buďto počet obrátek vybraných složek aktiv či zdrojů nebo dobu obratu. Cílem analýzy ukazatelů aktivity je odpovědět na otázku, jak efektivně firma nakládá s aktivy, a dále, jaký má toto hospodaření vliv na likviditu a výnosnost. Mezi ukazatele likvidity patří i obratovost pohledávek a doba obratu pohledávek. (Růčková, 2008, s. 45)

Dobu obratovosti pohledávek je možné snadno vyjádřit jako poměr tržeb k pohledávkám.

Vzorec pro výpočet tedy vypadá následovně:
$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Podle Valacha „tento ukazatel udává v podobě počtu obrátek, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.“ (Valach, 1999, s. 104)

Doba obratu pohledávek označuje dobu, po kterou kapitál existuje ve formě pohledávek. Obrat pohledávky je stručně řečeno období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr po dobu, než odběratel odešle platbu. Jedná se tak o dobu, po kterou musí společnost čekat,

než obdrží platbu. Čím je toto období delší, tím delší bezplatný obchodní úvěr firma svému odběrateli poskytuje, což znamená zároveň i vyšší náklady. (Vochozka, 2011) Doba obratu pohledávek je podle Knápkové a Pavelkové (2010) možno vypočítat za využití následujícího vzorce:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} * 360$$

Ideální doba obratu pohledávky by samozřejmě měla být přímo závislá na době splatnosti faktury. V případě, kdy je doba obratu pohledávky delší, než doba splatnosti faktury, je patrné, že odběratel nedodrží obchodně úvěrovou politiku (nedodrží dobu splatnosti). V takovémto případě je však vždy nutné brát v potaz i kontext (zvyklosti v dané zemi, vztah s odběratelem apod.) a prostředí, ve kterém se analyzovaná společnost vyskytuje. (Kislingerová a kol., 2004, s. 82)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HOBES, SPOL. S R. O.

Tato kapitola je věnována podrobnějšímu popisu vybrané společnosti - oblasti zájmu, počtu zaměstnanců, obratu a dalším charakteristikám definujícím firmu Hobes, spol. s r.o. Dále jsou v podkapitolách popsány změny, ke kterým ve společnosti v průběhu let docházelo. Rovněž je v rámci této kapitoly znázorněna organizační struktura společnosti, a v neposlední řadě také zeměpisná struktura výnosů v letech 2011 – 2013. V příloze jsou k nahlédnutí další fotografie společnosti, snímky z provozu nebo ukázky sortimentu.



Zdroj: Archiv společnosti, 2012

Obr. 1. Hlavní budova HOBES, spol. s r. o.

Společnost HOBES, tak jak je známa dnes, vznikla privatizací státního podniku Brano v roce 1992. Od té doby je firma plně v soukromém vlastnictví, přičemž jejím současným výkonným ředitelem a jednatelem je Ing. Vlastimil Střílka. Ten je se svými 50,2 % podílu ve firmě také většinovým vlastníkem. Zbývající podíl 49,8 % patří Zdeňku Kuchařovi.

Po roce 1992 společnost investovala do nových technologií, informatiky a v neposlední řadě také do expanze na zahraniční trhy.

HOBES od počátku svého působení sídlí ve městě Horní Benešov, okres Bruntál. V současné době tato firma zaměstnává více než 180 zaměstnanců a její celkový obrat

v roce 2012 dosáhl 215 milionů korun. Nejvíce svých produktů Hobes prodává v České republice. Dále však vyváží také na Slovensko do Polska, Maďarska, Litvy, Lotyšska, Estonska a Rumunska. Realizaci zahraničního obchodu značným způsobem napomáhá i dceřiná společnost se sídlem v Polsku. Dalšími dceřinými společnostmi jsou STORES Bruntál s. r. o. a HOBES Jugoslávie.

V České republice HOBES spolupracuje s více než 27 partnery. Největšími odběrateli jsou BAUMAX ČR s. r. o. (zárubně), Ingersoll-Rand Equipment Manufacturing Czech Republic s.r.o. (strojírenská výroba) a Benteler Distribution (auto díly – například brzdové pedály). Dalšími firmami, které s Hobesem spolupracují, jsou například ZEPO Jihlava, Timex Trade s. r. o. nebo Poor Trade Brno.

Záměrem společnosti je vyrábět kvalitní, environmentálně příznivé a zároveň spolehlivé zámky, které díky své kvalitě a užité hodnotě budou vždy zákaznickovou první volbou. Společnost HOBES tak svým klientům nabízí všechny druhy zámků do dveří a vložky do zámků (například systém „generálního klíče“). Mezi další položky, které ve svém portfoliu výrobků firma HOBES má, patří za studena lisované díly pro automobilový průmysl nebo ocelové zárubně. V neposlední řadě HOBES provádí také tzv. galvanizování. Konkrétně se jedná o povrchovou úpravu dílů zinkováním.

Je důležité zmínit také to, že se firma HOBES aktivně podílí na sponzorování nejrůznějších aktivit v jejím regionu. Zde lze zahrnout například sponzorování mateřské školy v Horních Životicích, dětského domova v Lichnově nebo sponzorování sportovního klubu TJ Horní Benešov a střeleckého klubu Horní Benešov.

5.1 SWOT analýza společnosti

V této podkapitole je znázorněna SWOT analýza, která firmě umožňuje identifikovat její silné a slabé stránky stejně jako její hrozby a příležitosti.

Silné stránky:

- Tradice značky HOBES.
- Moderní automatizované strojní vybavení.
- Zpracování projektů a projektové řízení od vývoje po realizaci.
- Síť výrobních partnerů.
- Technologické vybavení firmy – kompaktní výrobní a technologický proces od vývoje, zpracování, montáže, skladování až po expedici a dopravu.
- Významné postavení na českém trhu.

- Ekonomická stabilita a kontinuita.
- Plnění požadavků norem ISO, EMS, TS.
- Úspěšné využívání fondů Evropské unie.

Slabé stránky:

- Výzkum a vývoj nových výrobků.
- Rezervy v řízení a snižování nákladů.
- Fluktuace zaměstnanců.
- Reakční doba na poptávky + úspěšnost nabídek.
- Komunikace ve firmě.
- Nedostatečná podpora marketingových aktivit.
- Úzká specializace výrobního programu.
- Nízký platový růst a motivace klíčových zaměstnanců.
- Nedostatečné využití volných kapacit.
- Nízká, scházející – automatizace a robotizace v oblasti výroby zámků.
- Interní logistika.

Příležitosti:

- Zvyšování a rozšiřování exportu – společné akvizice v zahraničí mimo Evropu.
- Využití fondů Evropské unie k rozšíření a inovaci strojního a technologického vybavení firmy.
- Rozšíření obchodních aktivit mimo segment zámků.
- Využití volných výrobních kapacit jednotlivých technologických zařízení firmy.

Hrozby:

- Nedostatečná kapacita výrobních prostor.
- Přímá konkurence v jednotlivých produktech na trhu.
- Volné kapacity konkurenčních strojírenských firem.
- Nabídka našeho sortimentu za nižší ceny na našich trzích.
- Zvýšení ceny základních vstupů/zvýšení kurzu EUR.
- Ukončení spolupráce ze strany významných odběratelů.
- Tlaky odběratelů na snižování prodejních cen.

Zdroj: Interní dokumenty, 2013

5.2 Proměny společnosti HOBES, spol. s r. o.

V následující podkapitole jsou popsány změny, ke kterým ve společnosti HOBES, spol. s r. o. došlo v letech 2006 – 2014. Jednalo se o významné proměny, které měly za následek nejen růst společnosti, ale také posílení jejího sortimentu. Konečným důsledkem všech těchto změn je absolutní nezávislost výroby na dalších subjektech.

2006 – 2008

- Výstavba vlastní Galvanovny za pomoci zdrojů z Evropské unie – jak již bylo zmíněno výše, zde firma provádí povrchovou úpravu dílů zinkováním. V souvislosti se zřízením galvanovny byly rovněž zprovozněny nové sklady, laboratoř a zakoupen vysokozdvihný vozík.
- Tato úprava probíhá tak, *že na vodivý materiál (železo) [je nanesena] vrstva zinku, tato vrstva se nejčastěji pohybuje okolo 8-12μm. Vrstva zinku na materiálu působí jako ochrana proti korozi. Může zlepšit vzhled a estetickou hodnotu výrobku.*“ (Hobes, 2014)
- Dříve veškeré tyto práce probíhaly v externích společnostech, například v Přerově a Opavě. V současnosti je však HOBES soběstačný i v tomto ohledu.

2009

- Firma začala používat nový informační systém od Microsoftu – Dynamics AX (viz Obr. 2. níže)
- Za pomoci Dynamics AX je ve společnosti řízena celá výroba, prodej a účetnictví (kromě mezd). Nový způsob evidence přinesl firmě lepší sledování skutečných nákladů.
- Hobes, spol. s r.o. s využitím evropských dotací nadále obnovuje a rozšiřuje informační systém.
- Rovněž za využití evropských dotací společnost začala realizovat projekt „Zvýšení efektivnosti výroby zámků a nástrojů v HOBES.“ Díky nové výrobní lince a doplňkovým zařízením došlo ke zvýšení kvality a přesnosti při výrobě zámků.
- Zaměstnanci společnosti se pravidelně účastní školení výpočetní techniky a účetnictví EDUKA.
- Zprovoznění strojírenské výroby – začátek spolupráce s významným odběratelem Ingersoll-Rand Equipment.

The screenshot displays the Microsoft Dynamics AX 2011 interface. The main window shows a list of transactions for 'Účet odběratele: 00212423-kp1, Vězeňská služba ČR'. The table below shows the data from the 'Zobrazení transakcí' window.

Model	Úsek	Nákladové ...	Účet hlavní knihy	Název účtu	Datum	Částka	Měna	Poznámky
R15_1_60	60	20500	501120	Režijní materiál	31.1.2015	90 000.00	CZK	plán 2015 verze 1 úsek 60
R15_1_60	60	20500	501120	Režijní materiál	28.2.2015	155 000.00	CZK	plán 2015 verze 1 úsek 60
R15_1_60	60	20500	501120	Režijní materiál	31.3.2015	120 000.00	CZK	plán 2015 verze 1 úsek 60
R15_1_60	60	20500	501120	Režijní materiál	30.4.2015	115 000.00	CZK	plán 2015 verze 1 úsek 60
						70 000.00	CZK	plán 2015 verze 1 úsek 60
						90 000.00	CZK	plán 2015 verze 1 úsek 60
						130 000.00	CZK	plán 2015 verze 1 úsek 60

The 'Projekt - spotřeba' window shows the following data:

Akt...	Datum	Doklad	Typ	Provedeno	Z.	O	M
<input checked="" type="checkbox"/>	28.2.2015	66010000800	Přepočít	10.3.2015	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	28.2.2015	66010000801	Zavřít	10.3.2015	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	10.3.2015	66010000802	Přepočít	10.3.2015	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	22.3.2015	66010000803	Přepočít	22.3.2015	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	31.3.2015	66010000804	Přepočít	2.4.2015	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	31.3.2015	66010000805	Přepočít	8.4.2015	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	31.3.2015	66010000807	Přepočít	9.4.2015	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2015

Obr. 2. Dynamics AX

2011

- V průběhu roku 2011 došlo k výstavbě nové haly a opravě starších výrobních prostor.
- Profesní vzdělávání zaměstnanců společnosti HOBES.

2012

- Další část profesního vzdělávání zaměstnanců.
- Nákup pozemků.
- Rekonstrukce a inovace budov. Jelikož v prostorách společnosti již není místo pro další eventuální růst (jak je možné vidět na Leteckém snímku – viz příloha PI), investuje firma alespoň do inovování současných budov.
- Zahájen projekt „Zvýšení efektivity strojírenské výroby“, předpokládáné ukončení projektu – březen 2014.

2013

- Zakoupeno know-how na výrobu zárubní. Logicky tak došlo také k rozšíření firemního sortimentu o již zmíněné zárubně.

- Společnost se zaměřuje na rozšíření doplňkového výrobního programu k současně vyráběnému sortimentu.

2014

- Zřízena vlastní prášková lakovna pro povrchovou úpravu strojírenských výrobků (vypalování v pecích).

Po roce 2014 je tak společnost HOBES, spol. s r. o. plně soběstačná. Díky investicím a proměnám, kterými firma v posledních několika letech prošla, si v současné době dokáže sama obstarat celkový průběh výroby a disponuje i vlastní dopravou.

5.3 Zeměpisná struktura výnosů v letech 2011 – 2013

V této podkapitole je pozornost věnována zeměpisné struktuře výnosů v letech 2011 – 2013. Přičemž hlavním cílem je naznačit poměr tuzemských a zahraničních výnosů. Pro lepší obraznost jsou výnosy z analyzovaných let zobrazeny v Tab. 1.

Země	2011	2012	2013
Česká republika	80	82	83
Slovensko	7	2	7
Polsko	12	15	9
Ostatní	1	1	1
Celkem	100	100	100

Zdroj: vlastní, interní dokumenty, 2011, 2012, 2013

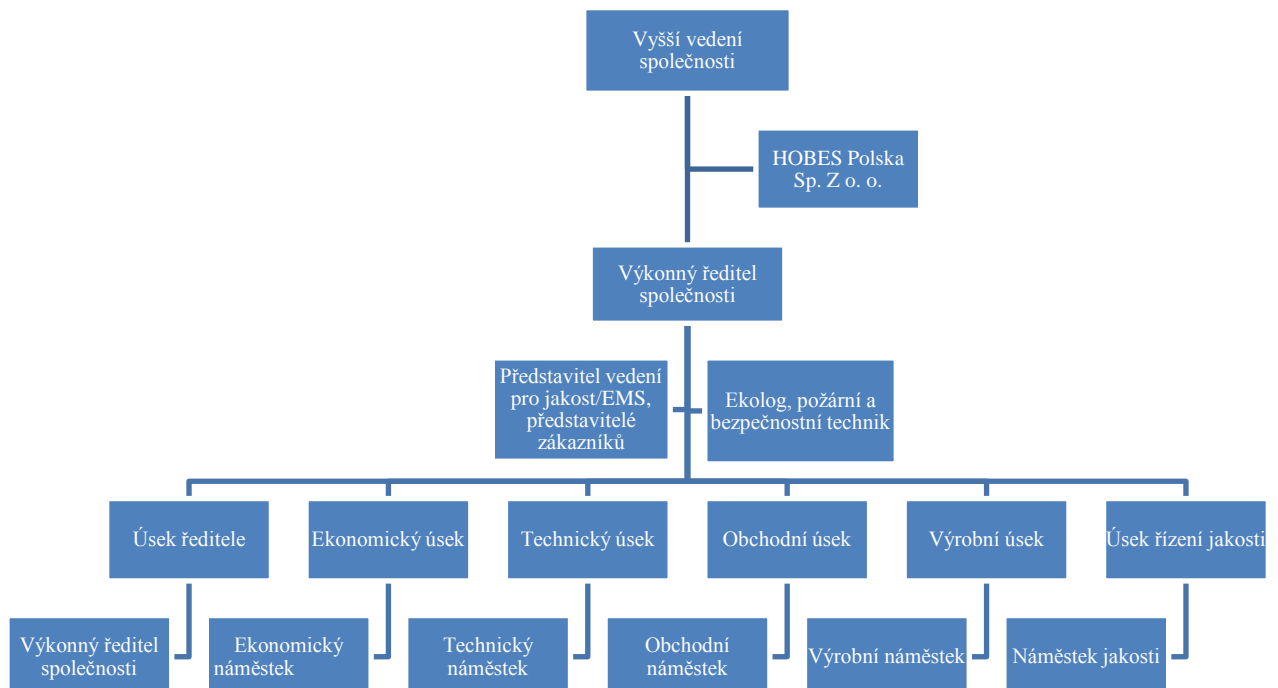
Tab. 1. Zeměpisná struktura výnosů v letech 2011 – 2013 v %

Z Tab. 1. je patrné, že převažující část celkové produkce (minimálně 80%) je prodávána v tuzemsku. To je způsobeno zejména tím, že většina významných odběratelů společnosti HOBES, spol. s r. o., mezi které patří zejména BAUMAX ČR s. r. o. (zárubně), Ingersoll-Rand Equipment Manufacturing Czech Republic s.r.o. (strojírenská výroba) a Benteler Distribution, mají sídlo v České republice a jsou tak tuzemskými odběrateli.

Podstatně menší část produkce je potom prodávána v zahraničí. Na realizaci zahraničního obchodu se důležitým způsobem podílí dceřiná společnost Hobes Polska Sp. Z o. o. Obzvláště z tohoto důvodu jsou výnosy z prodeje v Polsku hned na druhém místě za výnosy z České republiky.

5.4 Organizační schéma

Organizační struktura společnosti HOBES, spol. s r. o. ve sledovaných letech 2011 – 2013 neprošla nijak významnými proměnami. Jedinou větší změnou byl vstup HOBES Polska Sp. Z o. o., která byla založena v roce 2011, a tak se stala součástí organizační struktury až v roce 2012.

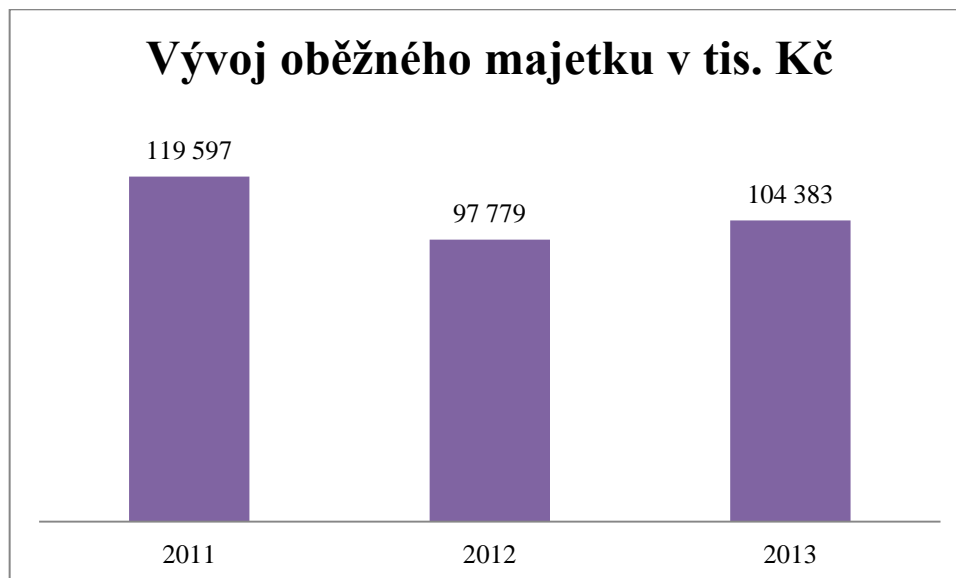


Zdroj: vlastní, Interní dokumenty, 2013

Graf 2 Organizační schéma

6 VÝVOJ OBĚŽNÉHO MAJETKU

V této podkapitole je hlavní pozornost věnována vývoji oběžného majetku v letech 2011 – 2013. Nejprve je zobrazen celkový vývoj tohoto typu majetku. Poté je zájem přesunut konkrétněji na vývoj jednotlivých položek oběžného majetku. Zde je kapitola zaměřena na bližší popsání proměn, ke kterým v rámci Vývoje oběžného majetku v jednotlivých letech docházelo.



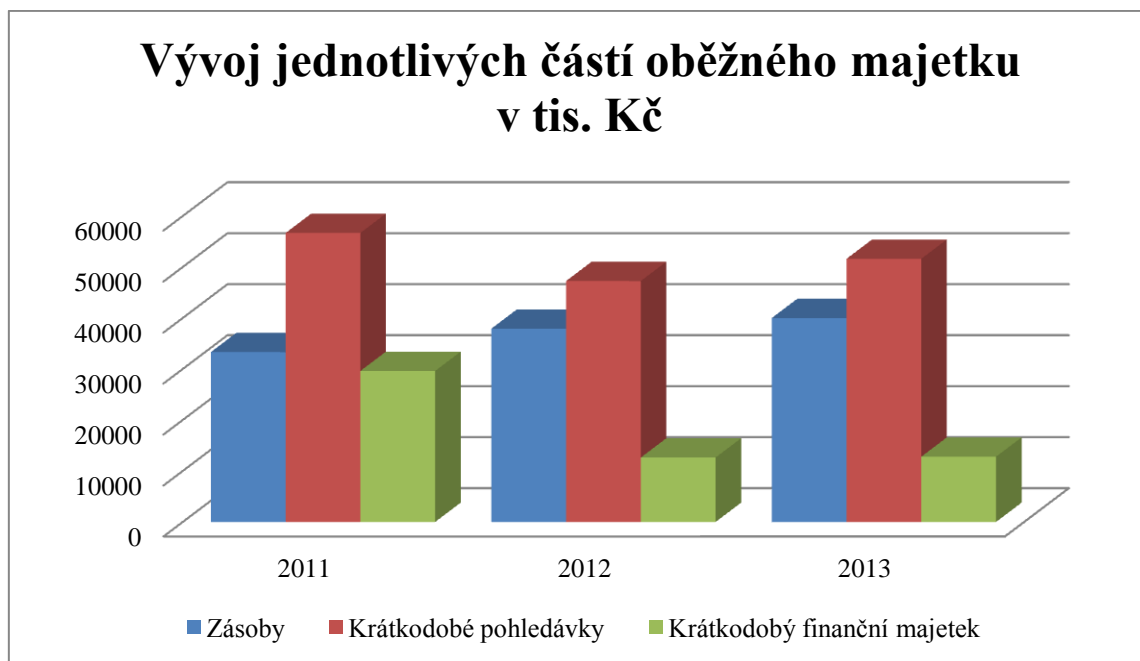
Zdroj: vlastní, Interní dokumenty, 2011, 2012, 2013

Graf 3. Vývoj oběžného majetku v tis. Kč

Oběžný majetek tvoří v analyzované společnosti významnou část jejich aktiv. Z následujícího Grafu 3. lze vypožorovat, že se stav oběžného majetku v posledních třech sledovaných letech mírně proměňoval. Zatímco v roce 2011 byl stav oběžného majetku 119 597 000 Kč, v následujícím roce 2012 došlo k poklesu na pouhých 97 779 000 Kč. V roce 2013 se potom stav oběžného majetku opět přehoupl přes hranici 100 milionů na konečných 104 383 000 Kč. V Grafu 4. je podrobněji věnována pozornost vývoji jednotlivých částí oběžného majetku (zásobám, pohledávkám, krátkodobému finančnímu majetku), pro lepší popis změn ve vývoji tohoto typu majetku.

Vývoj jednotlivých částí oběžného majetku

Jak již bylo naznačeno výše, následující Graf 4. blíže popíše změny, ke kterým v rámci oběžného majetku v průběhu analyzovaného období 2011 – 2013 docházelo.



Zdroj: vlastní, Interní dokumenty, 2011, 2012, 2013

Graf 4. Vývoj jednotlivých částí oběžného majetku v tis. Kč

V jednotlivých letech došlo k postupnému nárůstu zásob. V roce 2011 měla firma v zásobách uloženo 33 308 000 Kč a přes 37 895 000 Kč v roce 2012, se společnost dopracovala až ke konečným 39 984 000 Kč v roce 2013.

Zvyšování zásob mělo za následek pokles krátkodobého finančního majetku, kterým bylo pořízení zásob kryto. Celkový propad oběžného majetku mezi lety 2011 a 2012 byl způsoben zejména snížením krátkodobého finančního majetku, který ve společnosti tvořil podstatnou část oběžného majetku. V roce 2011 měla firma v krátkodobém finančním majetku celkově 29 614 000 Kč a v roce 2012 už to bylo pouhých 12 634 000 Kč.

Rovněž došlo mezi lety 2011 a 2012 také ke snížení stavu pohledávek. Ten v prvním sledovaném roce tvořil 56 675 000 Kč. Kdežto v roce následujícím, byl majetek firmy vázán v pohledávkách pouze do výše 47 250 000 Kč. Na druhou stranu však ve všech sledovaných letech pohledávky tvořily nejvýznamnější součást oběžného majetku.

7 ANALÝZA POHLEDÁVEK

Analýza pohledávek společnosti HOBES, spol. s r. o. je zpracována na základě interních dokumentů dané firmy z let 2011 – 2013.

7.1 Analýza absolutních ukazatelů

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, analýza absolutních ukazatelů je analýza takových údajů, které lze přímo použít, tedy údaje z účetních výkazů společnosti. Nejčastěji bývá analýza absolutních ukazatelů použita k popsání vývojových trendů. Následující analýza absolutních ukazatelů vychází z údajů získaných z interních dokumentů společnosti, konkrétně z rozvahy podniku HOBES, spol. s r. o.

7.1.1 Horizontální analýza

Jak již bylo rovněž popsáno, horizontální analýza slouží pro srovnání vývoje v časových řadách. Zabývá se tak porovnáním změn jednotlivých položek v časové posloupnosti. Cílem této analýzy je vyjádřit absolutní a procentuální změny k výchozímu (předchozímu) roku. V kontextu této práce se jedná o srovnání tří po sobě jdoucích účetních období. V následující tabulce jsou zobrazeny změny jednotlivých položek rozvahy v časovém úseku tří let.

Ukazatel	2011	2012	Změna		2013	Změna	
			Absolutní	%		Absolutní	%
Zásoby	33 308	37 895	4 587	13,77	39 984	2 089	5,51
Krátkodobé pohledávky	56 675	47 250	-9 425	-16,62	51 606	4 356	9,22
Krátkodobý finanční majetek	29 614	12 634	-16 980	-57,34	12 793	159	1,26
Oběžná aktiva	119 597	97 779	-21 818	-18,24	104 383	6 604	6,75

Zdroj: vlastní, Interní zdroje, 2011, 2012, 2013

Tab. 2. Horizontální analýza oběžných aktiv v tis. Kč a v %

Z Tab. 2 je možno vypořádat zvýšení stavu zásob v jednotlivých letech. Nejprve mezi roky 2011 a 2012 došlo ke zvýšení o 4 587 000 Kč, což vyjádřeno v procentech

znamenovalo meziroční nárůst stavu zásob o 13,77 %. Za zvýšení stavu zásob částečně mohlo zřízení nové výrobní haly, díky které bylo možné zvyšovat objem výroby a bylo tak nutné mít k dispozici i více zásob.

Růst stavu je patrný i v dalším období mezi lety 2012 a 2013, kdy se množství zásob i nadále zvyšovalo. Konkrétně se jednalo o přírůstek v hodnotě 2 089 000 Kč, opět v procentech 5,51 %. V roce 2013 společnost HOBES, spol. s r. o. zakoupila know-how na výrobu zárubní, které v témže roce začala také vyrábět. Bylo tak nutné opět zvyšovat stav zásob, tentokrát o materiál na výrobu zárubní.

7.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza neboli procentní rozbor, spočívá ve vyjádření položek účetních výkazů jakožto procentuálního podílu ke zvolené základně (tedy v tomto případě k oběžným aktivům). Toto procentuální vyjádření dále umožňuje snadnější porovnatelnost s výsledky předchozího období.

Ukazatel	2011	Podíl na bilanční sumě v %	2012	Podíl na bilanční sumě v %	2013	Podíl na bilanční sumě v %
Zásoby	33 308	27,85	37 895	38,76	39 984	38,30
Krátkodobé pohledávky	56 675	47,39	47 250	48,32	51 606	49,44
Krátkodobý finanční majetek	29 614	24,76	12 634	12,92	12 793	12,26
Oběžná aktiva	119 598	100	97 779	100	104 383	100

Zdroj: vlastní, Interní dokumenty 2011, 2012, 2013

Tab. 3. Vertikální analýza oběžných aktiv v tis. Kč a v %

I přes změny objemu oběžných aktiv v jednotlivých letech je možné vypočítat, že podíl na bilanční sumě v procentech se u pohledávek příliš nemění. Ve všech třech sledovaných letech se podíl pohledávek pohyboval mezi 47,39 % – 49,44 %. Jednalo se

tak, o nejvýznamnější položku, ze všech oběžných aktiv. Pohledávky jsou ve firmě HOBES, spol. s r. o. částečně kryty revolvingovými úvěry.

V kontextu zásob lze sledovat zvýšení jejich stavu mezi lety 2011 a 2012 o téměř deset procent (z 27,85% v roce 2011 na 38,76 % v roce 2012). V následujícím roce 2013 zůstal stav zásob téměř stejný (38,30 %). Jak již bylo zmíněno výše, toto zvýšení stavu zásob bylo zapříčiněno zvyšováním objemu výroby.

Z tabulky je dále patrný také fakt, že se stav krátkodobého finančního majetku mezi lety 2011 a 2012 propadl téměř na polovinu (z 24,76 % v roce 2011 na 12,92 % v roce 2012). Zde je možno sledovat propojení stavu zásob a krátkodobého finančního majetku. Jelikož si společnost HOBES, spol. s r. o. financuje většinu pořízení zásob z vlastních zdrojů, bylo navýšení stavu zásob nutné z větší části financovat z krátkodobého finančního majetku. V ostatních případech firma financuje zásoby revolvingovými úvěry.

7.2 Analýza intenzivních ukazatelů (poměrová analýza)

Jak již bylo zmíněno výše, poměrová analýza je jednou z nejpoužívanějších metod finanční analýzy. Analýza intenzivních ukazatelů umožňuje získat poměrně rychlou představu o finanční situaci podniku. Analýza poměrovými ukazateli z pravidla vychází přímo z údajů, které je možno nalézt v základních účetních výkazech vybrané společnosti. V této práci je pozornost věnována především analýze likvidity a aktivity, která je provedena na základě údajů z interních dokumentů společnosti HOBES, spol. s r.o.

7.2.1 Analýza likvidity

Na základě analýzy likvidity je možno určit, jak rychle je podnik schopen dostat svým krátkodobým závazkům. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, neustálá platební schopnost je pro existenci podniku klíčová.

Zpravidla jsou pro analýzu využívány tři základní ukazatelé likvidity, mezi které patří:

- Běžná likvidita.
- Pohotová likvidita.
- Okamžitá likvidita.

Běžná likvidita

Výpočty běžné likvidity:

$$\text{Běžná likvidita 2011} = \frac{119\,597}{53\,888} = 2,21$$

$$\text{Běžná likvidita 2012} = \frac{97\,779}{41\,500} = 2,36$$

$$\text{Běžná likvidita 2013} = \frac{104\,383}{40\,448} = 2,58$$

Výsledná doporučená hodnota běžné likvidity by měla dosahovat hodnot v rozmezí 1,5 – 2,5. Na základě získaných výsledků je možno určit, že oběžná aktiva společnosti HOBES, spol. s r. o. pokrývají ve třetím zkoumaném roce krátkodobé závazky 2,58 krát, což jen mírně překračuje horní hranici doporučených hodnot. Pokud by tedy tato společnost přeměnila v roce 2013 veškeré svá oběžná aktiva na hotovost, byla by schopna uhradit své krátkodobé závazky 2,58 krát. Lze tedy tvrdit, že z věřitelského hlediska, by poslední analyzovaný rok, tedy rok 2013 byly výsledky oběžné likvidity nejlepší. A to z toho důvodu, že pro věřitele je výhodnější, pokud jsou hodnoty běžné likvidity vyšší. Znamená to totiž, že je společnost schopna pokrýt své krátkodobé závazky krátkodobými aktivy několikanásobně. Výsledné hodnoty v předchozích dvou letech, tedy v letech 2011 a 2012, byly podobné a navíc se pohybovaly v rozmezí doporučených výsledků.

Pohotovostní likvidita

Výpočty pohotovostní likvidity:

$$\text{Pohotovostní likvidita 2011} = \frac{56\,675 + 29\,614}{53\,888} = 1,60$$

$$\text{Pohotovostní likvidita 2012} = \frac{47\,250 + 12\,634}{41\,500} = 1,44$$

$$\text{Pohotovostní likvidita 2013} = \frac{51\,606 + 12\,793}{40\,448} = 1,59$$

Ukazatel pohotovostní likvidity by potom měl nabývat hodnot 1 – 1,5. V ideálním případě, kdy by výsledné hodnoty dosahovaly 1, by podnik byl schopen uhradit své závazky, aniž by přitom musel prodávat své zásoby. Z výsledných hodnot je tedy patrné, že společnost Hobes spol. s r.o. dosahuje pravidelně téměř ideálních výsledků, ačkoliv v roce 2011 i 2013 došlo k mírnému překročení optimálního rozmezí. Toto nepatrné

vychýlení však v podstatě není pro společnost závažným problémem. Znamená to, že společnost má navíc pohotové prostředky, které ji přinášejí velmi malý nebo téměř žádný úrok, avšak v tomto případě se jedná o prostředky pouze nepatrně nad doporučenou hranicí. Na druhou stranu jsou tyto hodnoty opět atraktivní z pohledu věřitelů. Pro které jsou vyšší hodnoty vždy dobrým znamením.

Okamžitá likvidita

Výpočty okamžité likvidity:

$$\text{Okamžitá likvidita 2011} = \frac{29\,614}{53\,888} = 0,55$$

$$\text{Okamžitá likvidita 2012} = \frac{12\,634}{41\,500} = 0,30$$

$$\text{Okamžitá likvidita 2013} = \frac{12\,793}{40\,448} = 0,32$$

Pro okamžitou likviditu je potom v České republice doporučené rozmezí 0,2 – 0,5. U okamžité likvidity platí, že nedodržení těchto ideálních hodnot neznamena nutně finanční problémy společnosti. Navíc u zkoumané firmy jsou hodnoty v letech 2012 i 2013 okolo 0,3 což je téměř ideální. Jen v roce 2011 došlo k překročení doporučené hodnoty. Obecně však společnost dosahuje velmi dobrých hodnot, což pro ni znamená, že je schopna dostát svým krátkodobým závazkům okamžitě. Disponuje totiž dostatečným množstvím hotovosti nebo jejich ekvivalentů. Pokud by u tohoto podniku došlo k razantnějšímu zvýšení hodnot, znamenalo by to neefektivní nakládání s finančními prostředky.

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledné hodnoty běžné, pohotové i okamžité likvidity ve vybrané společnosti.

	2011	2012	2013
Běžná likvidita	2,21	2,36	2,58
Pohotová likvidita	1,60	1,44	1,59
Okamžitá likvidita	0,55	0,30	0,32

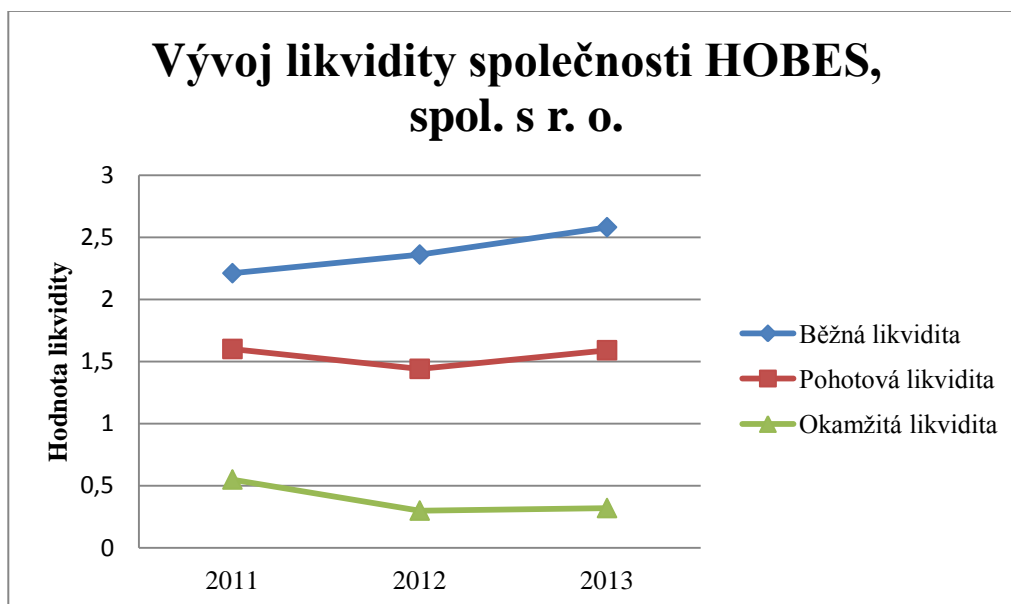
Zdroj: vlastní

Tab. 4. Ukazatele likvidity

Z výsledků je patrné, že likvidita společnosti HOBES, spol. s r. o. je ve všech třech sledovaných letech v rozmezích, které jsou stanoveny jako ideální nebo jen těsně za hranicí tohoto rozmezí.

Aby bylo možno získat co nejobjektivnější údaje o likviditě společnosti, je vždy dobré ji sledovat v delším časovém období. Ve třech posledních, zkoumaných letech si lze povšimnout, že je situace poměrně stabilní a neobjevují se žádné výrazné výkyvy. Absence výkyvů v čase je pro objektivní stanovení likvidity společnosti klíčová.

Následující Graf 5. nabízí přehlednější zobrazení vývoje likvidity v jednotlivých letech.



Zdroj: vlastní

Graf 5. Vývoj likvidity společnosti HOBES, spol. s r. o.

V Grafu 5. Je naznačen vývoj likvidity ve společnosti HOBES, spol. s r. o. v letech 2011 – 2013. Nyní je blíže specifikován význam hodnot, kterých firma v jednotlivých letech dosáhla.

7.2.2 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity analyzují efektivnost podnikatelské činnosti vybraného subjektu včetně využití zdroje podle rychlosti obratu. Pomocí analýzy aktivity je možné určit, jak efektivně firma nakládá se svými aktivy a jaký má její hospodaření vliv na likviditu a výnosnost. V následující podkapitole je pozornost věnována obratovosti pohledávek a době jejich obratu

Obratovost pohledávek

Ukazatel	2011	2012	2013
Tržby za zboží, vlastní výrobky a služby	175 841	179 290	191 219
Krátkodobé pohledávky	56 675	47 250	51 606
Obratovost pohledávek	3,10x	3,79x	3,71x

Zdroj: vlastní, Interní zdroje 2011, 2012, 2013

Tab. 5. Obratovost pohledávek v tis. Kč

Výpočtem obratovosti pohledávek lze vypočítat počet obrátů pohledávek během jednoho roku. Obratovost se vypočítá jako poměr tržeb (za zboží, vlastní výrobky a služby) a krátkodobých pohledávek. Obecně lze říci, že čím vyšší obratovost pohledávek společnost má, tím je to pro ni výhodnější.

Ve sledovaném období 2011 - 2013 firma HOBES, spol. s r. o. dosahovala obratovosti od 3,10 do 3,79. Nejnižší obratovost měla společnost v roce 2011, kdy byly pohledávky přeměněny na peníze pouze 3,10 krát za rok. Naopak nejvyšší byla obratovost pohledávek v analyzované společnosti v roce následujícím, tedy 2012 kdy dosahovala výše 3,79 krát za rok.

Doba obratu pohledávek

Ukazatel	2011	2012	2013
Krátkodobé pohledávky	56 675	47 250	51 606
Tržby za zboží / 360	488,45	498,03	531,16
Doba obratu pohledávek	116,03	94,87	97,16

Zdroj: vlastní, Interní zdroje, 2011, 2012, 2013

Tab. 6. Doba obratu pohledávek ve dnech

Doba obratu pohledávek určuje, jak dlouhou dobu společnost v průměru čeká, než jsou pohledávky splaceny. Vyjadřuje tak počet dní, po který má firma své peníze uloženy v pohledávkách. Doba obratu pohledávek lze vypočítat jako podíl stavu pohledávek a denních tržeb.

V analyzovaných letech 2011 – 2013 byla doba obratu pohledávek v rozmezí zhruba od 95 do 116 dní. Zde je nutno podotknout, že se jedná o obvyklou dobu splatnosti krátkodobých pohledávek. Obvyklá doba splatnosti pohledávek z obchodního styku činí ve společnosti HOBES, spol. s r. o. dle smluv 30 až 180 dnů. Doba obratu pohledávek ve sledovaných letech 2011 – 2013 tak byla v souladu s kritérii obchodní politiky firmy.

K nejrychlejšímu obratu došlo v roce 2012, kdy byla doba obratu pohledávek ve společnosti HOBES, spol. s r. o. necelých 95 dní. Došlo tak k výraznému zlepšení oproti roku 2011. Naopak nejdelší doba obratu byla v prvním analyzovaném roce, tedy v roce 2011.

8 KOMPARACE STAVU POHLEDÁVEK VE SLEDOVANÝCH LETECH 2011 - 2013

Tato kapitola je věnována srovnání stavu pohledávek v jednotlivých letech. Nejprve je v podkapitolách pozornost podrobněji věnována stavu pohledávek v jednotlivých letech dle doby jejich splatnosti. Konkrétně cílem těchto podkapitol, je znázornit množství pohledávek do lhůty splatnosti, a zároveň naznačit, kolik jich naopak je nad sjednanou dobu splatnosti. Následuje podkapitola, sloužící pro porovnání stavu pohledávek v jednotlivých letech. V přehledných grafech je znázorněn a popsán stav pohledávek na konci jednotlivých let, včetně opětovného srovnání stavu pohledávek dle jejich splatnosti.

8.1 Stav pohledávek v roce 2011

V následující podkapitole jsou pro větší přehlednost zobrazeny pohledávky dle splatnosti k 31. 12. 2011. Pohledávky jsou rozčleněny do několika kategorií na základě toho, zda byly do lhůty splatnosti, dále pohledávky po lhůtě splatnosti do 30 dnů, od 30 do 90 dnů, od 90 do 365 dnů a nad 365 dnů.

	Celkem	%
Do lhůty splatnosti	27 466	73,31
Po lhůtě splatnosti do 30 dnů	4 811	12,84
Po lhůtě splatnosti od 30 do 90 dnů	2 672	7,13
Po lhůtě splatnosti od 90 do 365 dnů	2 332	6,23
Po lhůtě splatnosti nad 365 dnů	183	0,49
Krátkodobé pohledávky z obchodního styku	37 464	100

Zdroj: vlastní, Interní dokumenty, 2011

Tab. 7. Stav pohledávek v roce 2011 v tis. Kč a v %

Jak vyplývá z Tab. 7., společnost HOBES, spol. s r. o. má v roce 2011 bez mála $\frac{3}{4}$ pohledávek (konkrétně 73,31 %) do lhůty splatnosti. Další část jejich pohledávek (12,84 %) je po lhůtě splatnosti do 30 dnů. Je tak možno říci, že naprostá většina pohledávek (více než 85 %) je do lhůty splatnosti nebo maximálně do 30 dnů po uplynutí této doby. Z toho

je patrné, že většina obchodních partnerů HOBESu dodržuje smluvní podmínky a hradí své závazky včas.

Krátkodobé pohledávky k spřízněným osobám v roce 2011

V předchozí tabulce Tab. 7. nejsou uvedeny pohledávky, které má firma HOBES, spol. s r. o. vůči svým dceřiným společnostem a to z toho důvodu, že společnost tyto pohledávky vede zvlášť. Konečný stav pohledávek spřízněným osobám je znázorněn v následující tabulce:

	Pohledávky v tis. Kč
HOBES – Polska Sp. z o. o.	8 350
STORES Bruntál, s. r. o.	4 387
Celkem	12 737

Zdroj: vlastní, Interní zdroje, 2011

Tab. 8. Krátkodobé pohledávky k spřízněným osobám v roce 2011 v tis. Kč

Společnost HOBES, spol. s r. o. u těchto dceřiných společnostech výrazně nerozlišuje, zda se jedná o pohledávky do lhůty splatnosti nebo po lhůtě splatnosti. Činí tak obzvláště proto, že mezi spřízněnými osobami HOBES, spol. s r. o., HOBES – Polska Sp. z o. o. a STORES Bruntál, s. r. o. není přesně stanovena obvyklá doba splatnosti.

Na druhou stranu je zde však nutno podotknout, že i v případě dceřiných společností firma HOBES, spol. s r. o. pohledávky s těmito společnostmi bedlivě sleduje.

8.2 Stav pohledávek v roce 2012

Stejně jako v roce 2011, i zde je pozornost upírána na stav pohledávek dle jejich lhůty splatnosti k 31. 12., tentokrát roku 2012. Opět jsou pohledávky rozděleny do celkem pěti kategorií na základě toho, zda se jedná o pohledávky do lhůty splatnosti nebo naopak o pohledávky po této lhůtě. Ve druhém případě jsou pohledávky dále kategorizovány dle počtu dní, které uplynuly od konce doby jejich splatnosti.

	Celkem	%
Do lhůty splatnosti	26 952	69,16
Po lhůtě splatnosti do 30 dnů	5 384	13,82
Po lhůtě splatnosti od 30 do 90 dnů	4 052	10,40
Po lhůtě splatnosti od 90 do 365 dnů	2 480	6,36
Po lhůtě splatnosti nad 365 dnů	100	0,26
Krátkodobé pohledávky z obchodního styku	38 968	100

Zdroj: vlastní, Interní zdroje, 2012

Tab. 9. Stav pohledávek v roce 2012 v Kč a v %

Z Tab. 9. je patrné, že se v roce 2012 stav pohledávek z hlediska lhůty jejich splatnosti oproti roku 2011 příliš nezměnil. Procentuálně se snížil stav pohledávek do lhůty splatnosti (na 69,16 %). Konkrétně měla firma HOBES, spol. s r. o. v roce 2012 ve vlastnictví pohledávky do lhůty splatnosti za téměř 27 milionů korun (26 952 000 Kč.). Dále je z tabulky zřejmé, že došlo k nárůstu pohledávek s dobou splatnosti od 30 do 90 dnů. Pohledávek s dobou splatnosti nad 90 dnů však i v tomto roce nebylo více než sedm procent (6,62 %).

Krátkodobé pohledávky k spřízněným osobám v roce 2012

Stejně jako v předchozím roce, i zde měla společnost pohledávky vůči svým dceřiným společnostem ve městě Bruntál a v Polsku. V roce 2012 se konkrétně jednalo o pohledávky v celkové hodnotě 11 107 000 Kč.

	Pohledávky v tis. Kč
HOBES – Polska Sp. z o. o.	5 779
STORES Bruntál, s. r. o.	5 328
Celkem	11 107

Zdroj: vlastní, Interní zdroje, 2012

Tab. 10. Krátkodobé pohledávky k spřízněným osobám v roce 2012 v tis. Kč

V roce 2012, jak vyplývá z tabulky, byly pohledávky k spřízněným osobám rozděleny téměř rovnoměrně (52 % vůči HOBES – Polska Sp. z o. o., 48 % vůči STORES Bruntál, s. r. o.)

8.3 Stav pohledávek v roce 2013

I v posledním sledovaném roce jsou pohledávky v této podkapitole posuzovány z hlediska lhůty jejich splatnosti. Stejně jako v předchozích dvou analyzovaných letech jsou pohledávky rozčleněny do několika kategorií na základě toho, zda byly do lhůty splatnosti, po lhůtě splatnosti do 30 dnů, od 30 do 90 dnů, od 90 do 365 dnů, anebo dokonce po době splatnosti nad 365 dnů.

	Celkem	%
Do lhůty splatnosti	35 907	70,46
Po lhůtě splatnosti do 30 dnů	8 398	16,48
Po lhůtě splatnosti od 30 do 90 dnů	5 936	11,65
Po lhůtě splatnosti od 90 do 365 dnů	173	0,34
Po lhůtě splatnosti nad 365 dnů	546	1,07
Krátkodobé pohledávky z obchodního styku	50 960	100

Zdroj: vlastní, Interní dokumenty, 2013

Tab. 11. Stav pohledávek v roce 2013 v Kč a v %

Z Tab. 11. jasně vyplývá, že v roce 2013 došlo k významnému nárůstu krátkodobých pohledávek z obchodního styku. Firma HOBES, spol. s r. o. měla k 31. 12. 2013 ve svém držení pohledávky v hodnotě o více než 11 milionů korun vyšší (konkrétně 11 992 000 Kč.) nežli tomu bylo na konci roku 2012.

Podstatnou změnou v tomto roce byl také nárůst pohledávek po lhůtě splatnosti nad 365 dnů. Ty poprvé v analyzovaných letech překonaly stav pohledávek po době splatnosti od 90 do 365 dnů. V tomto roce bylo pohledávek po lhůtě splatnosti nad 365 dnů dokonce 3 krát více než pohledávek od 90 do 365 dnů. To v dřívějších letech nebylo zvykem. V obou předchozích letech bylo pohledávek po lhůtě splatnosti od 90 do 365 dnů vždy více než 6 procent (6,23 % v roce 2011 a 6,36 v roce 2012) a zároveň stav pohledávek po lhůtě splatnosti nad 365 dnů nikdy nepřekročil jedno procento (0,49 % v roce 2011 a 0,26 % v roce 2012).

Krátkodobé pohledávky k spřízněným osobám v roce 2013

I v roce 2013 měla analyzovaná společnost pohledávky vůči svým spřízněným osobám. V tomto roce se jednalo o pohledávky v celkové hodnotě 10 809 000 Kč. Rovněž ani v tomto roce nebyly pohledávky k dceřiným společnostem rozčleněny z hlediska lhůty jejich splatnosti.

	Pohledávky v tis. Kč
HOBES – Polska Sp. z o. o.	6 403
STORES Bruntál, s. r. o.	4 406
Celkem	10 809

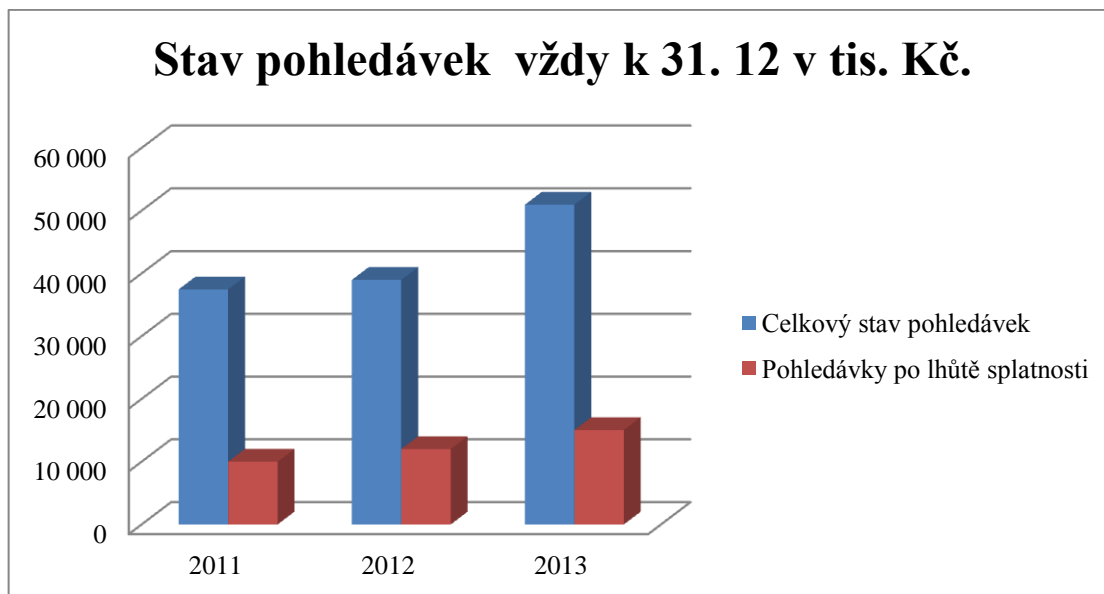
Zdroj: vlastní, Interní zdroje, 2013

Tab. 12. Krátkodobé pohledávky k spřízněným osobám v roce 2013 v tis. Kč

V roce 2013 došlo ke snížení celkového stavu pohledávek k spřízněným osobám oproti roku předešlému.

8.4 Srovnání stavu pohledávek v letech 2011 – 2013

Následující podkapitola nabídne srovnání stavu pohledávek v jednotlivých letech. V Grafu 6. je věnována pozornost vývoji stavu pohledávek v jednotlivých letech. Poté je v přehledném Grafu 7. stav pohledávek podrobněji rozebrán z hlediska lhůty jejich splatnosti. Zde je sledován vývoj celkového stavu pohledávek, pohledávek po lhůtě splatnosti, a také pohledávek k spřízněným osobám.



Zdroj: vlastní, Interní zdroje 2011, 2012, 2013

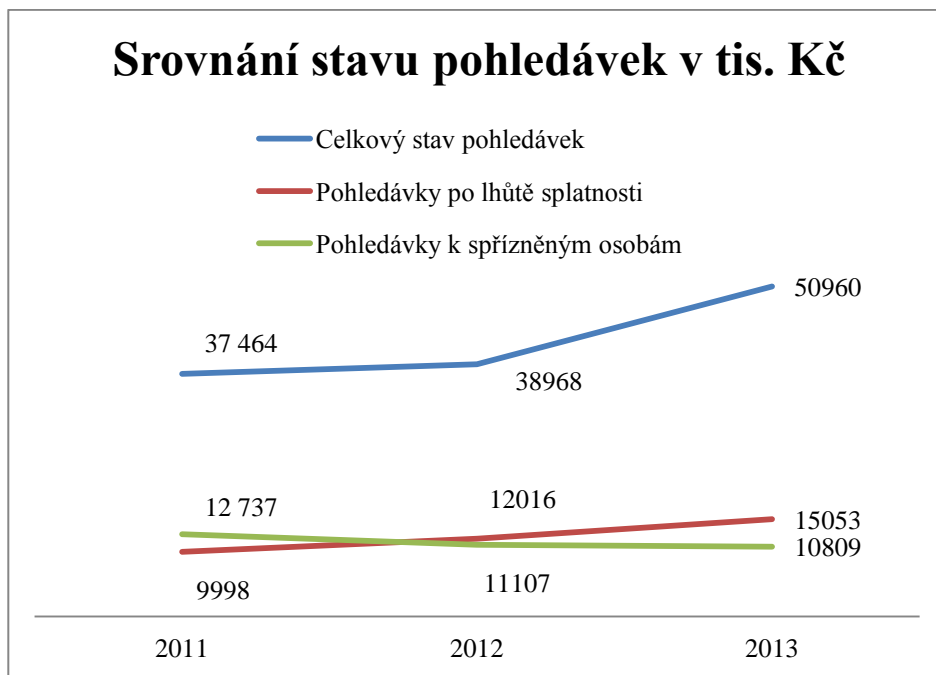
Graf 6. Stav pohledávek k 31. 12. v tis. Kč.

Z Grafu 6. je možné vypočítat, že má stav pohledávek v analyzované společnosti HOBES, spol. s r. o. vzrůstající charakter. Což je pravděpodobně zapříčiněno vzrůstající výrobou, která vede k většímu objemu prodejů. Zatímco 31. 12. 2011 byl výsledný stav pohledávek 37 464 000 Kč, ke stejnému datu v roce 2013 už byl stav pohledávek 50 960 000. Jednalo se tak o více než čtvrtinový nárůst během pouhých dvou let. Výrazně více pohledávek bylo vystaveno zejména mezi lety 2012 a 2013.

Naopak u pohledávek k spřízněným osobám je možné v jednotlivých letech sledovat spíše pokles, přičemž o významném snížení stavu pohledávek lze hovořit zejména mezi lety 2011 a 2012. Rozdíl mezi konečnými stavy pohledávek v těchto letech činil 1 630 000 Kč.

Dále je z grafu patrné, že ačkoliv firma vystavuje stále více faktur, objevuje se také více pohledávek, které společnost má po lhůtě splatnosti. Konkrétně se v posledním sledovaném roce jednalo o pohledávky v hodnotě 15 053 000 Kč, což bylo nejvíce z analyzovaných let.

V následujícím Grafu 7. je pro větší přehlednost zobrazen vývoj celkového stavu pohledávek, pohledávek po lhůtě splatnosti i pohledávek k spřízněným osobám v letech 2011 – 2013.



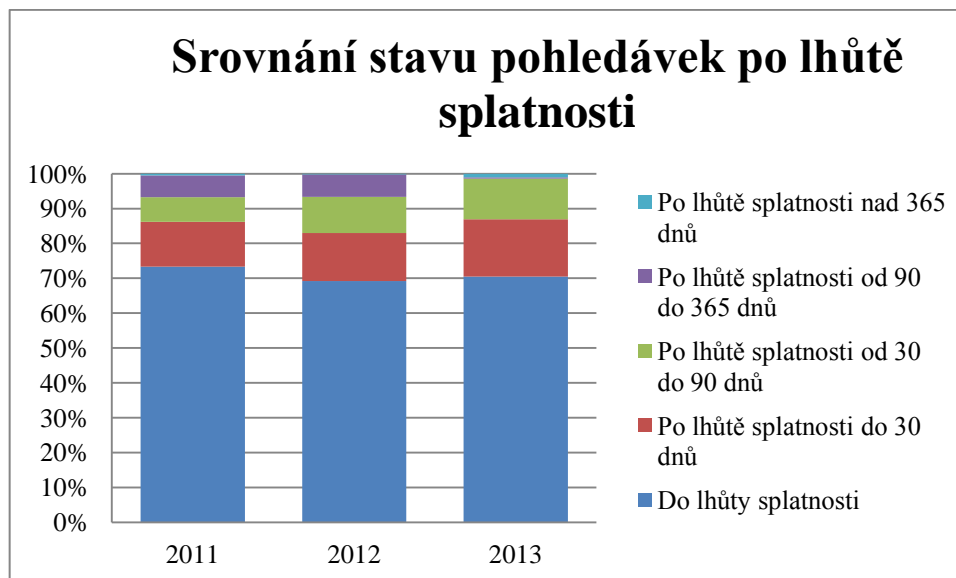
Zdroj: vlastní

Graf 7. Srovnání stavu pohledávek

V Grafu 7. je viditelný již zmíněný stoupající charakter celkového stavu pohledávek a pohledávek po lhůtě splatnosti. Zároveň je zde patrný i opačný, klesající charakter pohledávek k spřízněným osobám.

Srovnání stavu pohledávek po lhůtě splatnosti v letech 2011 – 2013

V předcházejících podkapitolách byly analyzovány pohledávky z hlediska jejich splatnosti. Jak je z těchto kapitol a Grafu 6. patrné, podstatná část pohledávek ve společnosti HOBES, spol. s r. o. je po lhůtě splatnosti. Pro lepší obraznost jsou pohledávky do lhůty splatnosti i po lhůtě splatnosti z jednotlivých let srovnány v následujícím Grafu 8.



Zdroj: vlastní, Interní zdroje, 2011, 2012, 2013

Graf 8. Srovnání stavu pohledávek po lhůtě splatnosti

Z Grafu 8. lze vyčíst, že nejvíce pohledávek po lhůtě splatnosti firma měla v roce 2012. Zároveň ve všech třech sledovaných letech pohledávky po lhůtě splatností tvořily téměř jednu třetinu z celkového stavu pohledávek. Přičemž podstatná část z těchto pohledávek byla po lhůtě splatnosti maximálně do 90 dní. Pohledávky po lhůtě splatnosti nad 90 dní tvořily v letech 2011 a 2012 méně než sedm procent. (6,23 % v roce 2011 a 6,36 % v roce 2012). V roce 2013 už byl stav pohledávek po lhůtě splatnosti nad 90 dní pod dvěma procenty.

I přesto však tvoří pohledávky po lhůtě splatnosti podstatnou část celkového stavu krátkodobých pohledávek. Bylo by tak dobré, kdyby si firma zjistila například více informací o svých odběratelích, tím předešla prodávám z plateb a případným ztrátám. Toto a další doporučení společnosti HOBES, spol. s r. o. pro efektivnější řízení pohledávek jsou zmíněna v Kapitole 10. a navržena možná zlepšení, která by mohla společnosti pomoci k eliminování co největšího počtu pohledávek po lhůtě jejich splatnosti.

8.5 Shrnutí stavu pohledávek po splatnosti 2011 - 2013

V letech 2011 až 2013 docházelo k postupnému nárůstu pohledávek. Zapříčinil to fakt, že společnost HOBES, spol. s r. o. se v těchto letech vyvíjela (nové haly, stroje, výrobní procesy) a zvyšovala tím svou konkurenci schopnost a také produkci.

Největší nárůst pohledávek společnost zaznamenala v roce 2013. V tomto roce narostly značným způsobem i pohledávky po splatnosti nad 365 dní. Významné zvýšení stavu pohledávek bylo způsobeno nákupem celé nové výroby a know-how k výrobě zárubní. Společnost převzala od původní firmy většinu jejich odběratelů, a tak HOBES získal spoustu nových zákazníků, se kterými začal obchodovat, čímž se stav pohledávek zvyšoval. Jelikož se však jednalo o nové, neprověřené zákazníky, významným způsobem se tento fakt podepsal na již zmíněném nárůstu pohledávek po splatnosti nad 365 dní.

V případě dceřiných společností, pohledávky klesaly každým rokem. Bylo to obzvláště z důvodu výskytu nové konkurence na polském trhu zámků v roce 2012. Proto společnost HOBES, spol. s r. o. snížila dodávku těchto výrobků do Polska. Také se změnil sortiment. Nedodávaly se do zahraničí celé výrobky (zámky), ale jen jejich díly.

9 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI HOBES, SPOL. S R. O.

V této předposlední kapitole je popsán postup, pomocí kterého společnost HOBES, spol. s r. o. spravuje své pohledávky.

9.1 Řešení pohledávek ve společnosti HOBES, spol. s r. o.

Vzhledem k tomu, že je sortiment analyzované společnosti svým způsobem speciální, jsou i její odběratelé se specifickým zaměřením. Struktura odběratelů je tak zaměřena na odběr zámků, jejich montáž do dveří a prodej finálních výrobků – tedy dveří, včetně zámků. Zejména díky této specifčnosti má firma HOBES omezené množství velkoodběratelů pro stavebnictví. V menší míře potom obchoduje také s maloobchodními zámečnickými prodejny. Obzvláště z těchto důvodů má společnost většinu svých odběratelů v České republice již dlouhodobě prověřené a během obchodování s těmito odběrateli nezaznamenává žádné výrazné problémy.

I zde však mohou s ohledem na celkovou hospodářskou situaci ve společnosti nastat problémy, které společnost zaznamenala v minulých letech během poklesu stavební výroby. Další nesnáze se mohou vyskytnout během obchodu s novými odběrateli. V takových situacích se společnost snaží tyto problémy aktivně řešit. Obchodníci komunikují s odběrateli telefonicky, případně objíždějí odběratele autem a snaží se najít řešení, které bude vyhovovat co nejlépe oběma stranám. Často se tak zvažují následující možnosti:

- Nové nastavení doby splatnosti.
- Návrh splátkového kalendáře na dílčí splacení pohledávek.
- Zastavení dalších dodávek, dokud nebudou zaplacený dodávky předchozí.

Pokud je situace vážnější a není ji tak možno řešit zmíněnými způsoby, přistupuje obchodní oddělení k jednání s podnikovým právníkem. V takovémto případě přichází na řadu následující kroky:

- Zaslání upomínky.
- Před žalobní výzvou odběrateli k zaplacení (tímto je odběratel vážně upozorněn na možné následky soudního vymáhání.)
- Podání žaloby a vyčíslení i dalších nároků – mezi tyto nároky je možné zahrnout soudní výlohy a úroky z prodlení – tzv. penále.

Avšak zde je nutno zmínit, že k takovému typu řešení dochází ve společnosti HOBES, spol. s r. o. jen velmi sporadicky. Ve většině případů se firma snaží dojít se svými odběrateli k dohodě.

K největšímu výskytu pohledávek po lhůtě splatnosti dochází v sortimentu zámků a zárubní. Důvodem, proč častěji nastávají problémy právě s těmito výrobky, je fakt, že se odběratelé tohoto sortimentu mění výrazně častěji (objevují se zde noví odběratelé, se kterými firma HOBES, spol. s r. o. nemá žádné předchozí zkušenosti).

Na druhou stranu v ostatních výrobních oblastech, mezi které patří automobilový průmysl a strojírenská výroba, nejsou s odběrateli výrazné problémy (ve většině případů se jedná o odběratele, se kterými společnost obchoduje již řadu let).

9.2 Řešení pohledávek s dceřinými společnostmi

V roční závěrce platí u dceřiných společností firmy HOBES, spol. s r. o. pravidlo, že k 31. 12 daného roku dochází ke vzájemnému započtení závazků a pohledávek. Dále se vykazuje jen zbývající rozdíl, tedy přebytek závazků nebo pohledávek. Společnost však i přesto nadále sleduje, v jakém stupni po splatnosti se pohledávky nachází. Avšak zcela logicky nepřistupuje k žádným řešením skrze právní cestu. A to obzvláště z toho důvodu, že se jedná o společnosti, ve kterých má HOBES, spol. s r. o. většinovou majetkovou spoluúčasť, a tak může své pohledávky vymáhat i jinými způsoby. Pohledávky v těchto dceřiných společnostech jsou tak pro HOBES pouze jinak uloženým majetkem.

10 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST HOBES, SPOL. S R. O.

V následující podkapitole jsou firmě navržena opatření, která by mohla přispět ke zlepšení systému řízení pohledávek. Jak již bylo naznačeno výše, společnost nemá významné problémy při obchodování se svými dlouholetými partnery. Zde se jedná zejména o velkoodběratele z automobilového průmyslu nebo strojírenské výroby. Zároveň tyto dlouhodobé partnery reprezentují ve většině případů firmy z České republiky.

K potížím dochází zejména tam, kde firma obchoduje s novými nebo zahraničními odběrateli, se kterými ve většině případů nemá žádné předchozí zkušenosti.

Jelikož je systém řízení pohledávek ve společnosti poměrně na dobré úrovni, jsou doporučení směřována spíše tam, kde společnost skutečně zaznamenává určité potíže, a tudíž jsou zde návrhy na zlepšení situace skutečně na místě.

10.1.1 Informace o odběratelích

Zejména v případě, kdy společnost obchoduje s novými odběrateli, by si měla o tomto odběrateli zjistit co nejvíce informací. Společnost by měla vždy nahlédnout do obchodního rejstříku, registru plátců DPH a centrálního registru dlužníků. Všechny tři registry jsou volně dostupné na internetu a mohou firmě poskytnout cenné informace o bonitě klienta nebo například o společnících vybrané firmy. Zároveň si zde firma může ověřit, zda proti jejich potencionálnímu odběrateli není vedena exekuce nebo zda společnost, se kterou chtějí obchodovat, skutečně sídlí tam, kde uvedla.

Další možností, jak společnost může získávat informace o svých potencionálních zákaznících, je od současných spolehlivých odběratelů. Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost HOBES, spol. s r. o. má několik významných velkoodběratelů, se kterými má velmi dobré obchodní vztahy. Jelikož tyto odběratelé pracují ve stejném oboru, mohou se s firmou podělit o své zkušenosti s dalšími odběrateli.

Analyzovaná společnost by se měla snažit získávat informace o solventnosti svých obchodních partnerů a to nejen před prvním uskutečněným obchodem, ale také v průběhu další spolupráce. Na základě těchto informací by potom měla být novým zákazníkům stanovena lhůta splatnosti, která by navíc mohla být podstatně kratší, než jaká je nabízena dlouhodobým, ověřeným odběratelům.

10.1.2 Zálohy

U nových odběratelů, o kterých se společností HOBES, spol. s r. o. nepodařilo získat dostatečné množství užitečných informací nebo jejichž zakázka má vysokou hodnotu, by společnost mohla požadovat zálohu. Tento typ zajištění pohledávky je velmi efektivním způsobem, který částečně nebo dokonce úplně eliminuje riziko ztráty finančních prostředků.

Noví odběratelé by společností platili část nebo celou hodnotu smlouvené částky v předstihu před dodáním. V případě, že by nový odběratel uhradil část svého závazku v předstihu, měla by firma alespoň nějaké finanční prostředky v případě, že by s další platbou nastaly problémy nebo by musela být vymáhána.

10.1.3 Pojištění pohledávek

Obzvláště při zahraničním obchodu nebo opět při obchodování s novými odběrateli by společnost mohla využít některé z firem nabízející pojištění pohledávek. V České republice se nachází hned několik společností, které se zabývají pojištěním obchodních úvěrů. Mezi nejznámější patří EULER HERMES, KUPEG nebo ATRADIUS. Navíc tyto společnosti často disponují velmi rozsáhlými databázemi odběratelů, a tak mohou snadněji posoudit jejich bonitu.

Pokud by společnost HOBES, spol. s r. o. využila služeb některých z výše zmíněných firem, převedla by část svého rizika na tyto třetí osoby. V případě neuhrazení pohledávky odběratelem by pojišťovna vyplatila pojistné v plné výši neuhrazené pohledávky, od které by byla odečtena pouze spoluúčast. I přes snížení hodnoty pohledávky o spoluúčast by pro společnost bylo pojištění vhodné. Obzvláště proto, že takovýmto zajištěním společnost eliminuje riziko neuhrazení, které by u velkých zakázek mohlo mít značný vliv.

U odběratelů, kde existuje vyšší riziko nesplacení závazku (neznámí odběratelé, odběratelé, se kterými měla firma již dříve negativní zkušenost, zahraniční zákazníci) by pravděpodobně toto pojištění pohledávek stálo za zvážení.

10.1.4 Poskytnutí skonta za včasnou úhradu pohledávky

Pomocí poskytování skont by společnost mohla motivovat své nové odběratele, aby platili v předstihu. Využití skonta pro nové odběratele, ale také pro stálé velkoodběratele.

Společnost by tak mohla ještě snížit počet později uhrazených pohledávek, a tak dosáhnout co největšího počtu uhrazených pohledávek do lhůty splatnosti.

Výše skonta by neměla být příliš vysoká, aby se firmě vyplatila a zároveň by neměla být ani příliš nízká, aby dostatečným způsobem motivovala zákazníky. Pro společnost HOBES, spol. s r. o. je tak vhodné skonto ve výši 2 – 3 %, které by bylo poskytováno pouze odběratelům, kteří uhradí svůj závazek před smluvně stanovenou dobou splatnosti a to nejpozději do 2/3 uplynulé doby od vystavení faktury. Poskytování skont by mohlo rovněž snížit tlak ze strany odběratelů na nižší ceny. Tento tlak je významnou položkou SWOT analýzy mezi hrozbami podniku.

Zároveň vhodné opatření k novým odběratelům, je vystavení kratší doby splatnosti, nežli je tomu u odběratelů dlouhodobých. Pokud by vše proběhlo v pořádku, v příštích obchodech by již mohla být vyjednána lhůty splatnosti delší. Přičemž by po nových obchodních partnerech vždy byla vyžadována buďto pouze již zmíněná záloha nebo kratší doba splatnosti. Kombinace obojího by nebyla příliš vhodná, protože by mohla velkou část potencionálních zákazníků od obchodu odradit.

10.1.5 Úrok z prodlení

Úrok z prodlení se vztahuje na odběratele, který je v prodlení, tedy který svůj dluh nesplnil řádně a včas. Proto by firma společně se skontem mohla smluvně sjednávat také úrok z prodlení. Podle nového nařízení vlády č. 351/2013 Sb. je nyní možné, aby si jednající strany samy sjednaly výši úroku z prodlení, čehož by měla společnost HOBES, spol. s r. o. využívat podstatně častěji, než bylo doposud jen u pohledávek, které byly už projednány s právníky a vymáhány. Bylo by tak možné v rizikovějších případech nastavit i mírně vyšší úrok z prodlení.

V případě, že obchodní partner zaplatí v předstihu, bude mu poskytnuto skonto ve výši 2 – 3 %. V opačném případě, pokud zaplatí po lhůtě splatnosti, bude muset zákazník uhradit úrok z prodlení. Ten (není-li stanoveno jinak) se dle zákona určuje na základě výše REPO sazby stanovené Českou národní bankou (v současnosti 0,05 %), zvýšené o 8 %. Zákazníci tak budou motivováni platit před lhůtou splatnosti nebo alespoň do této lhůty.

10.1.6 Postoupení pohledávky

Pokud by se situace s pozdním placením pohledávek v budoucnu pro společnost zhoršila, bylo by vhodné, aby firma alespoň některé své pohledávky postupovala. Postoupení pohledávky jinými slovy znamená změnu jejího věřitele, ve většině případů na

specializovanou agenturu či banku, která se postoupením pohledávek a jejich následnému vymáhání věnuje. HOBES, spol. s r. o. by tak eliminoval riziko případného nesplacení pohledávky a navíc by také snížil náklady spojené s jejich vymáháním. Pohledávky by měly být postoupeny do 60 dnů po lhůtě splatnosti, jelikož později výrazně ztrácí na své ceně. A je v zájmu firmy, aby ztráty z postoupení pohledávky dosahovaly co možná nejnižších hodnot.

Společnost by postoupením pohledávky získala sice menší částku, než kdyby byla pohledávky uhrazena, avšak v dřívějším termínu. Mohla by tak s penězi dříve disponovat a nakoupit například další materiál nebo investovat do dalších inovací.

Mezi společnostmi zabývající se postupem pohledávek v České republice patří například i ČSOB.

10.1.7 Další doporučení

Další doporučení je, rozšířit její marketingové aktivity. Konkrétně by se HOBES, spol. s r. o. mohl zaměřit na větší propagaci dceřiné společnosti STORES, s. r. o. Jelikož se jedná o velkoobchod, ve kterém může nakupovat přímo koncový zákazník HOBESU, bylo by dobré, aby byl STORES více propagován i na webových stránkách HOBES, spol. s r. o.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit stav pohledávek ve společnosti HOBES, spol. s r. o. Jelikož jsou pohledávky významnou součástí oběžného majetku každé společnosti, je nezbytné, aby byly řízeny efektivně a bylo dohlíženo na jejich včasné splacení. V současné době jsou často považovány za normální poměrně dlouhé doby splatnosti, které mohou vést až k druhotné platební neschopnosti.

V teoretické části práce byl nejprve za využití odborné literatury vymezen oběžný majetek a přehledným způsobem byla znázorněna také jeho struktura. Následující kapitola teoretické části práce byla věnována bližší charakteristice pohledávek. Zde byly stručným způsobem popsány vlastnosti pohledávek. Následně bylo uvedeno členění pohledávek, popsán jejich vznik, blíže specifikována doba splatnosti pohledávek, jejich pozitiva/negativa a v neposlední řadě byla pozornost zaměřena také na zánik pohledávky. Dále byly v teoretické části nastíněny některé možné způsoby preventivního zajištění pohledávek, které mohou sloužit ke snížení rizika nesplacení pohledávky. Závěr teoretické části byl zaměřen na analýzu pohledávek. Zde byla popsána analýza absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální analýza) a také poměrová analýza (analýza likvidity a aktivity).

Úvod praktické části byl věnován charakteristice společnosti HOBES, spol. s r. o. Následně byly zmíněny proměny, ke kterým ve firmě v posledních několika letech došlo. Přehledným způsobem byla zobrazena organizační struktura společnosti a pozornost byla krátce věnována také zeměpisné struktuře výnosů v letech 2011 – 2013. Dále se praktická část zaměřovala na vývoj oběžného majetku a jeho jednotlivých částí v analyzovaných letech. Poté následovala analýza pohledávek za využití analýzy absolutních ukazatelů a poměrové analýzy, které byly blíže specifikovány již v teoretické části práce. V předposlední kapitole byl porovnán stav pohledávek v jednotlivých letech 2011 – 2013 včetně srovnání stavů z těchto let.

Poslední část této bakalářské práce byla věnována doporučením společnosti HOBES, spol. s r. o. Z analýzy pohledávek a interních dokumentů společnosti vyplynulo, že firma nemá významné problémy s neplacením pohledávek ze strany dlouholetých velkoodběratelů. Má pozornost tak byla obrácena zejména na doporučení týkající se změny řízení a zajištění pohledávek s novými nebo zahraničními odběrateli, kteří jsou pro HOBES, spol. s r. o. rizikovou skupinou.

Novým zákazníkům byly často poskytovány stejné doby splatnosti jako dlouhodobým obchodním partnerům. Zároveň nebyly smluvně sjednávány žádné úroky

z prodlení, které by motivovaly ke včasnému splacení. S cílem motivovat nejen nové zákazníky, ale také současné obchodní partnery k dřívějším platbám, bylo navrženo také poskytování skonta ve výši 2 – 3 %. Pro zakázky s vyšší mírou rizika bylo navíc doporučeno pojištění pohledávek nebo vyžádání zálohy (tedy platby předem).

Lze se domnívat, že tyto výsledky práce může firma HOBES, spol. s r. o. využít a začít se řídit těmito body, které by mohly napomoci celkovému řízení pohledávek.

Bylo doporučeno:

- snažit se získávat více informací o odběratelích,
- požadovat zejména od nových odběratelů zálohy,
- u zahraničních odběratelů využívat pojištění pohledávek,
- poskytovat skonto za včasnou úhradu pohledávky,
- požadovat úroky z prodlení,
- v případě rizikové pohledávky využít její postoupení,
- věnovat více pozornosti marketingu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta Vozňáková. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024718162.
2. ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582.
3. GRIFF, Miracel. *Professional Accounting Essays and Assignments* [online]. 2014 [cit. 2015-04-05]. ISBN 978-1-312-06931-2.
4. KADLEC, Michal. Opravné položky k pohledávkám. *PortálPohoda* [online]. 2013 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z:<http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/opravne-polozky-k-pohledavkam/>
5. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004, xxxi, 714 s. Beckova edice Ekonomie. ISBN 8071798029.
6. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 9788024733494.
7. MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 624 s. ISBN 80-86119-37-8.
8. Nový Občanský zákoník - Díl 7 - Zánik závazků. *Podnikatel.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z:<http://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4585050/>
9. Odpis pohledávek je možný u prokazatelně nedobytných. *Podnikatel.cz* [online]. 2008 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z:<http://www.podnikatel.cz/clanky/neuhrazene-pohledavky-v-ucetnictvi/>

10. Pohledávky. *Businessinfo* [online]. 2014 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pohledavky-ppbi-51112.html#!>
11. POLÁČEK, Bohumil a Jan ATTIL. *Posudek znalce a podnik*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 184 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071795038.
12. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. Finance. ISBN 9788024724812.
13. VAIGERT, Dalibor. *Pohledávky: právní příručka věřitele*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, xii, 272 s. ISBN 8025108813.
14. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
15. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.
16. Vše o pohledávkách. *OK Pohledávky* [online]. 2012 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://ok-pohledavky.cz/vse-o-pohledavkach/>
17. Zákon o daních z příjmů. *Podnikatel.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuhrazene-pohledavky-v-ucetnictvi/>
18. Zákon o účetnictví - č. 563/1991 Sb. - aktuální znění. *Zákony pro lidi* [online]. 1991 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Struktura oběžného majetku	13
Graf 2 Organizační schéma.....	35
Graf 3. Vývoj oběžného majetku v tis. Kč	36
Graf 4. Vývoj jednotlivých částí oběžného majetku v tis. Kč	37
Graf 5. Vývoj likvidity společnosti HOBES, spol. s r. o.....	43
Graf 6. Stav pohledávek k 31. 12. v tis. Kč.	51
Graf 7. Srovnání stavu pohledávek.....	52
Graf 8. Srovnání stavu pohledávek po lhůtě splatnosti	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Hlavní budova HOBES, spol. s r. o.....	29
Obr. 2. Dynamics AX	33

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Zeměpisná struktura výnosů v letech 2011 – 2013 v %	34
Tab. 2. Horizontální analýza oběžných aktiv v tis. Kč a v %	38
Tab. 3. Vertikální analýza oběžných aktiv v tis. Kč a v %	39
Tab. 4. Ukazatele likvidity	42
Tab. 5. Obratovost pohledávek v tis. Kč	44
Tab. 6. Doba obratu pohledávek ve dnech	44
Tab. 7. Stav pohledávek v roce 2011 v tis. Kč a v %	46
Tab. 8. Krátkodobé pohledávky k spřízněným osobám v roce 2011 v tis. Kč	47
Tab. 9. Stav pohledávek v roce 2012 v Kč a v %	48
Tab. 10. Krátkodobé pohledávky k spřízněným osobám v roce 2012 v tis. Kč	49
Tab. 11. Stav pohledávek v roce 2013 v Kč a v %	49
Tab. 12. Krátkodobé pohledávky k spřízněným osobám v roce 2013 v tis. Kč	50

SEZNAM PŘÍLOH

P I Letecký snímek HOBES, spol. s r. o.

P II Galvanická linka

P III Lakovací linka

P IV Autodíly

P V Sortiment zámků

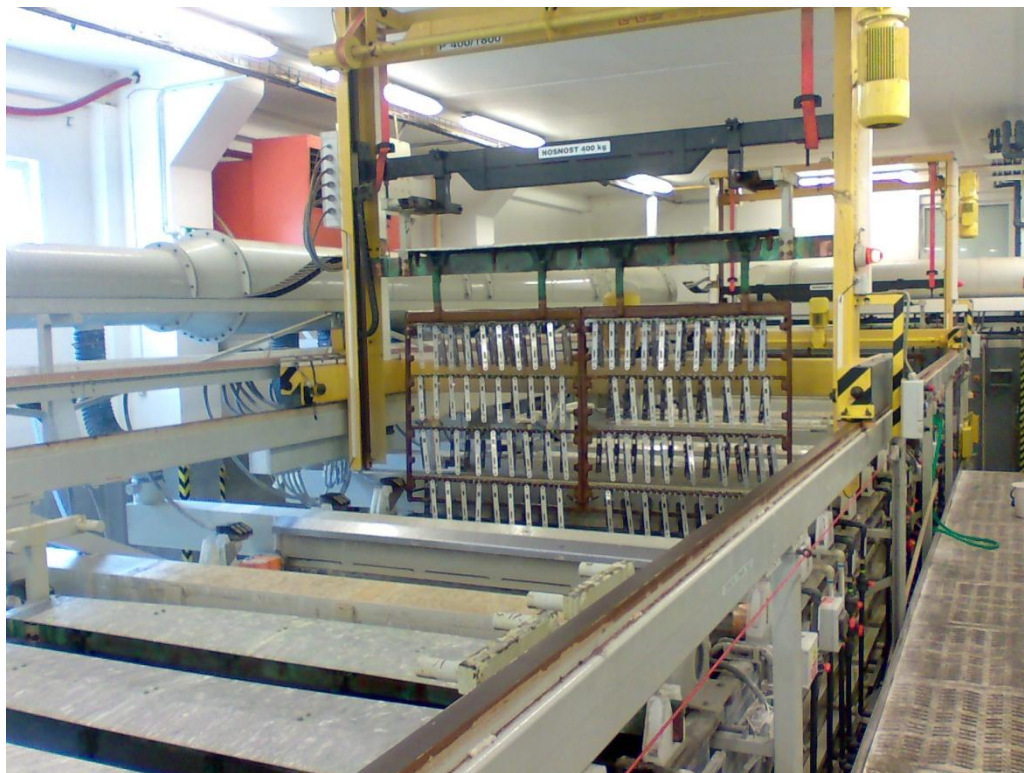
P VI Svařovací poloautomat

P VII Rozvaha

PŘÍLOHA P I: LETECKÝ SNÍMEK HOBES, SPOL. S R. O.



PŘÍLOHA P II: GALVANICKÁ LINKA



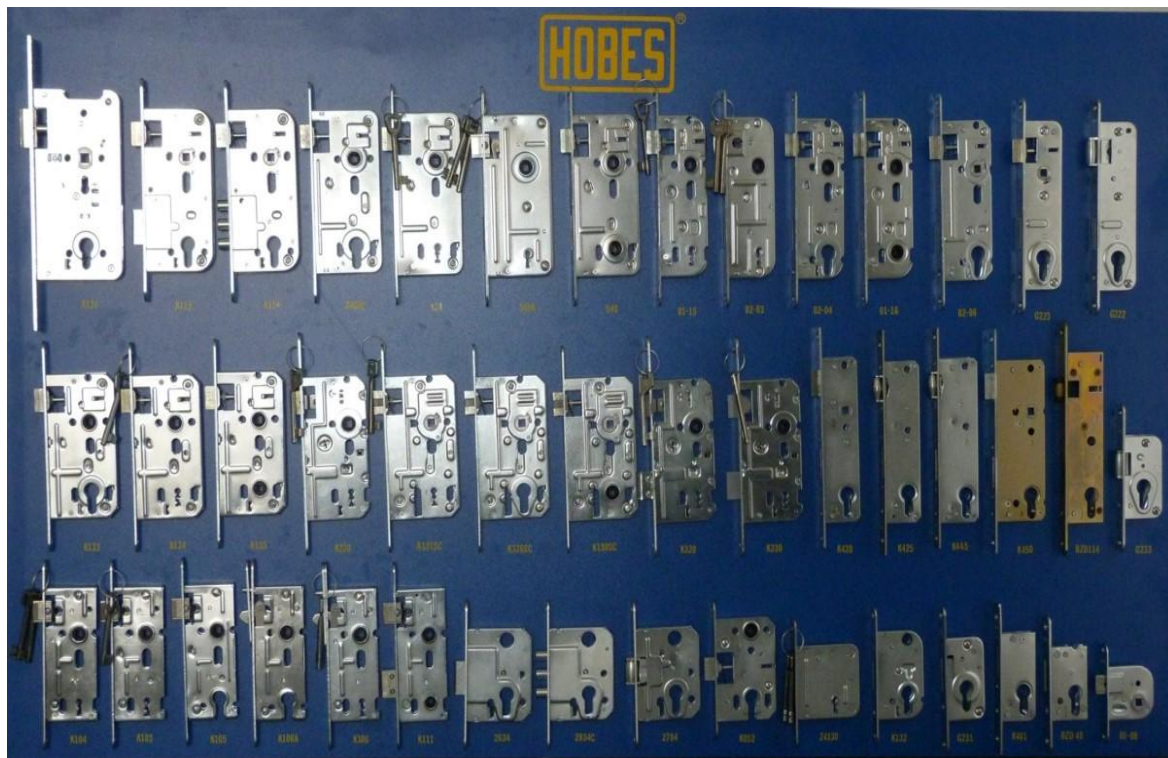
PŘÍLOHA P III: LAKOVACÍ LINKA



PŘÍLOHA P IV: AUTODÍLY



PŘÍLOHA P V: SORTIMENT ZÁMKŮ



PŘÍLOHA P VI: SVAŘOVACÍ POLOAUTOMAT



PŘÍLOHA P VII: ROZVAHA

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni **31.12.2012**
(v celých tisících Kč)

IČ
C Z 4 5 1 9 5 2 7 7

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

HOBES, spol. s r.o.

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

K luhům 151
Horní Benešov

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	001	362 164	-144 533	217 631	225 354
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	259 568	-142 484	117 084	104 965
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	7 821	-7 253	568	1 245
3.	Software	007	3 854	-3 854	0	110
4.	Ocenitelná práva	008	3 967	-3 399	568	1 135
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	245 222	-135 180	110 042	101 478
B. II. 1.	Pozemky	014	1 578	0	1 578	1 604
2.	Stavby	015	81 951	-24 261	57 690	57 711
	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	146 655	-104 665	41 990	30 556
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	6 254	-6 254	0	31
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	3 079	0	3 079	5 871
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	5 705	0	5 705	5 705
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	6 525	-51	6 474	2 242
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	1 302	-51	1 251	1 242
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	1 000
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	5 223	0	5 223	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 47 + 57)	031	99 828	-2 049	97 779	119 597
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	38 529	-634	37 895	33 308
C. I. 1.	Materiál	033	13 220	-476	12 744	12 538
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	14 932	0	14 932	10 216
3.	Výrobky	035	10 301	-149	10 152	10 409
5.	Zboží	037	76	-9	67	145
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 48 až 56)	048	48 665	-1 415	47 250	56 675
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	29 276	-1 415	27 861	24 727
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	11 107	0	11 107	12 737
6.	Stát - daňové pohledávky	054	8 127	0	8 127	18 485
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	152	0	152	726
9.	Jiné pohledávky	057	3	0	3	0
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 58 až 61)	058	12 634	0	12 634	29 614
C. IV. 1.	Peníze	059	187	0	187	88
2.	Účty v bankách	060	12 447	0	12 447	29 526
D. I.	Časové rozlišení (ř. 63 až 65)	063	2 768	0	2 768	792
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	21	0	21	37
3.	Příjmy příštích období	066	2 747	0	2 747	755



CZ45195277

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 67 + 84 + 117) = ř. 001	067	217 631	225 354
A.	Vlastní kapitál (ř. 68 + 72 + 77 + 80 + 83)	068	164 142	158 924
A. I.	Základní kapitál (ř. 69 až 71)	069	1 000	1 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	1 000	1 000
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 73 až 76)	073	-73	-81
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-73	-81
A. III.	Rezervní fondy, nedělit. fond a ost. fondy ze zisku (ř. 78 až 79)	080	123	100
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	100	100
	2 Statutární a ostatní fondy	082	23	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 81 + 82)	083	155 256	151 947
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	155 256	151 947
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období ř. 01 - (ř. 68 + 72 + 77 + 80 + 84 + 117) = ř. 60 výkazu zisku a ztrát v plném rozsahu	087	7 836	5 958
B.	Cizí zdroje (ř. 85 + 90 + 101 + 113)	088	53 489	66 430
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 91 až 100)	094	4 474	3 436
	10. Odložené daňový závazek	104	4 474	3 436
	.I. Krátkodobé závazky (ř. 102 až 112)	105	31 486	28 371
B. III. 1.	Závazky u obchodních vztahů	106	11 042	9 972
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107	15	0
	5. Závazky k zaměstnancům	110	14 739	13 384
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot. pojištění	111	1 637	1 559
	7. Stát - daňové závazky a dotace	112	298	477
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	113	67	35
	10. Dohadné účty pasivní	115	826	231
	11. Jiné závazky	116	2 862	2 713
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 114 až 116)	117	17 529	34 623
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	7 515	9 106
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	119	10 014	25 517

Pozn.:

Sestaveno dne: 28.5.2013	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 - výroba zadlabacích zámků - výroba střížných nástrojů

