

# Projekt řízení čistého pracovního kapitálu ve vybraném podniku

Bc. Dominik Di Maio

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Dominik Di Maio**  
Osobní číslo: **M20454**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Projekt řízení čistého pracovního kapitálu ve vybraném podniku**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti řízení čistého pracovního kapitálu a jeho dílčích složek.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný podnik a analyzujte aktuální stav řízení čistého pracovního kapitálu a jeho dílčích složek.
- Na základě provedené analýzy zpracujte projekt efektivního řízení čistého pracovního kapitálu ve vybraném podniku.
- Vyhodnoťte přínosy, náklady a rizika navrhovaného projektu.

### Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2020, 918 s. ISBN 978-1-260-56555-3.
- BRIGHAM, Eugene F. a Joel F. HOUSTON. *Fundamentals of financial management*. 16e. Australia: Cengage, 2022, 822 s. ISBN 978-0-357-51757-4.
- KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019, 261 s. ISBN 9788073807566.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 9788072018727.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 165 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/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 diplomovou/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 – diplomovou/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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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 diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá v teoretické části problematikou oběžných aktiv, pracovního kapitálu a čistého pracovního kapitálu s podrobným vysvětlením jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu. Teoretická část také obsahuje vybrané ukazatele sloužící k finanční analýze.

Praktická část je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na představení a finanční analýzu společnosti. Druhá část obsahuje podrobnou finanční analýzu jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu – zásob, pohledávek, finančního majetku a krátkodobých závazků. Na základě výsledků finanční analýzy dílčích složek je sestaven projekt efektivního řízení čistého pracovního kapitálu a následné zhodnocení navrhovaného projektu.

Klíčová slova: čistý pracovní kapitál, zásoby, pohledávky, finanční majetek, závazky

## **ABSTRACT**

Diploma thesis in the theoretical part includes topics of current assets, working capital and net working capital with detailed clarification every part of net working capital. This part of the thesis also includes chosen indicator to draw up the financial analysis.

The practical part is separated into two different parts. The first part is focused on introduction and the financial analysis of the company. The second part includes detailed financial analysis of each item of net working capital – inventories, receivables, cash and equivalents and short-term liabilities. Based on these results of financial analysis of the sub-components is draw up the project of effective controlling net working capital and then is an assessment of project.

Keywords: net working capital, inventories, receivables, financial property, liabilities

Předně bych mnohokrát poděkoval vedoucí mé diplomové práce, prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za vstřícnost, laskavost a snahu při konzultacích diplomové práce a včasné odpovědi. Dále bych tímto poděkoval své rodině, které vděčím za úspěšné dokončení této práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>1 OBĚŽNÝ MAJETEK A PRACOVNÍ KAPITÁL.....</b>	<b>14</b>
1.1 OBĚŽNÝ MAJETEK .....	14
1.2 PRACOVNÍ KAPITÁL .....	15
1.3 ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL .....	17
1.4 STRATEGIE ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....	19
1.4.1 Přístupy k řízení ČPK .....	19
1.4.2 Význam řízení čistého pracovního kapitálu.....	22
1.4.3 Nulový pracovní kapitál.....	25
1.5 ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	25
1.5.1 Interní zdroje financování podniku.....	27
1.5.2 Externí zdroje financování podniku .....	27
1.5.3 Alternativní zdroje financování podniku .....	27
1.5.4 Nástroje financování.....	27
<b>2 ŘÍZENÍ SLOŽEK ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....</b>	<b>31</b>
2.1 ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	31
2.2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	33
2.2.1 Poskytnutí dodavatelského úvěru .....	35
2.2.2 Platební podmínky.....	36
2.3 ŘÍZENÍ PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ.....	37
2.3.1 Hotovostní cyklus.....	38
2.3.2 Cash-flow .....	39
2.3.3 Kurzové riziko.....	41
2.4 ŘÍZENÍ ZÁVAZKŮ.....	42
<b>3 VYUŽITÍ NÁSTROJŮ FINANČNÍ ANALÝZY PRO ŘÍZENÍ ČPK.....</b>	<b>43</b>
3.1 ABSOLUTNÍ UKAZATELE .....	43
3.2 POMĚROVÉ UKAZATELE.....	43
3.2.1 Zadluženost .....	43
3.2.2 Likvidita.....	44
3.2.3 Rentabilita .....	45
3.2.4 Aktivita .....	46
3.3 VYBRANÉ UKAZATELE JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....	47
3.4 UKAZATELE ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....	48
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>49</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>50</b>



4.1	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU .....	50
4.1.1	Výhled do budoucna .....	51
4.2	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ .....	52
4.3	ANALÝZA INTERNÍHO A EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	52
4.3.1	SWOT analýza .....	52
4.3.2	Porterova analýza pěti sil .....	55
<b>5</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>58</b>
5.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY SPOLEČNOSTI VE SROVNÁNÍ S ODVĚTVÍM.....	58
5.2	ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI VE SROVNÁNÍ S ODVĚTVÍM .....	60
5.3	ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ VE SROVNÁNÍ S ODVĚTVÍM .....	62
5.3.1	Obchodní marže vybraného podniku v porovnání s odvětvím .....	63
5.4	ANALÝZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ VYBRANÉHO PODNIKU.....	64
5.5	ANALÝZA STAVU PROVOZNÍHO CASH-FLOW .....	64
5.6	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ VYBRANÉHO PODNIKU .....	65
5.6.1	Zadluženost .....	65
5.6.2	Likvidita.....	67
5.6.3	Rentabilita .....	69
5.6.4	Aktivita .....	70
5.7	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY PODNIKU .....	72
<b>6</b>	<b>ANALÝZA VÝVOJE A ŘÍZENÍ ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU A JEHO DÍLČÍCH SLOŽEK.....</b>	<b>74</b>
6.1	STRUKTURA OBĚŽNÝCH AKTIV .....	74
6.2	STRUKTURA POHLEDÁVEK.....	75
6.3	STRUKTURA FINANČNÍHO MAJETKU .....	78
6.4	STRUKTURA ZÁVAZKŮ.....	79
6.5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....	82
<b>7</b>	<b>NÁVRH PROJEKTU EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU.....</b>	<b>85</b>
7.1	NÁVRH EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	85
7.2	NÁVRH EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK .....	86
7.2.1	Návrh řešení nesplacených pohledávek.....	86
7.2.2	Předcházení nesplacení pohledávek .....	87
7.2.3	Rozdělení zákazníků do relevantních skupin.....	88
7.2.4	Přínosy a rizika navrhovaného řízení pohledávek.....	90
7.3	NÁVRH EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ FINANČNÍHO MAJETKU.....	91
7.3.1	Návrh efektivního řízení peněžních prostředků na bankovních účtech.....	93
7.3.2	Přínosy a rizika návrhu efektivního řízení peněžních prostředků.....	95
7.4	NÁVRH EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ ZÁVAZKŮ .....	96

7.4.1	Návrh řešení nesplacených závazků .....	96
7.4.2	Předcházení nesplácení závazků .....	97
7.4.3	Reorganizace dodavatelů .....	97
7.4.4	Návrh efektivního řízení závazků.....	97
7.4.5	Přínosy a rizika návrhu efektivního řízení závazků .....	99
7.5	DOPAD NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ NA ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL.....	99
7.5.1	Predikce vývoje pohledávek .....	100
7.5.2	Predikce modelu závazků .....	100
7.5.3	Predikce vývoje finančního majetku .....	100
7.5.4	Prediktivní model vývoje čistého pracovního kapitálu pro rok 2022.....	101
<b>8</b>	<b>ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO PROJEKTU .....</b>	<b>103</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>113</b>

## ÚVOD

Řízení čistého pracovního kapitálu lze považovat za stěžejní oblast v podniku. Efektivní řízení klade důraz na dílčí složky čistého pracovního kapitálu. Pokud účetní jednotka efektivně nakládá s jednotlivými složkami, tvoří tak kvalitní základu pro řízení podniku jako celek.

V mnoha malých podnicích je tato problematika často opomíjena. Právě tato skutečnost je důvodem výběru tohoto tématu. Mnoho podniků neefektivně řídí jednotlivé složky čistého pracovního kapitálu z důvodu nedostatečné znalosti této problematiky. Důležitost řízení čistého pracovního kapitálu je vysoká, protože se od něj odvíjí celková schopnost kvalitně vést podnik správným směrem.

Řízení čistého pracovního kapitálu se vždy odvíjí nejen podle aktuálního stavu podniku, ale je také důležité brát v potaz vnější faktory ovlivňující jednotlivé složky. Ukazatele čistého pracovního kapitálu jsou tak pouze informativní složkou tvořící základ pro návrh efektivního řízení.

Diplomová práce klade důraz na kvalitní zpracování teoretické části, ze které se odvíjí praktická část. Důkladná finanční analýza vybraného podniku nejen z interního prostředí, ale také z toho externího, tvoří základ pro zpracování samotného projektu. Následně je také provedena detailní analýza jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu, aby s ohledem na její výsledky mohl být sestaven projekt efektivního řízení.

Samotný projekt vychází z informací uvedených v teoretické části a výsledků finanční analýzy. Navrhovaná řešení respektují rovněž možnosti vybraného podniku, aby bylo reálné uvést je do praxe. Návrh řízení dílčích složek čistého pracovního kapitálu je prezentován na modelovém roku, aby bylo možné poukázat na přínosy navržených řešení.

## CÍLE A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce spočívá v navržení efektivního řízení dílčích složek čistého pracovního kapitálu.

Jeden z dílčích cílů je také srozumitelné objasnění oběžného kapitálu a rozdílu mezi pracovním kapitálem a čistým pracovním kapitálem. Dalším cílem je podrobné vysvětlení jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu jakožto zásob, pohledávek, finančního majetku a závazků. Posledním cílem v rámci teoretické části je definování vybraných ukazatelů sloužících k finanční analýze.

Cílem praktické části je sestavení finanční analýzy vybraného podniku. Dílčím cílem, kterou si tato diplomová práce klade, je tvorba detailní finanční analýzy jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu. Hlavním cílem praktické části je sestavení projektu, který zefektivní dosavadní řízení čistého pracovního kapitálu pomocí návrhu řízení jeho jednotlivých složek.

První metodou této diplomové práce lze označit kvalitativní výzkum. Tento výzkum bude použit zejména pro účely zjištění interních informací vývoje hospodaření podniku, které jinak veřejně nejsou dostupné. Samotný projekt tak může být efektivně sestaven s ohledem na právě tyto informace.

V praktické části bude využito i teoretických modelů jako je SWOT analýza a analýza pěti sil. Výsledky těchto metod budou zohledněny v samotné projektové části.

Další metodou, která bude využita v rámci praktické části, je analýza. V analytické části tak bude sestavena jednak finanční analýza podniku a jednak detailní analýza vývoje jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu.

Poslední metodou v rámci této diplomové práce je syntéza. Návrh projektu usiluje o to, aby vybraná společnost mohla návrhy využít ke správnému řízení čistého pracovního kapitálu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 OBĚŽNÝ MAJETEK A PRACOVNÍ KAPITÁL

## 1.1 Oběžný majetek

Krátkodobá aktiva podniku v drtivé většině případů označujeme jako oběžná aktiva, jak můžeme nalézt v mnoha literaturách. Tento pojem se nejčastěji používá v souvislosti s rozvahou jako jeho součástí. Nicméně v cizojazyčných literaturách můžeme nalézt doslovný překlad „běžná aktiva“ nebo právě „pracovní kapitál“, jímž se budeme dále zabývat. (Mrkvička, 2014, s. 66)

Oběžná neboli krátkodobá aktiva a závazky se zpravidla mění a dokončí svůj koloběh během 12 měsíců. Oběžná aktiva se skládají z krátkodobých investic, přijatých peněz od zákazníků a zásob. Strana druhá, tedy krátkodobé dluhy, se skládají z krátkodobých půjček, dlužných daní, dále z části dlouhodobých závazků, kde jejich část je splatná do 12 měsíců a ostatních krátkodobých závazků v různých formách. (Allen a kol., 2022, s. 801)

Oběžný majetek můžeme vysvětlit různými způsoby. Prvním způsobem z pohledu času je chápán oběžný majetek jako část aktiv podniku, který je spotřebován či použit v krátkodobém časovém horizontu. (Kalouda, 2019, s. 139)

Podle Vochozky (a kol., 2012, s. 479) oběžný majetek definuje jako takový, který se zpravidla objeví v nákladech do jednoho roku.

Také ho můžeme označit jako krátkodobý majetek, který je v podniku v neustálém pohybu, není jasně vymezena struktura takového majetku a jeho použitelnost je zpravidla do 1 roku. (Knápková a kol., 2017, s. 99)

Oběžný majetek je možno dělit na trvalý a dočasný. Trvalý majetek můžeme chápat jako tu část majetku, která společnost nutně potřebuje k zajištění plynulé výroby a chodu podniku. Na stranu druhou dočasný majetek je spíše chápán jako neefektivnost řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu, nebo v oblasti sezónních výkyvů, kdy je potřeba jednorázově nakoupit velké množství zásob. Také může společnost nakoupit objemné množství z důvodu výhodné ceny. (Mrkvička, 2014, s. 125)

Legislativní úprava oběžného majetku vykládá definici tohoto majetku jako odečet dlouhodobého hmotného, nehmotného a finančního majetku od celkového majetku společnosti. (Kalouda, 2019, s. 139)

Oběžný majetek se dá považovat jako nejlíkvnější část podniku. Z toho tedy jasně vyplývají základní funkce krátkodobého majetku jako nutnost zajistit likviditu podniku, a jak již bylo zmíněno, zajistit hladký chod celé společnosti. Dále je také možné díky oběžnému majetku ovlivnit rentabilitu firmy. (Kalouda, 2019, s. 140)

## 1.2 Pracovní kapitál

U začínajícího podniku je jisté, že dodavatelé a zaměstnanci chtějí zaplatit dřív, než se společnosti podaří tržby akumulovat do peněžní podoby. Tím vzniká potřeba financování tohoto nesouladu mezi platbou závazků a příjmem tržeb v hotovosti. Dá se tedy nazvat jako potřeba financování časového nesouladu pracovního kapitálu. Tím vznikají dvě základní otázky:

- Jaká je přiměřená hodnota pracovního kapitálu?
- Jak by takový pracovní kapitál měl být financován?

Jednotlivý odpovědní pracovníci za své oblasti každý den řídí jednotlivé části pracovního kapitálu jakožto zásob, pohledávek a peněžních prostředků. Lze tedy konstatovat, že tito finanční manažeři musí rozhodnout o své optimální výši jednotlivých složek a kolik krátkodobých závazků je k tomu potřeba. (Brigham a kol., 2018, s. 85)

Pomocí pracovního kapitálu se podnik snaží nalézt optimální výši peněz, obchodovatelných cenných papírů, pohledávek a zásob s co nejnižšími náklady právě na tento kapitál. Efektivní řízení pracovního kapitálu zajistí dostatečné množství disponibilních peněz. (Brigham a kol, 2022, s. 558)

Pracovní kapitál je určitá část oběžného majetku, který v podniku obíhá a koluje. Hlavní cíl řízení tohoto pracovního kapitálu je stanovení jeho optimální výše a také jeho způsob financování. (Taušl Procházková, 2018, s.123)

Veškeré podniky by se měli snažit o optimální výši zásob, pohledávek a peněz podle toho, jaká je potřeba úměrná k nezbytnému provozu podniku. Nízký pracovní kapitál brzdí chod firmy, a naopak vysoká hodnota způsobuje dodatečné náklady, tudíž hlavním cílem je jeho optimalizace. (Roger, © 2022)

Hlavní problém v oblasti pracovního kapitálu je jeho optimální výše investic do krátkodobého majetku a jak je co nejlépe financovat. Výsledkem by měl být nejvyšší možná rentabilita zároveň s co nejnižším rizikem. Jeho výše závisí na interních faktorech společnosti a externích vlivů na podnik.

Vyšší hodnota pracovního kapitálu nutně nemusí znamenat pouze vyšší náklady, ale také hladší chod celého podniku. Na stranu druhou i nízká hodnota nemusí být zpravidla špatná, vyvolává i pozitivní reakci v důsledku úspory nákladů na kapitál. (ALTAXO SE, © 2019)

Jak již víme z předchozích odstavců, pracovní kapitál se skládá z:

- zásob,
- pohledávek a
- finančního majetku. (Mrkvička, 2014, s. 66)

Existuje i možnost vyjádření nefinančního pracovního kapitálu, který je tvořen součtem zásob a pohledávek. (Mrkvička, 2014, s. 66)

Pro přehlednost můžeme sestavit následující tabulku:

Tabulka 1 Přehled pojmů

Pojem	Český pojem	Zkratka	Obsah
Pracovní kapitál	Working Capital	WC	Zásoby + pohledávky + finanční majetek
Čistý pracovní kapitál	Net Working Capital	NWC	WC – krátkodobé závazky
Nefinanční pracovní kapitál	Noncash Working Capital	NCWC	zásoby + pohledávky

Zdroj: Kislingerová a kol., 2010, s. 445

Abychom mohli nalézt správnou výši pracovního kapitálu, je nutno zodpovědět a objasnit několik kritických kroků:

- pracovní kapitál by měl být na takové úrovni, aby nenarušoval chod,
- dosažení maximální hodnoty pro majitele společnosti a
- snaha o snížení objemu pracovního kapitálu při zachování zisku. (Mrkvička, 2014, s. 128)

Pro to, abychom mohli splnit výše zmíněné požadavky, je třeba analyzovat jednotlivé složky pracovního kapitálu.



Konkrétněji se jedná o dobu výroby, frekvence objednávání a expedice výrobků, požadavky jednotlivých zákazníků na dobu splatnosti a dodacích lhůt a v neposlední řadě zajistit stálost příjmů a objednávek. Vše je závislé na odvětví, ve kterém společnost podniká, konkurenčním postavení a způsobu řízení společnosti. Nejčastějším důvodem selhání řízení pracovního kapitálu je neznalost a nevěnování patřičné pozornosti pracovnímu kapitálu. Dalšími důvody mohou být špatná organizace podniku, záměrné zdržování a podobně. (Mrkvička, 2014, s. 128)

Podle Synka (a kol., 2011, s. 334) v oblasti řízení pracovního kapitálu jsou důležité dva podstatné kroky:

- určit optimální výši čistého pracovního kapitálu a jeho jednotlivých položek a
- definovat způsob financování těchto zmíněných složek.

Je důležité si uvědomit, že nelze řídit pracovní kapitál jako celek, ale jeho dílčí složky. Správný manažer musí sledovat všechny části pracovního kapitálu a způsob jejich financování, určit cíl výše tohoto kapitálu v souvislosti s posláním společnosti, sledovat kvalitu a ocenit tyto jednotlivé podsložky. (Kislingerová a kol., 2010, s. 456; Mrkvička, 2014, s.130)

Pracovní kapitál se částečně skládá z položek hotovostního cyklu, kterými konkrétně jsou zásoby, pohledávky a finanční majetek. (Kislingerová a kol., 2010, s. 445)

Jak jsme si už zmínili, pracovní kapitál je hrazen dlouhodobými zdroji neboli kapitálem. Z podstavy slova dlouhodobý tedy vyvozujeme, že není v blízké době splatný a společnosti tak otevírá možnost pro jeho podnikatelskou činnost. Důležitou podmínkou však zůstává fakt, že tento pracovní kapitál musí zůstat v likvidní, pohotové formě, jako jsou peníze či obchodovatelné cenné papíry. V některých případech se stává, že krátkodobé závazky převýší oběžný majetek a podnik tak tvoří nekrytý dluh. (Synek a kol., 2011, s. 335)

### 1.3 Čistý pracovní kapitál

Jak již z předchozí kapitoly je známo, čistý pracovní kapitál je pracovní kapitál s odečtem pasivní položky krátkodobých závazků.

Čistý pracovní kapitál řadíme mezi nejkritičtější rozdílový ukazatel, který se dá vyjádřit jako rozdíl oběžného majetku a krátkodobými cizími zdroji. Podstatný vliv má na platební solventnost. Společnost k zajištění likvidity musí mít více likvidních aktiv než krátkodobých závazků.

Výsledkem tedy je, že čistý pracovní kapitál se dá označit jako ta část oběžného majetku, která je financována dlouhodobými zdroji. Tyto prostředky musí pomoci společnosti, kdyby byla nucena zaplatit velkou část, ba dokonce všechny krátkodobé cizí zdroje. (Knápková a kol., 2017, s. 354; Taušl Procházková, 2018, s. 124)

Růčková (2019, s. 230–232) řadí čistý pracovní kapitál do oblasti analýzy likvidity. I přesto, že pracovní kapitál řadíme do skupiny rozdílových ukazatelů, je spjat s ukazateli likvidity z důvodu jeho výpočtu. Tuto část můžeme chápat jako možnost realizace podnikových cílů. Alternativním pohledem na čistý pracovní kapitál můžeme brát jako tu část disponibilních prostředků, které umožňují podniku dále provozovat svoji činnost v případě nutnosti splacení velké části či všech svých závazků. Můžeme ho nazývat jako takovou finanční jistotou v případě náhlé negativní situace. Samozřejmě velikost čistého pracovního kapitálu záleží na odvětví, v jakém se podnik nachází. Pokud se snaží manažer podniku vyjádřit efektivnost využívání pracovního kapitálu, může tak provést obratovostí čistého pracovního kapitálu, kterou si vyjádříme v dalších kapitolách. (Růčková, 2019, s. 230–232)

Podle Vochozky (a kol., 2012, s. 479) je nutné, aby podnik měl pozitivní výsledek čistého pracovního kapitálu. Samozřejmě je možné, že podnik z krátkodobého hlediska může operovat se záporným čistým pracovním kapitálem a takové řízení je velice efektivní, ale také riskantní. Z pohledu dlouhodobého považuje takové řízení za nemožné. Existují 2 odlišné pohledy na řízení čistého pracovního kapitálu. Manažeři společnosti se snaží maximalizovat tuto hodnotu, aby měli takzvanou rezervu ve výjimečné situaci, kdyby museli zaplatit všechny své závazky. Majitelé mají však odlišný názor a většinou požadují, aby se čistý pracovní kapitál byl co nejnižší. Výhodiskem je tedy najít společnou cestu a optimalizovat tento kapitál. Měla by tedy být splněna podmínka, že velikost pracovního kapitálu by se mělo rovnat trvalému pracovnímu kapitálu. (Vochozka a kol., 2012, s. 479)

Režňáková (2010, s. 36-37) rozvíjí pojem záporného výsledku kapitálu a tvrdí, že z krátkodobého pohledu zvyšuje výnosnost investovaného kapitálu. Důvodem je fakt, že společnosti mají zájem dosahovat zisk a maximalizovat jeho výsledek, a tak se snaží minimalizovat potřebu kapitálu vlastního. Za zdroje cizího kapitálu považujeme banky, leasingové společnosti a další instituce, které si samozřejmě za výpůjčku účtují úrok. Toto je velice lákavé pro všechny firmy, protože úroky jsou daňově uznatelné, což snižuje konečnou výši daně z příjmů, což můžeme označit pojmem daňový štít. Taková situace však může vyústit nadměrným zadlužováním, což může vést k destabilizaci společnosti až k zániku celé firmy z důvodu platební insolvence. (Režňáková, 2010, s. 36-37)

Při stanovení optimální hladiny pracovního kapitálu je nutné splnit několik úkolů. Je důležité definovat pojem optimální výše. Je to taková úroveň s minimálními náklady, která stále zajišťuje hladký chod celé společnosti. Nemůžeme pohlížet na tuto hladinu pouze s cílem ji minimalizovat, počínaje typem výroby a konče nabízené škály zboží, ale také na požadavky našich zákazníků a nutnost mít peněžní prostředky k pravidelné úhradě našich krátkodobých dluhů či nákupu výjimečných nabídek materiálu, například z důvodu velmi příjemné ceny. (Synek a kol., 2011, s. 336)

## 1.4 Strategie řízení a plánování čistého pracovního kapitálu

### 1.4.1 Přístupy k řízení ČPK

Synek (a kol., 2011, s. 336) definuje 2 různé přístupy řízení pracovního kapitálu a upozorňuje na fakt, že oba přístupy by se měli propojovat a doplňovat, abychom dosáhli co nejlepší úrovně řízení. Prvním přístupem je globální, který považuje hotovostní cyklus a jednodenní náklady za stěžejní. Druhým pak je postup analytický. V tomto přístupu detailně analyzujeme jednotlivé složky pracovního kapitálu a snažíme se jej optimalizovat. Konkrétní analytické testy a výpočty si představíme v dalších kapitolách, kde jim budeme věnovat patřičnou pozornost. (Synek a kol., 2011, s. 336)

Nejméně ovlivnitelná složka jsou závazky. Pokud zákazník včas nezaplatí, je společnost nucena vypůjčit si potřebné finance k úhradě dlužníkům, aby například neztratila kvalitního dodavatele. Tím závisí čistý pracovní kapitál na nabídce banky. Nejtěžší složkou řízení jsou zásoby. Je těžké optimalizovat výrobu a skladování materiálu v případě náhlé velké objednávky od zákazníka, kdy si společnost nemůže či nechce dovolit odmítnout nebo poskytnout toto zboží za dlouhou dobu. Nejlehčí složkou na kontrolu jsou zákazníci. Odběratelům jsou možnosti poskytnutí slev za poskytnutí zálohy, předčasného splacení, množstevních slev a dalších. Tato složka je však nejdůležitější, protože pokud si společnost nedokáže zajistit včasné platby od zákazníků, vstupuje do velkého rizika platební neschopnosti. (Brigham a kol., 2018, s. 85)

Synek (a kol., 2011, s. 340-341) poukazuje na sezónní výkyvy a nerovnováhy v odbytu či zásobování. Krátkodobý majetek lze rozdělit na nekolísavý, který je neustále vázaný v oběžném majetku a na kolísavou část, jako takzvaná přechodná aktiva, kterým se přizpůsobují potřeby financování. (Synek a kol., 2011, s. 340-341)

Rozlišují se tři základní strategie financování čistého pracovního kapitálu:

- agresivní strategie,
- konzervativní strategie a
- neutrální strategie financování. (Synek a kol., 2011, s. 340-341)

První zmíněný bod pro podnik znamená, že část dlouhodobého majetku je kryta krátkodobými zdroji neboli závazky, čistý pracovní kapitál je záporný a společnost je podkapitalizovaná. Jak již víme z kapitoly čistého pracovního kapitálu, i s takovou strategií se z krátkodobého hlediska dá pracovat. Krátkodobá půjčka je výhodnější než dlouhodobé financování. Pokud se však tržby z přijatých dlouhodobých aktiv generují až po delší době, může se podnik dostat do velkých problémů platební insolvence. Podnik nesmí tedy zapomenout, že i přes to, že toto financování je pro podnik levnější, tak je riziko veliké. (Knápková a kol., 2017, s. 386–389; Synek a kol., 2011, s. 340–341)

Další bod, tedy konzervativní strategie financování, je spíše opakem agresivní strategie. Tato strategie je podstatně bezpečnější, nicméně riziko je zde v podobě drahého financování a podnik je překapitalizován. Vysoká hodnota znamená finanční stabilitu, ale dlouhodobými zdroji financuje podnik až příliš velké množství oběžných aktiv. (Knápková a kol., 2017, s. 386–389; Synek a kol., 2011, s. 340–341)

Třetí a zároveň poslední bod se může jevit jako alternativní neboli střední cestou, jakou strategií si zvolit. Dlouhodobé zdroje kryjí dlouhodobý majetek a malou část oběžného majetku, které jinak kryjí operativní zdroje. Tato strategie se snaží propojit životnost aktiv s dobou splatnosti pasiv. Například pokud má společnost zájem koupit nemovitost s životností 40 let, měl by tento nákup financovat dlouhodobým, respektive hypotečním úvěrem právě na 40 let. Podstata této problematiky spočívá v tom, že příjmy plynoucí z aktiv uhradí půjčky na ně vynaložené. Podnik v této fázi tvoří dostatečnou výši čistého pracovního kapitálu, avšak netvoří žádnou finanční jistotu proti náhlým výkyvům a řízení krátkodobého majetku či závazků. (Knápková a kol., 2017, s. 386-389; Synek a kol., 2011, s. 340-341)

Ideální strategií dle Režňákové (2010, s. 38) je vyvážená čili neutrální strategie financování. Pokud podnik má optimální výši čistého pracovního kapitálu, zajišťuje zároveň hladký chod celopodnikového a reprodukčního procesu. Příliš velké množství čistého pracovního kapitálu zvyšuje celkovou nákladovost jeho držení a snižuje výnosnost investovaného kapitálu a hodnotu podniku. Výše čistého pracovního kapitálu také závisí na externím faktoru, tedy ekonomické odvětví, ve kterém se daná společnost nachází.

Dalším faktorem, který je nutno zmínit, je způsob jeho financování, který závisí na rozhodnutí řídicích pracovníků společnosti. (Režňáková, 2010, s. 38)

Z tohoto lze vydedukovat, že platí obecný fakt, kdy krátkodobé financování znamená pro podnik větší riziko než financování dlouhodobé. Nicméně i krátkodobý dluh přináší jisté výhody v podobě levnější ceny, podstatně lehčího získání takového úvěru a takové peníze zpravidla bývají rychle k dispozici. (Synek a kol., 2011, s. 341)

Strategie financování jsou úzce spojeny s bilančními pravidly v podniku. Cílem bilančních pravidel je zajistit optimální majetkovou strukturu při daných možnostech společnosti tak, aby z dlouhodobého hlediska udržovala platební schopnost. Tyto pravidla můžeme dělit na 4 dílčí, která jsou:

- zlaté bilanční pravidlo,
- pravidlo vyrovnání rizika,
- pari pravidlo a
- růstové pravidlo. (Taušl Procházková, 2018, s. 129-131)

Zlaté bilanční pravidlo můžeme chápat jako neutrální strategii financování. Dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek by měl být financován zdroji krátkodobými. Dalším pravidlem, tedy vyrovnání rizik, vysvětluje vztah mezi kapitálem vlastním a cizím. Obecně lze tedy konstatovat, že vlastní kapitál by měl být vždy vyšší než kapitál cizí, nicméně připouští, že se může jednat o vyrovnanou hodnotu mezi vlastním a cizím kapitálem. V případě, že by podnik disponoval větším poměrem cizího kapitálu oproti vlastnímu, může to vést odpovědné pracovníky k riskantním rozhodnutím a jednáním pod psychickým nátlakem. Zlaté pari pravidlo vymezuje vztah dlouhodobého majetku a vlastního kapitálu. Dlouhodobý majetek by tak neměl překročit hodnotu vlastního kapitálu. V současné době s využitím finanční páky a použitím dlouhodobých cizích zdrojů je však toto pravidlo složité dodržovat. Posledním pravidlo, tedy růstové, vymezuje vztah tempa růstu tržeb a investic. Podnik by tedy měl obecně dosáhnout rychlejšího růstu investic než tržeb. (Taušl Procházková, 2018, s. 129-131; Vochozka a kol., 2012, s. 439-440)

Tyto pravidla doplňuje Synek (a kol., 2011, s. 353) o pravidlo jedna ku jedné a pravidla dva ku jedné. U prvně zmíněného pravidla se jedná o rovnost stavu pokladny a pohledávek s krátkodobými cizími zdroji.

U druhého by pak měl být krátkodobý majetek dvakrát vyšší než krátkodobé zdroje. Tyto pravidla se také využívají u bank, které tak hodnotí schopnost podniku splatit potencionální úvěr. (Synek a kol., 2011, s. 353)

Klíčovými oblastmi ve volbě strategie podle Režňákové (2010, s. 38) jsou:

- **Dominance a podíl na celkovém trhu v odvětví** – tento faktor byl již uveden v kapitole nulového pracovního kapitálu. Splatnost faktur a dodací podmínky záleží na síle obchodních stran a vyjednávací síly. V praxi je tak využíváno obchodními řetězci, které v případě zájmu uzavření obchodní smlouvy vyjednávají co nejdélší dobu splatnosti, v některých případech, v případě neprodaného odebraného množství, zboží vracejí.
- **Zisková marže společnosti** – pokud podnik má vysokou marži na prodaných výrobcích či zboží, může si dovolit stlačit nutný čistý pracovní kapitál, protože zisky z prodeje pokryjí velkou část provozních nákladů.
- **Vzdělání a zkušenosti vedoucích pracovníků** – nedílnou součástí je také schopnost managementu efektivně řídit pracovní kapitál, což vyžaduje značné vzdělání a zkušenosti v oboru. Velký vliv na vedoucí pracovníky má pak i samotné odměňování za dobře odvedenou práci a pozitivní výsledky.
- **Způsob financování** – posledním důležitým faktorem je samotný způsob financování čistého pracovního kapitálu a ceny takového financování. Vše však záleží na nabídce finančních sektorů, které mohou finance poskytnout.

#### 1.4.2 Význam řízení čistého pracovního kapitálu

Kapitál podniku je v každé fázi a jisté výši vázán pouze po určitou dobu. Pokud se společnosti efektivně dlouhodobě daří řídit čistý pracovní kapitál, respektive jeho dílčí složky, tak tím snižuje jeho celkovou potřebu v podniku. Efektivní řízení jednotlivých složek bude věnována samostatná kapitola. Přebytečný kapitál lze využít k investování jak interně, v podobě rozšíření výroby, zlepšení technologického procesu a podobně, tak i externě pomocí investic na finančních trzích. Obecně lze konstatovat, že efektivní řízení čistého pracovního kapitálu vede ke zlepšení výnosnosti a vyšší ziskovosti na akcii. (Režňáková, 2010, s. 50)

Další, velmi důležitou složkou jsou vyjednávací schopnosti společnosti, jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách. Tyto schopnosti se zejména uplatňují v podnikových oblastech jako jsou stavebnictví, velkoobchody a maloobchody a investic.

Podniky působící v těchto oblastech stlačují čistý pracovní kapitál na minimální hodnoty, ba dokonce i na hodnotu zápornou. Hlavním důvodem je fungování společnosti na obchodní mentalitě v podobě přijímání záloh na prodej výrobků či služeb. Existují 4 kroky vedoucí ke zvýšení disponibilní hotovosti (Režňáková, 2010, s. 51):

- **optimální vztah výroby a zásobování** – efektivní plánování stavu zásob na skladě a optimální množství vyrobených výrobků, kontrola výrobního plánu se skutečností
- **zkrácení doby obratu pohledávek** – také chápáno jako zkrácení hotovostního cyklu
- **ujednání výhodných dodavatelských úvěrů** – budování dobrých a spolehlivých dodavatelských vztahů

Podle Kislingerové (a kol., 2010, s. 457) efektivní řízení čistého pracovního kapitálu spočívá v přeměně zásob a pohledávek na peníze v co nejkratší době, a naopak přeměna závazků na hotovost v co nejdélejší době. Je nutno si zodpovědět otázky jakým způsobem můžeme dosáhnout vyšší úrovně hotovosti a jak s takovou hotovostí efektivně naložit s cílem maximalizace hodnoty podniku. Zvýšení disponibilních peněz můžeme dosáhnout několika způsoby, kterými jsou (Kislingerová a kol., 2010, s. 457):

- rychlé dodávky zásob, případně polotovarů, čímž se společnosti naskytuje možnost snížení pohotovostních zásob na skladě bez vlivu na samotnou výrobu. Čím nižší stav zásob, tím větší hotovost daná politika přináší.
- Jak již bylo zmíněno, správný výběr zákazníků neumožňuje pouze stlačení rezerv na minimum, ale také jako ochrana před rizikem tvoření nedobytných pohledávek. Pokud však podnik disponuje efektivním vymáháním takovýchto pohledávek, přináší opět zvýšení hotovosti.
- Společnost by neměla opomíjet pohotovostní rezervu peněz. Správné nastavení takové výše zamezí rizikům proti různým výkyvům, jako jsou nahodilé pohledávky po splatnosti. Pokud však firma docílí dobrých vztahů s odběrateli a jejich ochotu platby včas, může takovou rezervu snižovat, což opět znamená zvýšení hotovosti.

Takto získané peníze může investovat do různých oblastí, jak již bylo zmíněno v předchozích odstavcích. Naopak však může využít disponibilní prostředky na předčasné splacení finančních úvěrů a ušetřit na nákladových úrocích či využít dodavatelských skont. Skonta budou vysvětlena v následujících kapitolách. Samozřejmě z dlouhodobého pohledu může tato situace přinášet podstatně lepší výsledky a širší možnosti pro daný podnik.

Pokud se společnosti dlouhodobě daří efektivně řídit čistý pracovní kapitál, otvírá se mnoho dalších možností, mezi které můžeme například zařadit investici do výroby či samotné firmy, což přináší vyšší tržní podíl, silnější postavení na trhu a maximalizaci hodnoty nejen pro společníky, ale případně i pro akcionáře. Z dlouhodobého hlediska tak může společnost tvořit vyšší rentabilitu či snížení průměrných nákladů na kapitál. (Kislingerová a kol., 2010, str. 457-458)

Finanční manažer si však bohužel nemůže svévolně určit hodnotu investic do zásob, velikost obdržených plateb za zboží či služby, vše se totiž musí odvíjet od postavení dané společnosti na trhu a v jakém odvětví operuje. (Allen a kol., 2022, s. 802)

V oblasti plánování čistého pracovního kapitálu je dle Režňákové (2010, s. 39) několik způsobů, jak sestavit takový plán a nalézt optimální výši čistého pracovního kapitálu:

- **Metoda procentního podílu na tržbách** – tato metoda má největší využití v podnicích s vysokou prodejní marží. Pokud se velikost takového kapitálu odvíjí od výši tržeb podniku, můžeme stanovit takovou výši čistého pracovního kapitálu procentním podílem z celkových tržeb z minulých výsledků společnosti.
- **Metoda obrátového cyklu peněz** – nejvíce využívaná je v situacích, kdy změna délky obrátového cyklu není možná či se pro budoucí vývoj nepředpokládá. Čistý pracovní kapitál pak stanovujeme jako součin hotovostního cyklu a denních provozních nákladů. Výsledkem je pak objem peněz, který společnost potřebuje k provozní činnosti po celou dobu hotovostního cyklu. Pokud následně dokážeme ovlivnit doby obrátu jednotlivých složek pracovního kapitálu, můžeme tím snižovat obrátový cyklus peněz.
- **Stanovení čistého pracovního kapitálu na základě optimální výše jednotlivých složek** – jak je již známo z kapitol předchozích, jednotlivými složky pracovního kapitálu jsou zásoby, pohledávky, peněžní prostředky a závazky. Čistý pracovní kapitál se pak stanoví jako součet optimálních hodnot zásob a pohledávek a odečtem závazků od celkového součtu. Tato metoda se zakládá na řízení jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu, které se bude věnovat pozornost v následujících kapitolách.
- **Stanovení čistého pracovního kapitálu v porovnání s konkurencí v daném odvětví** – tato metoda je ze všech zmíněných metod tou nejjednodušší na výpočet a stanovení, protože se řídí výsledkem čistého pracovního kapitálu v konkurenčních firmách.



### 1.4.3 Nulový pracovní kapitál

V poslední době se dostává do popředí pojem nulový pracovní kapitál, se kterým začíná pracovat čím dál tím více velkých společností. Hlavním rozdílem oproti čistému pracovnímu kapitálu je odlišný pohled na závazky. Tento koncept počítá s tím, že zásoby financují dodavatelé. Tento pracovní kapitál je založen na metodě Just-In-Time a snaží se o co největší zkrácení hotovostního cyklu (Synek a kol., 2011, s. 335)

Mezi takové podniky řadíme zejména ty v automobilovém průmyslu. Zde se objevuje faktor dominantního postavení na trhu, kterými automobilové podniky v dnešní době figurují. Tyto společnosti mají uzavřené smlouvy a dohody dodávání zásob a materiálu metodou Just-in-Time, kterou si rozebereme v kapitole dílčích složek čistého pracovního kapitálu. Alternativní možností jsou konsignační sklady. Vysvětlení konsignačních skladů bude uvedeno v dalších kapitolách. (Kislingerová a kol., 2010, s. 456)

Dnes se dostává do popředí čím dál tím více externizace, jak je vidno v předchozím odstavci. Externí služby však sebou nenesou pouze pozitiva, ale i negativa. Je nutné si uvědomit, že stěžejní podmínkou, aby taková služba byla efektivní pro obě strany, je správné nastavení smlouvy. Pokud jsou vztahy mezi oběma smluvními stranami dobré, může to přinést opravdu skvělý výsledek. Při dominantním postavení vstupuje do smlouvy i faktor respektu. Strana, která chce uzavřít smlouvu se stranou v dominantním postavení má určitý respekt vůči plnění všech svých povinností pro tvorbu dobrého jména a také budoucího silnějšího postavení.

## 1.5 Zdroje financování

Potřeba financování je v každém podniku nutná v každé fázi jeho životnosti. Při zakládání podniku vstupuje požadavek na pořízení aktiv. Ve většině případů se tak financuje z vlastních zdrojů. Postupem času vznikají další požadavky na rozšíření výroby v podobě nákupu zásob, s tím spojené závazky a na straně druhé pohledávky po vyrobených výrobcích, což vyžaduje další financování. Tím se podniku zvyšují tržby a také nutnost financovat tento pracovní kapitál. Vzhledem k fluktuaci výše oběžných aktiv je nutné také financování tohoto majetku patřičně přizpůsobit. Na straně pasiv můžeme také najít trvalou složku v podobě vlastního kapitálu a rezerv. Nesmí se však opomíjet, že vše se odvíjí na povaze podniku a jeho zařazení v odvětví. (Kislingerová a kol., 2010, s. 577-579)

V oblasti financování jsou důležitá manažerská rozhodnutí, která spočívají v rozhodnutí o velikosti a struktuře pracovního kapitálu a způsobu ochrany proti rizikům. Podnik však nesmí zapomenout, že krátkodobé financování a plánování se odvíjí od dlouhodobého plánu společnosti. Krátkodobé financování je možno dělit na statické a dynamické. Co se týče statického pohledu, je chápáno jako hodnota zdrojů k určitému datu (například k datu účetní závěrky). Řadí se zde závazky, bankovní úvěry a ostatní pasiva jako například výdaje příštího období. Tyto položky jsou významné pro finanční analýzu. Z druhého pohledu, tedy dynamického, se manažeři zaměřují zejména na přírůstek a úbytek krátkodobých zdrojů. Snaha manažerů spočívá v ovlivňování objemu zdrojů. Financování pracovního kapitálu lze taky dělit dle reprodukčního procesu, zda podnik financuje prvotní materiál a zásoby, či jejich expanzi v podobě rozvíjení podniku nebo obnova oběžného majetku, který již byl jednou profinancován. Výsledek tohoto financování by měl zařídit potřebou výši oběžných aktiv, pružnost financování v důsledku sezónních či jiných výkyvů a správnou skladbu v pohledu na likviditu, rizika a náklady. Zdroje financování se zejména liší v jejich splatnosti, vlastnictví, dostupnosti, nákladovosti na její získání, administrativou a způsobem jejich splácení. (Knápková a Pavelková, 2012, s. 192)

Co se týče financování, tak z hlediska podnikatelského se dělí na externí (věřitelské), interní (vlastní) a alternativní zdroje financování. Obecně mezi vlastní zdroje řadíme zisk společnosti, odpisy, rezervy a prodej akcií. Externích zdrojů je více a jedná se zejména o prodej obligací, obchodní a investiční úvěry, stálá pasiva v podobě mezd, daní, sociálního a zdravotního pojištění a směnky. Mezi alternativní tak řadíme factoring, forfaiting, dodavatelský či odběratelský úvěr a leasing. Interní a externí zdroje se využívají hlavně při dlouhodobých potřebách financování. Alternativní zdroje pak doplňují nabídku na trhu a využívají se při krátkodobých potřebách. Primárně lze získat informace o zdrojích financování z účetní závěrky, kde je možno nahlédnout do rozvahy. (Kalouda, 2019, s. 21-24)

Operativnímu financování se oproti investičnímu financování musí věnovat podstatně častější pozornost, nejlépe na každodenní bázi. Hlavní zdroje informací ohledně provozního financování je možno nalézt v účetních programech, kalkulacích, tvorby cen, krátkodobých investicích, a hlavně hotovostním cyklu. Hlavní pozornost v oblasti čistého pracovního kapitálu dostává řízení cash-flow, kterému bude věnována samostatná kapitola. (Kislingerová a kol., 2010, s. 42-43)

### 1.5.1 Interní zdroje financování podniku

Interní zdroje jsou značně omezenější oproti zdrojům externím. Jejich význam je však v oblasti financování podstatný. Je nutné si uvědomit, že externí zdroje jsou zpravidla návratné a musejí se ve smluvené době splatit, kdežto zdroje interní tuto vlastnost mít nemusí. Určení takových zdrojů by primárně mělo být v oblasti obnovy a rozšíření firemních aktiv. Na straně druhé přináší interní zdroje i nevýhody, kterými jsou nestabilní zdroje tohoto financování či vysoké náklady na kapitál vlastní. (Kalouda, 2019, s. 94-95)

### 1.5.2 Externí zdroje financování podniku

Velký problém oproti interním zdrojům financování zůstává omezenost účelu vynaložení těchto zdrojů a jejich cena. Přijetí externího financování by mělo podniku přinést také přírůstek kapitálu a rozšíření majetku. Formy externích zdrojů jsou však různorodější oproti interním zdrojům. (Kalouda, 2019, s. 96-97)

### 1.5.3 Alternativní zdroje financování podniku

Mezi takového zdroje řadíme takové financování, kterou má různou neboli specifickou podobu a nelze ji zařadit do žádného z výše zmíněných. Právě tímto vymezením nabývá na kvalitě z hlediska její otevřenosti a flexibility. V poslední době nabývá na síle i takovýto zdroj financování, který se při správném nastavení může jevit jako neoptimálnější. (Kalouda, 2019, s. 100)

### 1.5.4 Nástroje financování

Z hlediska nástrojů financování je možno rozdělit tyto nástroje do několika konkrétních zdrojů například (Černohorský, 2020, s. 406-413; Čižinská, 2018, s. 595-597; Kislingerová a kol., 2010, s. 579–589; Knápková a Pavelková, 2012, s. 188-191):

- **Základní kapitál** – jak bylo zmíněno na začátku této kapitoly, tento zdroj se při zrodu podniku považuje za stěžejní. Nicméně ho lze využít i při expanzi podniku pomocí emise akcií.
- **Kapitálové fondy** – tyto fondy se ještě člení na emisní ážio. Emisní ážio vzniká při emisi akcií jako rozdíl tržní a nominální hodnotou akcie. Do kapitálových fondů pak řadíme dary, dotace a státní subvence.
- **Rezervní fondy** – tyto fondy jsou především tvořeny z kumulovaných zisků minulých let, nicméně tato forma financování je relativně omezena pro začínající podnik.

- **Odpisy** – pomocí odpisů je možno finančně vyjádřit opotřebení dlouhodobého majetku. Celková suma odpisů je pak přenášena do konečné ceny odběratelům. Jsou velmi důležité pro výpočet cash-flow, protože tvoří náklad, ale netvoří výdaje
- **Krátkodobé závazky** – zde se řadí zejména závazky k zaměstnancům, či sociálního zabezpečení a daňových závazků. Doba financování spočívá mezi jejich zaúčtováním a skutečnou platbou. Také se zde řadí závazky vůči společníkům, které mohou přinášet velkou výhodu v její nízké ceně a relativně flexibilní době splatnosti.
- **Dodavatelský úvěr** – podstata tohoto úvěru spočívá v odložené platbě přijaté faktury. Tím vzniká příležitost pro daný podnik využít tyto peníze efektivnějším způsobem. Jedná se o nejrozšířenější typ úvěru v alternativních zdrojích. Ve většině případů tento úvěr nebývá úročen, nicméně bývá zde možnost poskytnutí skonta při včasném zaplacení.
- **Zálohy od odběratelů** – v mnoha případech se tak stává při velkých objednávkách na požadované zboží. Společnost tak dostane peníze s předstihem a opět může efektivně s disponibilními prostředky vynaložit. Většinou tak dělá s cílem eliminovat riziko nesplacení faktury.
- **Předčasná platba zákazníka** – aby společnost obdržela předčasnou platbu před uplynutím dobu splatnosti, musí tak zákazníka motivovat. Tato motivace se většinou objevuje v podobě poskytnutí skonta, jak bylo zmíněno u dodavatelského úvěru. Dané společnosti se tak snižuje celkový objem pohledávek
- **Eskont směnky** – směnka se objevuje většinou v obchodech při dlouhých splatnostech pohledávek. Společnost tak může své či jiné bance nabídnou směnku k odkupu za cenu diskontu. Tím si opět společnost sníží objem pohledávek a získá peněžní prostředky za cenu diskontu.
- **Dluhopisy** – tato forma financování se využívá především při rozvoji podniku. Společnost vydá dluhopis s cílem získat peněžní prostředky na financování plánovaného rozvoje. Může se tak lehčeji dostat k penězům, ač za ve většině případů, vyšší cenu.
- **Běžný a dlouhodobý bankovní úvěr** – nejčastější forma financování podniku. Společnost vyjedná dobu splatnosti, výši úvěru a celkovou cenu na základě nabídky finanční společnosti. Banky ve většině případů žádají různé druhy zajištění. Tomuto druhu financování bude věnována následující samostatná kapitola.

- **Syndikovaný úvěr** – jedná se dlouhodobý úvěr, který poskytuje skupina bank. Při této formě financování se zvolí jedna hlavní banka, která je odpovědná za správu a kontrolu tohoto úvěru.
- **Finanční a operativní leasing** – finanční leasing se používá při dlouhodobém financování, kdežto operativní leasing se používá z krátkodobého hlediska. Jedná se tedy o pronájem movité či nemovité věci na určitou dobu, kdy po jeho skončení může vlastnické právo přejít na vlastníka (v případě finančního leasingu) anebo se vrací zpět nájemci (v případě operativního leasingu)
- **Postoupení pohledávky** – tímto krokem se rozumí změna jména věřitele, daná firma postoupí dále svoji pohledávku. Opět tak daná společnost eliminuje riziko nesplacení pohledávky a opět snižuje hodnotu pohledávek
- **Faktoring a forfaiting** – společnosti zabývající se touto oblastí odkupují pohledávky od věřitelských společností za určitý poplatek.
- **Venture kapitál** – v tomto případě vstupuje venture investor přímo do základního kapitálu. Obvykle se tak stává menšinovým vlastníkem. Po úspěšném vstupu vystupuje investor odprodejem své části.
- **Outsourcing** – moderní metoda, která se řadí mezi alternativní formy. Společnost věnuje svoji pozornost na svoji hlavní činnost a činnosti vedlejší vytěšňuje mimo podnik. Firmy tak dělají s účelem růstu své tržní dominance. Ve většině případů se tak děje v oblasti financí, konkrétně tedy účetní a daňové služby, právní služby, nájem budov, technologickou podporu a další. Hlavní výhodou této metody je flexibilita.
- **Cash pooling a půjčky mezi mateřskou a dceřinou společností** – taková možnost financování přináší pro podnik obrovskou výhodu, jelikož si mezi sebou spřízněné společnosti vypůjčují levně oproti nabídkám finančního sektoru. Při správném nastavení jsou zvýhodněny obě strany. Mezi nevýhodu lze zařadit zákony jednotlivých zemí v případě nadnárodního podniku a různá daňová omezení.

Synek (a kol., 2011, s. 341) řadí mezi stěžejní zdroje krátkodobého financování mzdy, dodavatelské a bankovní úvěry. Nicméně uvádí, že by se zde mělo i zařadit část dlouhodobého financování, pokud manažeři podniku využívají konzervativní způsob financování. (Synek a kol., 2011, s. 341)

Společnosti při využití krátkodobého financování také využívají možnosti zajištění půjčky. Činí tak z důvodu levnějšího financování, protože v případě půjčky od finanční instituce, která bude zajištěna zásobami společnosti, či nemovitou věcí, nebo i snad akciemi, dostane daný podnik levnější nabídku financování. Je tedy dobré, aby společnost měla možnosti, jak ručit za vypůjčené zdroje. (Brigham a kol., 2018, s. 98)

Z výše uvedených zdrojů financování lze říci, že je v nabídce mnoho možností, jak zajistit peníze a likviditu společnosti. Nicméně při takovém širokém výběru vzniká otázka, jaký zdroj použít v jakou dobu. Taková otázka je velice složitá a nelze definovat jasnou odpověď. Vždy však může zvážit jednotlivé aspekty, které mohou alespoň napomoci při volbě financování. Rychlost potřeby financování je důležitý aspekt, který hraje roli při volbě financování. Dále zde můžeme zařadit plán společnosti, jakou chce mít kapitálovou strukturu a jakou maximální míru zadluženosti chce dosáhnout. Také nesmí opomíjet náklady na kapitál, kdy cizí kapitál je levnější než vlastní, nicméně vzniká riziko zadluženosti. Posledním aspektem jsou podmínky získání těchto zdrojů. Podnik vždy musí znát veškeré podmínky a co vše musí splnit, aby dosáhl na požadovaný zdroj, zda jsou splátky nebo úroková sazba pevná, jaké jsou případné sankce, zda existuje flexibilita ve výšce či době splátek a podobné. (Knápková a Pavelková, 2012, s. 191)

## 2 ŘÍZENÍ SLOŽEK ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU

Podle Režňákové (2010, s. 36) existují 4 hlavní důvody řízení čistého pracovního kapitálu, které by jinak mohli vést k ztrátě hodnoty podniku:

- **Špatné jméno podniku** – Většina společností při nedostatku peněžních prostředků vyhledává obchodní úvěry, které mohou výrazně poškodit jméno společnosti, protože začne navyšovat dobu splatnosti svých závazků.
- **Nemožnost využít jedinečnou šanci na trhu** – mnoho podniků, konkrétně pak manažeři či samotní jednatelé společností mají skvělé podnikatelské záměry, avšak s nedostatkem kapitálu a peněžních prostředků mohou tuto příležitost ztratit či se vzdát takových projektů, které jsou z počátku ztrátové.
- **Provozní neefektivnost** – Při takovém nedostatku prostředků jsou pak nuceni tyto společnosti vyjednávat se svými obchodními partnery a řešit takzvané denní záležitosti, které pak mají důsledek na celkový chod podniku. Tím pádem pak ztrácí možnost strategického plánování do budoucna.
- **Ztráta možnosti dlouhodobých investic** – V takovém případě, pokud by podnik chtěl investovat dlouhodobě, musí akceptovat další úvěr, který se s přibývajícím počtem takových půjček zdražuje, což má přímý vliv na ziskovost a výnosnost takové investice. Režňáková (2010, s. 36)

### 2.1 Řízení zásob

Zásoby jako součást oběžných aktiv Otrusinová a Šteker (2021, s. 75) považují tuto složku za nejméně likvidní. Společnost je pořizuje za účelem tvorby budoucí hodnoty a jejich spotřeba je jednorázová. (Otrusinová a Šteker, 2021, s. 75)

Vochozka (a kol., 2012, s. 488-491) doplňuje definici zásob o různé formy vstupů a výstupů a drobného dlouhodobého majetku, která vloží tento majetek přímo do nákladů dle své vnitropodnikové směrnice.

U zásob je řízení zaměřené na řízení materiálu, nedokončené výroby, polotovarům, výrobkům a zboží.

Řízení zásob se zaměřuje zejména na její optimalizaci. S tím souvisí četnost dodávek, optimální množství na skladě a způsob kontroly jako zpětné vazby.

Většina podniků nedokáže bez alespoň minimální hodnoty zásob na skladě fungovat. (Kislingerová a kol., 2010, s. 508)

U optimalizace se podnik musí zaměřit zejména na to, aby v zásobách nevázlo příliš velké množství financí ve skladech, zásobách, či výrobcích a na straně druhé, aby nedocházelo k přerušení výroby a s tím spojená nespokojenost zákazníků. Finanční manažer se zejména zaměřuje na finanční dopady tohoto řízení, zejména pak oblast logistiky rozvíjí tyto metody a způsoby řízení. (Knápková a Pavelková, 2012, s. 146)

V oblasti řízení zásob se objevují základní pojmy, na kterých se zakládá celá podstata řízení. Je možno je rozdělit na 4 formy zásob, kterými jsou (Kislingerová a kol., 2010, s. 509-510):

- **Maximální zásoba** – vyjadřuje maximální hodnotu zásob, která může být dostupná na skladě.
- **Minimální zásoba** – vyjadřuje opak maximální, tedy minimální hodnotu zásob na skladě, která při této minimální hodnotě dokáže zajistit hladký chod podniku, může být přirovnána k zásobě pojistné.
- **Pojistná zásoba** – snaží se eliminovat riziko výpadu dodávek a podobným problémům na straně dodavatele, které mohou kdykoliv nastat.
- **Objednací zásoba** – taková hodnota zásob, která varuje řídicího pracovního, že by měl objednat další dodávku materiálu či ostatních výrobků, předchází riziku, aby zásoby klesly na minimální hodnotu.

Mezi hlavní metody řízení zásob řadíme následující:

- **Metoda ABC** – udává vztah mezi náklady, režiemi a vyrobenými výrobky, přičemž nepřímé náklady přiřazuje podstatně méně svévolně než ostatní klasické kalkulační metody. Nejčastěji se tato metoda vyskytuje ve zpracovatelském průmyslu, protože zvyšuje spolehlivost a přesnost kalkulace (Janet Berry-Johnson, 2020)
- **Metoda Just in Time** – v některých publikacích ji lze nalézt pod alternativním názvem Toyota Production System nebo Kanban. Je to taková strategie plánování a řízení zásob, která se pojí s objednáváním surovin a plánováním výroby. Tato metoda vytváří takové množství objednávek, které je potřeba k uspokojení poptávky. Díky této metodě má společnost nulovou hodnotu zásob, protože zásoby a materiál dorazí do výroby, v doslovném překladu, právě včas. Pokud společnosti využívají tuto metodu, odpadá řídicím pracovníkům jedna velká starost (CFI Education, © 2022; Kislingerová a kol., 2010, s. 528)



- **Outsourcoring skladování** – obchodní partner dané firmy provozuje sklad s materiálem, který ale využívá další nájemce. Vyskladňování se uskutečňuje pomocí požadavků v programu, ale fyzicky je daná společnost neskladuje, protože materiál je stále ve vlastnictví provozovatele skladu. (Kislingerová a kol., 2010, s. 529)
- **Konsignační sklady** – Konsignační sklad je ve vlastnictví odběratele, například automobilky, ale zásoby v tomto skladu nepatří odběrateli, ale dodavateli. Dodavatel tedy podle odběru automobilky fakturuje odebrané množství. Výsledkem jsou tedy nulové zásoby odběratele a s tím spojené náklady na skladování. Díky povaze výroby automobilek drtivá většina výroby je na zakázku a požadavky konečných zákazníků. (Kislingerová a kol., 2010, s. 456)

Při optimalizaci zásob se snaží účetní jednotka o minimalizaci nákladů. Je nutné si uvědomit, že zásoby nosí dva typy nákladů. Prvním typem je náklad na pořízení a druhým typem pak náklady na jeho skladování. Při optimalizaci je nutno definovat, které skladové položky jsou pro podnik hlavní a musí se zabývat jejich řízením podrobněji. Výhodou při minimalizaci nákladů je využití metody Just-In-Time, se kterou začala společnost Toyota. Tato metoda však není použitelná ve všech ekonomických odvětvích. (Allen a kol., 2022, s. 806)

## 2.2 Řízení pohledávek

Definice pohledávek dle Otrusinové a Štekera (2021, s. 92) se pohledávky klasifikují jako majetkové právo na úhradu. Nejčastějším případem je spojení s výnosy společnosti. Alternativním výkladem jsou pohledávky uplatňování nárok za dodávku zboží či služby. Zpravidla se jedná o krátkodobé a dlouhodobé. (Otrusinová a Šteker, 2021, s. 92)

Tím vzniká otázka, proč pohledávky tedy existují. Vochozka (a kol., 2012, s. 492-496) zdůvodňuje jejich existenci tím, že promptní placení za služby či zboží není možné z důvodu velké finanční hodnoty, nemožnosti okamžitého bankovního převodu či jiné. Také zákazníci zpravidla požadují odloženou platbu, která je součástí i konkurenčního chování mezi firmami v odvětví. (Vochozka a kol., 2012, s. 492-496)

Na pohledávky lze taky pohlížet jako na poskytnutí kreditu, tedy úvěru zákazníkovi. Problémovými oblastmi jsou (Allen a kol., 2022, s. 806-807):

- doba poskytnutá zákazníkovi na splacení,
- zda má společnost možnost poskytnout zákazníkovi slevu za okamžitou platbu,
- jak správně vybrat spolehlivé zákazníky co se týče včasného splacení,
- jaké množství pohledávek je společnost připravena unést a
- jak se vypořádat se zákazníky, kteří platí pozdě.

Dle Kaloudy (2019, s. 147) se pohledávky dělí na:

- domácí a zahraniční
- krátkodobé a dlouhodobé a
- podle její pravděpodobnosti získání či nezaplacení.

Většina pohledávek tak je z obchodních vztahů, ale pohledávky mohou být i na dotace, nadměrné odpočty a obecně daní, či ostatních pohledávek. Optimalizace zde není vhodný termín, protože v případě pohledávek se účetní jednotka snaží spíše o její minimalizaci. Základními nástroji jsou (Kalouda, 2019, s. 147):

- podmínky prodeje,
- zajištění pohledávek,
- znalost zákazníka,
- skonta a
- správná volba ukazatelů pohledávek.

Podle autorek Knápkové a Pavelkové (2012, s. 149) se řízení pohledávek definuje jako činnosti vedoucí ke správnému usměrňování pohledávek z pohledu jejich objemu a struktury. Doba splatnosti primárně závisí na dominantním postavení účetní jednotky. Obecně lze konstatovat, že čím konkurenceschopnější trh, tím se doba splatnosti pohledávek prodlužuje. V pohledávkách má však společnost částku, která přináší náklady, pokud je nedokáže financovat dodavatelským úvěrem. Na straně druhé to z delšího časového hlediska může přinést podniku ve finále větší zisk. Proto jsou platební a smluvní podmínky velice důležité v oblasti řízení pohledávek. (Knápková a Pavelková, 2012, s. 149)

Pokud bude společnost v platebních podmínkách velice striktní, přináší to výhodu v oblasti minimalizace nedobytných či zpožděných úhrad pohledávek. Nicméně to může část zákazníků odradit a podnik se tak připraví o tento zisk. Na opačné straně benevolence v oblasti podmínek může vést k velkému počtu zákazníků, avšak přináší sebou podstatně pravděpodobnější riziko nezaplacení části pohledávek. V praxi je tak velmi složité nalézt bod optima. Podnik se však tomuto bodu může alespoň co nejvíce přiblížit pomocí různých nástrojů, postupů a zkušeností na trhu. Obecně platí, že čím vyšší riziko, tím větší zisk to může společnosti přinést. Cíl řízení pohledávek by měl růst prodej současně s eliminací rizika v oblasti nedobytných pohledávek a negativních dopadů na cash-flow. (Kislingerová a kol., 2010, s. 474)

Rychlost obratu pohledávek vysvětluje, jak rychle se pohledávky transformují zpátky do peněžní formy. Doba obratu pohledávek naopak vyobrazuje průměrnou dobu čekání, než podnik obdrží platbu za prodané zboží či službu. Podnikovým cílem by tak měla být jeho minimalizace, maximálně však do hodnoty doby obratu závazků. Výpočty jsou uvedeny v následující kapitole. (Knápková a kol., 2017, s. 473–478)

### 2.2.1 Poskytnutí dodavatelského úvěru

Tento úvěr vzniká v případě, kdy se zboží či služba prodá zákazníkovi s odloženou splatností. Obvyklá splatnost bývá ve lhůtě od 14 do 90 dnů, kdy je prakticky tento úvěr explicitně neúročen. Podnik, který zboží prodává, si však samozřejmě marži připočítá ke konečné ceně, která by mimo jiné měla obsahovat i peněžní vyjádření rizika nezaplacení. Společnosti by měli mít stanovený hraniční úvěr. Jedná se o takovou částku, kterou maximálně může podnik mít v pohledávkách, jinými slovy ochota financovat zákazníka. Cílem řízení tohoto dílčího nástroje je zamezit riziku a pravděpodobnosti nesplacení faktury. (Kislingerová a kol., 2010, s. 476)

Režňáková (2010, s. 56) rozšiřuje rizika územní podle země zákazníka, komerčních spojená s výběrem obchodního partnera a v poslední řadě měnového rizika při mezinárodním obchodu.

Podle Kislingerové (a kol., 2010, s. 485) se může zákazník s danou firmou, v případě neposkytnutí dodavatelského úvěru, dohodnout na záruce za tento úvěr. Záruka se přímo vztahuje k určitému obchodu, respektive, že se banka zaručí za platbu. Mezi hlavní typy záruk můžeme zařadit bankovní záruky a dokumentární akreditiv, který se zejména uplatňuje v zahraničním obchodním styku.

Nejčastěji se záruky poskytují v oblasti stavebnictví a exportu zboží. Odběratel však musí nabídnout typ jistění. (Kislingerová a kol., 2010, s. 485)

### 2.2.2 Platební podmínky

Než společnost začne tvořit své podmínky, měla by znát stav cash-flow z důvodu časového nesouladu mezi výnosy a příjmy z prodeje. První podmínkou je kvalitní odhad bonity klienta, se kterým se podnik chystá uzavřít obchod. Ta se dá zjistit pomocí pověsti klienta či jednoduché finanční analýzy z dostupných výkazů. Zde si dovoluji podotknout, že právě tyto výkazy se často zveřejňují s velkým zpožděním a stará data mohou být zavádějící. Stěžejní podmínkou je splatnost faktury. Zde jsou dva protichůdné cíle. Jedním je maximalizace zisku, o kterou se snaží každý podnik, s čímž je spojena delší doba splatnosti a druhým je minimalizace nákladů na financování zákazníka, s čímž je spojená krátká doba splatnosti. Společnost si tak musí určit na základě těchto cílů svoji strategii. Rozhodnutí také zaleží na dalším faktoru, kterým je jasně stanovený plán, jakou dobu hodlá účetní jednotka s daným zákazníkem spolupracovat. Velmi důležitou podmínkou je také rozhodnutí o poskytnutí skonta, což bude zmíněno v následujícím odstavci. (EULER HERMES, © 2022; Kislingerová a kol., 2010, s. 488-489)

Skonto lze chápat jako sleva za předčasné splacení faktury. Je však důležité si uvědomit, zda se podniku nabídka a využití skonta vyplatí, protože přichází o část marže. Výhodou však při využití skonta zůstává předčasná platba a dřívější dostupnost finančních prostředků. (Knápková a Pavelková, 2012, s. 150-151)

Naopak v oblasti problematiky pozdě hrazených pohledávek vzniká společnosti časová mezera, kterou je nucen financovat zejména z cizích zdrojů, ze kterých vznikají nákladové úroky. Je nutné podotknout, že efekt zmírňuje daňový štít. Dané účetní jednotce tak vzniká riziko druhotné platební neschopnosti, ve které je ohroženo placení dodavatelům, zaměstnancům, státu a podobné. Tyto vzniklé náklady se tak nepromítnou pouze do výsledovky, ale také na cash-flow. (Kislingerová a kol., 2010, s. 465)

Autorky Knápková a Pavelková (2012, s. 150) dodávají, že by účetní jednotka měla vést podrobnou evidenci pohledávek z pohledu spolehlivosti a případně zákazníka včas upozorňovat na nezaplacenou dodávku, vymáhání pohledávky nebo také kdy zvolit službu formou faktoringové společnosti či právního vymáhání.

### 2.3 Řízení peněžních prostředků

Na první pohled by se mohlo zdát, že velké množství peněžních prostředků na bankovních účtech společnosti je žádané. Faktem je, že si účetní jednotka tímto krokem zajišťuje vysokou stabilitu, nicméně ekonomičnost využití těchto peněz je podstatně menší, nemluvě o tom, že v aktuální době by ztrácely tyto peníze kvůli vysoké inflaci. Nicméně tento problém je menší, než kdyby společnost nedisponovala dostatkem peněžních prostředků. (Knápková a Pavelková, 2012, s. 153)

Podle mikroekonomického pohledu finance zajišťují tři motivy (Knápková a Pavelková, 2012, s. 153):

- **transakční motiv** – peníze musí zastat běžnou činnost společnosti,
- **zajišťovací motiv** – peníze musí zajistit ochranu proti náhlým výkyvům a
- **spekulační motiv** – peníze musí nabídnout efektivní a rychlou investiční využitelnost.

Nalézt optimální výši peněžních prostředků není pro společnost lehkým úkolem z důvodu několika působících vlivů. Je nutno propojit dostatečnou likviditu podniku se zajištěním pravidelnosti peněžních toků a různých rizik s tím spojených, případně také s investičními příjmy či výdaji. Řízení finančního majetku je tak možno na základě modelů či na základě peněžních příjmů a výdajů. (Knápková a Pavelková, 2012, s. 153-154)

Režňáková (2010, s. 134) definuje řízení peněžních prostředků jako cash management, což představuje řízení hotovosti a optimalizace zůstatků na účtech. Bankovní pohled je lehce odlišný od klasického, podnikového pohledu, zejména v (Režňáková, 2010, s. 134):

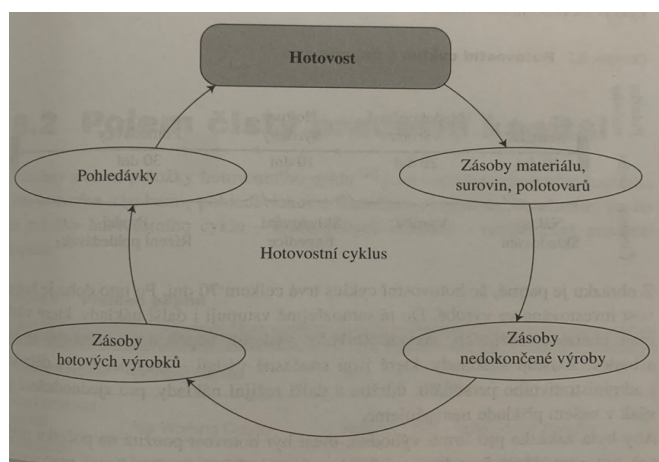
- nalézání hotovostních toků zejména v cizích měnách,
- kontrola stavu a čerpání hotovosti u ostatních bank a
- získávání informací o finančním trhu.

Cash management se tedy zaměřuje na plánování vývoje a stavu hotovostí (například pomocí cash pooling), zajišťování nedostatku peněz či naopak co s přebytečnou hotovostí (například pomocí investic), řízení kurzových rizik a optimalizace všech platebních styků. (Režňáková, 2010, s. 134)

Podle Kislingerové (a kol., 2010, s. 539) řízení peněžních prostředků či cash flow, nebo také řízení likvidity mají za úkol zajistit schopnost podniku vždy uhradit své závazky a ostatní potřeby nutné k životaschopnosti. Finanční manažer tak má za úkol sledovat a snažit se ovlivnit výdajové potřeby, zajistit očekávané příjmy a operovat s krátkodobými investicemi. (Kislingerová a kol., 2010, s. 539)

### 2.3.1 Hotovostní cyklus

V podniku existuje jakýsi koloběh nákupu materiálu, obecně zásob, z něhož vznikají polotovary či výrobky, které následně můžeme dodávat zákazníkům, za kterými nám vznikají pohledávky, a nakonec dojde k jejich peněžitému plnění, tedy obdržení peněžních prostředků. Nazýváme ho hotovostním, nebo také obrátovým cyklusem. (Kislingerová a kol., 2010, s. 443) (Knápková a kol., 2017, s. 99-101)



Obrázek 1 Hotovostní cyklus, Kislingerová a kol., 2010, s. 443

Tento cyklus můžeme také chápat jako trvání doby od nákupu vstupního materiálu až po konečný prodej a inkasa prodejní ceny vyrobeného výrobku. Výsledkem vyjádření si hotovostního cyklu nám dává odpověď dobu investice do výroby, abychom byli schopni pokrýt závazek. Nesmíme tedy opomenout, že tento cyklus ovlivňuje i dobu splatnosti závazků. Matematicky můžeme vyjádřit hotovostní cyklus jako součet doby vázanosti zásob a inkasa pohledávek a následným odečtem doby splatnosti závazků. (Kalouda, 2019, s. 120)

Výsledek výpočtu obrátového cyklu peněz závisí na poslání podniku. Čím výkonnější podnik, tím se celý cyklus zrychluje. Společnost, která se zabývá nákupem a následným prodejem zboží jistě bude mít cyklus podstatně kratší, protože se nemusí zabývat výrobním problémem a nákupem materiálů. Tyto společnosti tedy mají podstatně vyšší podíl oběžného majetku.

Společnost, která se právě zabývá i výrobou výrobků tento cyklus bude mít podstatně delší a menší podíl oběžného majetku, protože s výrobou souvisí stroje a různé technologie, které řadíme do majetku dlouhodobého. (Knápková a kol., 2017, s. 99-101)

V případě, že je podnik schopný stlačit hotovostní cyklus pomocí inovace v oblasti řízení zásob a sjednáním výhodných platebních podmínek u dodavatelů i odběratelů, tak samozřejmě snižuje nákladovost a potřebu finančních zdrojů a zvyšuje pak nejen svůj kapitál, ale také celkovou hodnotu společnosti. (Režňáková, 2010, s. 50)

Kislingerová (a kol., 2010, s. 455) uvádí stěžejní oblasti hotovostního cyklu, díky kterým lze hotovostní cyklus snížit na minimálně nutnou dobu:

- objednávkami zákazníků, objednávkami zásob a jejich dodání,
- technologickým procesem výroby a jeho plánování,
- doby skladování vyrobeného zboží,
- splatnosti pohledávek a
- výběrem zákazníků v oblasti ochoty a vůle zaplatit.

Samozřejmě jako vše má hotovostní cyklus i svou stinnou stránku, díky ní se tato doba může prodloužit na pro podnik kritickou dobu, která vychází z bodů uvedených výše. Jsou to tedy:

- špatný výběr odběratele a pozdní úhrady faktur,
- neznalost manažerů a nedostatek informací,
- špatné nastavení plánovacích procesů a
- dlouhá doba splatnosti z důvodu vyšší ceny. (Kislingerová a kol., 2010, s. 455)

### 2.3.2 Cash-flow

Podle Taušl Procházkové (2018, s. 104) cash-flow se definuje jako tok peněz za určité období a jedná se o základní řízení likvidity společnosti. Sleduje se zejména příčinnosti toků peněz do a ven ze společnosti oproti výsledku hospodaření. Cash-flow tedy řadíme do tokových veličin vzhledem k pohybu za dané období. (Taušl Procházková, 2018, s. 104)

Podle autorů Fotr (a kol., 2020, s. 214) se tyto peněžní toky stanovují na základě všech příjmů a výdajů za dané období. Jsou nedílnou součástí finančního plánování. Tyto příjmy či výdaje se liší svou povahou, proto se člení do třech dílčích skupin, o kterých bude zmíněno v následujících kapitolách. (Fotr a kol., 2020, s. 214)

Sedláček (2010, s. 47-48), který vymezuje 3 hlavní důvody v oblasti cash-flow z důvodu řízení likvidity. Prvním je rozdíl mezi pohybem majetku a peněžním vyjádřením, jako například nákup zásob na fakturu, dalším je časová mezera mezi operacemi vyvolávající náklad a finančním vyjádřením (mzdy a následná výplata) a posledním jsou rozdíly mezi náklady a výdaji a výnosy a příjmy z důvodu podvojného účetnictví. (Sedláček, 2010, s. 47-48)

Cash-flow je spíše retrospektivním hlediskem, protože hledá odpověď na otázku původu vzniku příjmů a výdajů v daném čase. Z pohledu statického se však jedná o takzvanou volnou zásobu peněz. (Sedláček, 2010, s. 49)

Pro názornou ukázkou je možno představit si tento jednoduchý model (Sedláček, 2010, s. 49):

- zvýšení stavu pohledávek má vliv na snížení peněz v cash-flow,
- snížení stavu pohledávek má vliv na zvýšení peněz v cash-flow,
- zvýšení stavu závazků má vliv na zvýšení peněz v cash-flow a
- snížení stavu závazků má vliv na snížení peněz v cash flow.

Je tedy možné cash-flow sestavit dvěma metodami, kterými jsou (Sedláček, 2010, s. 57-58; Taušl Procházková, 2018, s. 105):

- přímá metoda a
- nepřímá metoda.

První zmíněná metoda se liší oproti nepřímé zejména v její jednoduchosti sestavení. Využití je možno nalézt hlavně v malých podnicích. Podstatou této metody je zjišťování rozdílu mezi všemi příjmy a výdaji za určité období. Druhá metoda, tedy nepřímá, stojí na základech výsledku hospodaření a nerovnosti mezi příjmy a výdaji a výnosy a náklady. Tato metoda se hojně využívá jako součást účetní závěrky. V této metodě je však obtížné nalézt příčinnost těchto transakcí. Nelze tak podrobněji analyzovat změnu stavu zásob, pohledávek, závazků a podobných. (Sedláček, 2010, s. 57-58; Taušl Procházková, 2018, s. 105)

Nepřímá metoda je tak tedy přesnějším výpočtem stavu cash-flow. Skládá se zejména ze tří hlavních oblastí (Sedláček, 2010, s. 55-56):

- **Provozní činnost** – zdroje z této činnosti jsou pro podnik velmi důležité z hlediska interního financování. Vyjadřuje schopnost podniku generovat peněžní toky z obchodní činnosti.



- **Investiční činnost** – týká se zejména dlouhodobého majetku, konkrétně jeho nabývání či vyřazování a případné operace spojené ohledně úvěrů. Ukazuje, jak účetní jednotka vkládá peníze do dlouhodobého majetku, což je důležité pro budoucí trvání podniku.
- **Kapitálová činnost** – odráží změnu ve stavu a struktuře jak vlastního, tak cizího kapitálu. Na základě této oblasti je podnik schopen predikovat budoucí potřebu kapitálu.

V této metodě je tedy hospodářský výsledek po zdanění upraven dále o položky, které vyvolaly náklad, ale ne výdej, o pohyb peněz z důvodu změn čistého pracovního kapitálu, tedy změny stavu zásob, pohledávek a závazků a dále o položky, které jsou výnosy, ale nejsou příjmy. V ostatních oblastech se pak jedná o změnu stavu dlouhodobého majetku, nákupu cenných papírů a v neposlední řadě přírůstku či úbytku dlouhodobých úvěrů. (Čižinská, 2018, s. 316–319)

Struktura cash flow by měla zajistit smysluplnou vypovídající formu o tom, jak je podnik schopen vytvářet a užívat své finance. Dále také slouží ke kontrole s plánovaným odhadem stavu cash-flow a ziskovosti samotného podniku. Primárně výkazy cash-flow slouží pro externí uživatele podniku. Podnik pro správnost srovnání stavu cash-flow v letech by měl užívat stejnou metodu (Sedláček, 2010, s. 54-55)

### 2.3.3 Kurzové riziko

Kurzové riziko zejména vzniká při mezinárodním obchodě. Při kurzových rizik vzniká nepřímý vztah mezi exportérem a importérem. Pro příklad, pokud koruna vůči euru posiluje, tak je ve značné výhodě importér a nevýhodě exportér a naopak. Výraznější riziko tak působí na podniky, kteří v jedné měně nakupují a v druhé prodávají. Kurzová rizika je možno členit na pozitivní, negativní, transakční, ekonomické a přechodné. Rizika se tak nejvíce projevují v oblastech finančních investic, pohledávkách či závazcích, což má částečný vliv na hospodářský výsledek. Cílem řízení měnových rizik by tak mělo být předcházením náhlým výkyvům, snaha identifikovat dlouhodobý trend a realizovat nápravná opatření. (Kislingerová a kol., 2010, s. 614-624)

*„Eliminace rizika znamená nejen odstranění negativních dopadů, ale také odstranění možnosti profitovat z příznivého vývoje“* (Kislingerová a kol., 2010, s. 619)

Na devizovém trhu operují zpravidla centrální a obchodní banky, podniky, spekulanti a arbitrážéři.

Jedná se tedy o neburzovní čili OTC (Over the Counter) trh. Mezi základní devizové operace lze zařadit promptní, termínové, swap a futures. Promptní operace jsou okamžité, pracuje se s aktuálním kurzem, rozdíl kurzu mezi nákupem a prodejem se nazývá spread. Co se týče termínových neboli forward operací, pracuje se zde s budoucím kurzem, tedy forward rate. Swap lze definovat jako prodej devizy za promptní sazbu a současné uzavření zpětného odkupu pomocí termínové operace. Posledním zmíněným, tedy futures nebo také finanční deriváty, jsou dohody mezi obchodními stranami na nákup či prodej určitého aktiva, nejčastěji akcie a dluhopisy, za předem stanovenou cenu v předem stanoveném termínu. (Bankrate, © 2022; Kalouda, 2019, s. 115-116)

## 2.4 Řízení závazků

Závazky můžeme definovat jako jistý zdroj krytí majetku podniku. Vznikne na základě minulého obchodního styku jako nárok dodavatele na zaplacení za jistou službu či zboží. Závazky ve většině případů jsou právně vymahatelné. Nabývají různých forem, tedy peněžní, hmotné či nehmotné. Základní dělení závazků je krátkodobé a dlouhodobé. (Králová, 2013, portál.POHODA)

Závazky definují jako povinnost zaplacení dluhu. Vzniká nejčastěji při vzniku nákladů. Účetní jednotka musí uhradit nárok za zboží či službu dodavateli. U doby obratu závazků zahrnujeme i závazky k pracovníkům, státu a sociálnímu či zdravotnímu pojištění. Tento ukazatel vypovídá o době mezi vznikem závazků a jeho následným zaplacením. Tato hodnota by měla být minimálně stejná, jako doba obratu pohledávek. Pokud by tedy dosahovala hodnot součtu obratu zásob a pohledávek, znamená to pro podnik velkou výhodu, protože závazky hradí zásoby a pohledávky. (Otrusinová a Šteker, 2021, s. 167)

### 3 VYUŽITÍ NÁSTROJŮ FINANČNÍ ANALÝZY PRO ŘÍZENÍ ČPK

Pomocí finanční analýzy je možno zjistit jeho zdraví po finanční stránce, která by měla být prováděna na pravidelné bázi. Výsledek analýzy tak vyvozuje z minulých dat a vypovídá o současné situaci. Základními podklady jsou rozvaha, výsledovka a cash-flow (Taušl Procházková, 2018, s. 138)

Podle Kislingerové (a kol., 2010, s. 46) je finanční analýza základní prací každého vedoucího manažera. Taková analýza pak pomáhá managementu při rozhodování na taktické a strategické úrovni. S dobou tak čím dál tím více roste důraz na průhlednost dat a zveřejňování co nejvíce informací. Pokud chce podnik plánovat do budoucna, musí znát svoje aktuální finanční zdraví. (Kislingerová a kol., 2010, s. 46)

Metody finanční analýzy se zpravidla dělí na stavové, tokové, rozdílové, poměrové, souhrnné ukazatele a soustavy ukazatelů. (Knápková a kol., 2017, s. 246–249)

#### 3.1 Absolutní ukazatele

Hlavní využití nalézají tyto ukazatele k analýze vývojového trendu. Člení se na horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza slouží k porovnání jednotlivých položek ve výkazu v časovém průběhu. Čím více dat je k dispozici, tím se pravděpodobnost chyby snižuje. Výpočet je následující (Knápková a kol., 2017, s. 281–284; Růčková, 2019, s. 161–164):

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (1)$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} * 100) / \text{ukazatel}_{t-1} \quad (2)$$

Vertikální analýza se soustředí zejména na procentní podíl k vybrané základně. Když je tedy analyzována rozvaha, je volena základna v podobě aktiv či pasiv a ve výsledovce pak výnosy či náklady. Jednotlivé položky se tedy poměrují ke zvolené základně. Srovnání účetních výkazů je tak snazší.

#### 3.2 Poměrové ukazatele

##### 3.2.1 Zadluženost

Pomocí tohoto ukazatele se dá zjistit, jak moc daný podnik využívá ke svému financování cizí zdroje. Významný se tento ukazatel jeví pro věřitele, případně akcionáře.

Čím vyšší zadluženost, tím větší riziko pro věřitele, že neobdrží své investované peníze zpět. (Růčková, 2019, s. 264-267)

Čím vyšší riziko zadluženosti, tím větší riziko bere i podnik na sebe z důvodu, že vždy musí zaplatit své závazky bez ohledu na jeho finanční situaci. Cizí kapitál je levnější než vlastní z důvodu daňového štítu. Tento efekt je z důvodu úroků z cizího zdroje, který je náklad, a to v podstatě snižuje zisk (Knápková a kol., 2017, s. 358–366)

V zadluženosti lze používat tyto výpočty (Kislingerová a kol., 2010, s. 110):

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \text{cizí zdroje/aktiva} \quad (3)$$

$$\text{Podíl vlastního kapitálu} = \text{vlastní kapitál/aktiva} \quad (4)$$

$$\text{Podíl krátkodobých dluhů} = \text{krátkodobé závazky/cizí zdroje} \quad (5)$$

### 3.2.2 Likvidita

Likvidita je v oblasti řízení čistého pracovního kapitálu nesmírně důležitá. Jedním ze základních cílů podniku, aby mohl správně fungovat, je jeho schopnost hradit své potřeby. Hlavním problémem likvidity, že působí protikladně vůči rentabilitě. K tomu, aby byl podnik likvidní, je třeba mít určitou hodnot zásob, pohledávek a peněžních prostředků. Jejich výše tak ovlivňuje i výši rentability. Čím dominantnější podnik, tím si více může dovolit být v oblasti likvidity agresivnější. (Kislingerová a kol., 2010, s. 103)

Jiný pohled na likviditu nabízí Taušl Procházková (2018, s. 142), která definuje likviditu jako míra schopnosti podnik hradit své krátkodobé zdroje. V případě, že by veškerá svá oběžná aktiva zpeněžil, tak likvidita ukáže, kolikrát by dokázal zaplatit všechny své věřitele. Jedná se o majetek negenerující zisk. Cílem je jeho optimalizace. (Taušl Procházková 2018, s. 142)

První stupeň likvidity je nazýván jako běžná likvidita. Poměr ukazatele vypovídá o schopnosti hradit krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Tato hodnota závisí na struktuře podniku, jeho postavení na trhu a preferované strategie. Nicméně doporučená hodnota je mezi 1,5 až 2,5. Výpočet této likvidity je následný (Kislingerová a kol., 2010, s. 103-105; Taušl Procházková, 2018, s. 143-144):

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky} \quad (6)$$

Druhý stupeň, také nazýván jako pohotová likvidita, je sestavována se záměrem vyloučení zásob, a to z toho důvodu, že jsou nejméně likvidní složkou.

Pro správný a efektivní výpočet by podnik měl vyřadit nedobytné pohledávky. Pokud je tento ukazatel vyšší než 1, uhradil by všechny své krátkodobé závazky bez nutnosti prodat zásoby. Opět závisí doporučovaná hodnota na mnoha faktorech, ale obecně lze doporučit hodnotu mezi 1 až 1,5. Výpočet zní (Kislingerová a kol., 2010, s. 103-105; Taušl Procházková, 2018, s. 143-144):

$$\text{Pohotov likvidita} = (\text{pohledávky} + \text{peněžní prostředky}) / \text{krtkodob závazky} \quad (7)$$

Posledním, třetím stupněm likvidity, je hotovostní likvidita. Tento ukazatel vyjadruje pomer disponibilní hotovosti podniku ke krtkodobm závazkům. Jedná se vsak o historick pohled, protože peněžní prostředky se neustále men. Je možno ho zjistit následujícím způsobem (Kislingerová a kol., 2010, s. 103-105; Taušl Procházková, 2018, s. 143-144):

$$\text{Hotovostní likvidita} = \text{peněžní prostředky} / \text{krtkodob závazky} \quad (8)$$

Autorka Knápková (a kol., 2017, s. 407-409) uvádí, že likvidita je meřen k urctemu datu a tím tedy nedokáže vypovídat do budoucích období. Proto je vhodné využit ukazatel prognózy cash flow. Zisk nemusí nutně znamenat, že je podnik likvidní. Lze tedy využit tento ukazatel (Knápková a kol., 2017, s. 407-409):

$$\text{Likvidita z provozního CF} = \text{CF z provozní činnosti} / \text{krtkodob závazky} \quad (9)$$

### 3.2.3 Rentabilita

Rentabilitu je možn označit také jako mrtko vynosnosti kapitálu a pomocí tohoto vloženého kapitálu generovat v podniku zisk. Vypoctan rentabilita dokáže odhalit efektivnost činností podniku, což zejména pak zajímá extern subjekty. Rentabilita by si mela zachovat rstov trend v časov řad. (Ruckov, 2019, s. 231-235)

Nejčastj ukazatele v oblasti rentability jsou (Kislingerová a kol., 2010, s. 99; Knápková a kol., 2017, s. 428-430; Taušl Procházková, 2018, s. 145):

$$\text{rentabilita trzeb (ROS)} = \text{zisk} / \text{tržby} \quad (10)$$

$$\text{rentabilita aktiv (ROA)} = \text{EBIT} / \text{aktiva} \quad (11)$$

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} \quad (12)$$

$$\text{rentabilita investovaného kapitálu (ROI)} = \text{zisk} / \text{dlouhodob kapitál} \quad (13)$$

U rentability trzeb je možn variace čitateli zlomku v zisku. Nejčastěji se použív po zdanění, avsak muže se zde uvádět zisk před zdaněním či EBIT.

EBIT je označení pro zisk před zdaněním a úroky. Jedná se tedy o ziskovost celkový tržeb vyjádřená v procentech. Tento ukazatel je kritický pro manažera, protože pokud již zde vychází výsledek negativně, je možno odvodit, že i ostatní ukazatele nebudou optimální. (Kislingerová a kol., 2010, s. 99; Knápková a kol., 2017, s. 428-430; Taušl Procházková, 2018, s. 145)

Ukazatel rentability aktiv patří mezi velmi důležité ukazatele. Vzhledem k čitateli EBIT je tak možno měřit výkonnost zisku před zdaněním a úroky. Eliminuje původ získání kapitálu, zda byl pořízen z vlastním či cizích zdrojů. Ukazatel vyjadřuje, kolik haléřů koruny připadá na jednu korunu vloženého kapitálu. (Kislingerová a kol., 2010, s. 99; Knápková a kol., 2017, s. 428-430; Taušl Procházková, 2018, s. 145)

U rentability vlastního kapitálu se měří výnosnost vloženého kapitálu majiteli. Vyjadřuje kolik každá investovaná koruna přinese čistý zisk. Doporučená hodnota je vyšší než úroky z dlouhodobých vkladů. Rozdíl pak je možno označit jako odměna za podstoupené riziko. Tento ukazatel má však značnou nevýhodu, protože se měří k danému datu. Nicméně zisk byl tvořen v průběhu celého období a nebyl dostupný v plné výši jako finanční zdroj podniku. (Kislingerová a kol., 2010, s. 99; Knápková a kol., 2017, s. 428-430; Taušl Procházková, 2018, s. 145)

Poslední ukazatel, tedy rentabilita investovaného kapitálu, nemá jednoznačné vymezení. Je možno ho vysvětlit jako výnosnost dlouhodobého kapitálu v majetku společnosti. Vyjadřuje velikost zisku z každé investované koruny z dlouhodobého kapitálu. (Kislingerová a kol., 2010, s. 99; Knápková a kol., 2017, s. 428-430; Taušl Procházková, 2018, s. 145)

### 3.2.4 Aktivita

Tyto ukazatele mají hlavní využití v oblasti řízení aktiv. Vypovídají o schopnosti využití své investice v jednotlivých aktivech či pasivech a jejich vázanost v kapitálu. Mezi nejčastější ukazatele patří obratovost a počet obrátek, zejména se pak taková vyjádření hodnot používají při pohledávkách, zásobách a závazcích. Tyto vzorce již byly uvedeny v předchozích dílčích kapitolách. Ukazatele aktivity mají tak návaznost na ukazatele rentability, konkrétně na ROA a ROE. (Kislingerová a kol., 2010, s. 107; Růčková, 2019, s. 279–281)

Pro účely této práce je možno využít ukazatel obratu aktiv (Knápková a kol., 2017, s. 469-472):

$$\text{obratovost aktiv} = \text{tržby/aktiva} \quad (14)$$

Lze konstatovat, že čím vyšší je hodnota, tím pozitivnější zpráva pro daný podnik. Doporučovaná hodnota se udává alespoň 1. Opět se ale vše odvíjí na postavení na trhu a celkového zaměření podniku. (Knápková a kol., 2017, s. 469-472)

### 3.3 Vybrané ukazatele jednotlivých složek pracovního kapitálu

K řízení pohledávek se primárně využívají tyto ukazatele (Knápková a kol., 2017, s. 473–478):

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \text{Tržby} / \text{Průměrný stav pohledávek} \quad (15)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{Průměrný stav pohledávek} / \text{Tržby}) * 360 \quad (16)$$

Pro výpočet skonta a efektivní úrokové míry je možné použít následující výpočet (Knápková a Pavelková, 2012, s. 150-151):

$$\mathbf{ú_{ef}} = (S/z-s) * 360 \quad (17)$$

$\mathbf{ú_{ef}}$  = efektivní úrok (dá se přirovnat úrokové sazbě z bankovního úvěru v procentech)

$\mathbf{S}$  = sazba skonta v procentech

$\mathbf{z}$  = doba splatnosti pohledávky ve dnech

$\mathbf{s}$  = lhůta pro poskytnutí skonta ve dnech

Nákladové úroky při pozdě hrazených pohledávek lze vyčíslit následovně (Kislingerová a kol., 2010, s. 465):

$$\mathbf{CF_{LPR}} = \mathbf{AR} * \mathbf{i} * (d/360) * (1-t) \quad (18)$$

$\mathbf{CF_{LPR}}$  = čisté cash flow pozdě hrazené pohledávky

$\mathbf{AR}$  = nominální hodnota pohledávky

$\mathbf{i}$  = úroková sazba potřebného dluhu pro financování

$\mathbf{d}$  = počet dní po splatnosti

$\mathbf{t}$  = sazba daně z příjmů v procentech

Výpočet hotovostního cyklu je následující. (Knápková a Pavelková, 2012, s. 153-154)

$$\mathbf{KS} = \mathbf{PS} + \mathbf{Př.} - \mathbf{V} \quad (19)$$

$\mathbf{KS}$  = konečný stav peněz,

$\mathbf{PS}$  = počáteční stav peněz.

**Př** = příjmy,

**V** = výdaje.

Při řízení závazků je možno využít tyto dva základní ukazatele (Otrusinová a Šteker, 2021, s. 167):

$$\text{doba obratu závazků} = (\text{krátkodobé závazky/tržby}) * 360 \quad (20)$$

$$\text{obratovost závazků} = (\text{tržby/průměrná hodnota závazků}) \quad (21)$$

### 3.4 Ukazatele čistého pracovního kapitálu

Samotný čistý kapitál spadá pod rozdílové ukazatele. Je tak z důvodu, že čistý pracovní kapitál, jak je již známo z předchozí kapitoly, je (Knápková a kol., 2017, s. 354–356):

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (22)$$

$$\text{Procentuální podíl} = (\text{ČPK} / \text{OA}) * 100 \quad (23)$$

Výsledek pak informuje o strategii financování podniku. (Knápková a kol., 2017, s. 354–356)

V této oblasti je možno využít několik ukazatelů. Mezi první lze zařadit podíl čistého pracovního kapitálu na tržbách. Tento ukazatel se používá jako doplněk pohotové likvidity. Lze ho tedy porovnat s ostatními podniky, ale při využití tohoto ukazatele je nutno brát v potaz, že každé odvětví má jiné nároky na velikost čistého pracovního kapitálu. (Kislingerová a kol., 2010, s. 106)

$$\text{podíl pracovního kapitálu na tržbách} = (\text{pracovní kapitál/tržby}) * 100 \quad (24)$$

Ukazatel je možno využít při finančním plánování. (Kislingerová a kol., 2010, s. 106)

Je možno využít i podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných či celkových aktivech. Pokud je vypočítán podíl na oběžných aktivech, je možno tak zjistit i strategii financování, jak se čistý pracovní kapitál podílí na oběžných aktivech. Také je možnost využít poměr tržeb a čistého pracovního kapitálu, který vypovídá o tom, jak se čistý pracovní kapitál podílí na každé koruně tržeb.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

### 4.1 Představení vybraného podniku

Vybraná společnost vznikla z kraje roku 2019, nicméně 6 měsíců nevyvíjela aktivitu. Společnost byla založena s cílem budoucího prodeje. V polovině roku 2019 tak bylo zrealizováno, byl prodán 100% podíl a firma začala provozovat svojí hlavní činnost. Od prodeje společnosti a změny vlastníka tak začala vytvářet svou dosud hlavní aktivitu, tedy nákup a prodej dřevních pelet bez nutnosti vlastnictví či pronájmu skladu, tedy dodání zboží zákazníkovi přímo od výrobce. Společnost lze zařadit do odvětví velkoobchodu kromě motorových vozidel.

Dřevní pelety patří mezi neekologičtější zdroje paliv a nejčastějším zdrojem výroby je smrkové dřevo. Hlavní využití pelet je v oblasti vytápění, kdy kotle specializované na pelety dokáží využít maximální energii k tvorbě tepla. Velký důraz se klade na certifikaci výrobce či prodejce certifikátem ENplus A1. Získání takového certifikátu však není jednoduché, společnost projde určitou finanční analýzou a zhodnocení finančního zdraví podniku, poskytnutí údajů o zdrojů materiálu či zboží, také nutnost poskytnutí informací o zákaznících daného podniku, následně několika setkání s majiteli daných společností a finální vyslovení výroku. Celý tento průběh zajišťuje v České republice Strojírenský zkušební ústav, který podléhá evropskému ústavu se sídlem v Bruselu a vydává samotnou certifikaci ENplus.



Obrázek 2 Pelety, stránky vybraného podniku, 2021



Obrázek 3 ENplus logo, szutest.cz, © 2022

Vybraná společnost tímto certifikátem disponuje. Dá se konstatovat, že bez tohoto certifikátu je velmi těžké obchodovat na mezinárodním trhu pelet, tudíž získání tohoto certifikátu bylo nevyhnutelným krokem v zajištění pozitivního budoucího vývoje a dobrého jména podniku. Manažer prodeje má více než desetiletou zkušenost na trhu pelet a za tuto dobu si tak již získal mnoho věrných zákazníků především v Itálii.

V roce 2021, se společnost rozhodla rozšířit svou působnost a ke své hlavní činnosti tak přidala vedení účetnictví, daňové evidence, zpracování DPH a zprostředkování poradenství v oblasti daní. Také založila dceřinou společnost ve Slovenské republice, kde má 90% podíl. Hlavní činností tohoto podniku je balení volně ložených pelet do malých, 15 kg sáčků. Ačkoliv se tak na první pohled nemusí zdát, design sáčků patří mezi nejdůležitější kritéria při výběru pelet konečnými zákazníky.

Také v roce 2021 byla spoluzakladatelem gastronomického podniku specializujícího se na italské pokrmy a potraviny a vlastní minoritní podíl této společnosti.

#### **4.1.1 Výhled do budoucna**

Výhled podniku do budoucna se bude spíše orientovat na balící centrum na Slovensku v oblasti prodeje pelet. Dceřiná společnost aktuálně sídlí v Turčianských Teplicích, kde má v pronájmu halu. Zde se právě nachází balící stroje a sklady zabalených pelet. Tento rok se dceřiné společnosti podařilo zakoupit celý areál, kde má v pronájmu halu, o šíři 25.000 m<sup>2</sup>. Zde se mimo jiné nachází dalších zhruba pět výrobních hal, z toho dvě haly jsou obsazeny firmami neboli nájemníky. Společnost se totiž zaměří na rozšíření oboru podnikání na lisování plastu a třídění odpadu, čímž obsadí zbylé tři haly. Dále areál disponuje pětipatrovou administrativní budovou, která dle plánů má být přetvořena na bytový dům s několika bytovými jednotkami.

Česká firma se pak bude orientovat zejména na již zmíněné vedení účetnictví. Již dnes disponuje účetní s třicetiletou praxí a cílem podniku je vybudovat velkou účetní kancelář, která mimo jiné bude mít právě na starosti dceřinou společnost. V neposlední řadě se podnik zaměří na maloobchod pelet konečným zákazníkům ve Zlínském kraji z důvodu rostoucí poptávky na tomto trhu.

## 4.2 Charakteristika odvětví

Odvětví, ve kterém podniká vybraná společnost, se řadí dle Ministerstva průmyslu a obchodu do velkoobchodu kromě motorových vozidel a dle CZ-NACE tedy do sekce G, číslo 46. V této kategorii je za rok 2019 dle MPO 169 tisíc podniků. Na druhou stranu údaje z Českého statistického úřadu vykazují počet k roku 2019 poněkud menší, přesně tedy necelých 76 tisíc aktivních podniků. Růst podniků v odvětví byl zaznamenán od roku 2008 do roku 2015, kde tento rostoucí trend dosáhl svého maxima a od tohoto bodu je počet podniků v sektoru každoročně nižší. Ekonomický zisk EVA v tomto ekonomickém odvětví dosahuje záporných hodnot. Obecně lze říci, že třída G velkoobchod a maloobchod a opravy a údržba motorových vozidel dosahuje záporného ekonomického zisku. Výjimkou je však podsektore maloobchodu. Tržby v sektoru CZ-NACE 46 od roku 2008 mají převážně rostoucí charakter s menšími korekcemi mezi lety 2008 a 2009 a mezi lety 2015 a 2016. Prvně zmíněná korekce může mít návaznost na velkou ekonomickou krizi v roce 2008. Druhá zmíněná korekce může být způsobena právě poklesem aktivních podniků v sektoru.

## 4.3 Analýza interního a externího prostředí

Je velice důležité dokázat analyzovat prostředí, ve kterém se daná společnost nachází. Snaží se tak co nejvíce poznat své okolí. Po důkladné analýze může podnik využít slabých stránek a mezer na trhu či naopak si dávat pozor na místech, kde hrozí újma podniku. K takové analýze je možno využít několik ukazatelů. K účelu této práce bylo vybráno využití SWOT analýzy a Porterovy analýzy pěti sil.

### 4.3.1 SWOT analýza

Mezi první a nejsilnější stránkou vybrané společnosti lze zařadit její ekologičnost. Jak již byly pelety popsány v představení podniku, jedná se o ekologický produkt, který s narůstajícím trendem ve světě má světlou budoucnost, jelikož se dá dřevo považovat za obnovitelný zdroj. Hlavní výhoda spočívá v tom, že se pelety vyrábí z „odpadu“ dřeva, tudíž dřevní štěpky.

Prvovýroby užívající dřevo tak mohou dále prodávat nevyužití zbylý materiál, který pro ně tvoří odpad. Také v poslední době mnoho domácností využilo kotlíkové dotace, které se také týkaly právě kotlů na pelety. Stejná situace je pak i na rakouském či italském trhu, který je pro vybranou společnost stěžejní. S tím se pojí další bod obsažený v silných stránkách společnosti, tedy zkušený tým. Společnost disponuje prodejním manažerem, který má více než desetileté zkušenosti na trhu s peletami. Vzhledem k italskému původu manažera vzniká společnosti konkurenční výhody ve znalosti italského trhu. Pro potencionálního zákazníka tak vzniká větší zájem komunikovat a objednat zboží u společnosti, se kterou může hovořit svým rodným jazykem a vzniká u něj tak větší důvěra v zahraničního dodavatele, tedy analyzovanou společnost. Specialitou tohoto italského trhu je taková, že preferují osobní setkání a potencionální jednání v rodném jazyce je tak přívětivější pro obě strany. Poslední, velice silnou stránkou, je působení společnosti na různých odvětvích a tím chránit před rizikem krize na jednom odvětví. První odlišnou působností je gastronomické odvětví, ve které má společnost podíl v bistro podniku. I přes pandemickou krizi a uzavření restaurací mohl tento podnik dál pracovat, vzhledem k jeho hlavnímu cíli, tedy výdej pokrmů s sebou. Další oblasti působení je nabízení finančních služeb, konkrétně vedení účetnictví a zpracování daní. Vzhledem ke složitější problematice a neustále se obnovující klientele má toto zaměření velký potencionál. Společnost si do začátku otevření tohoto druhu služeb sjednala spolupráci s daňovým poradcem, čímž může svým budoucím klientům nabídnout přidanou hodnotu. Poslední oblastí je pak balící centrum na Slovensku. Zde se otvírá mnoho možností s úspěšným dokončením nákupu celého areálu, kde má společnost v plánu vybudovat již zmíněnou lisovnu plastu spojenou s výrobou květináčů a třídičku odpadu.

Na negativní stranu lze mezi prvními body zařadit postavení na trhu. Společnost je velmi mladá s vznikem v roce 2019, a tak stále nemá vybudovanou stálou klientelu a nedisponuje jednacím silou v podobě dominantního postavení. Je se třeba tak zaměřit nejen na širší působnost v odvětvích, ale také vybudování jména a povědomí o podniku. Tím, že se jedná o vznikající podnik, má před sebou ještě dlouhou cestu na vybudování všech zmíněných bodů. S tím je spojena i finanční stabilita. Podnik neměl ještě příležitost pořádně otestovat svou stabilitu v době recese hospodářského cyklu a jak dokáže těmto nepříznivým vývojem v ekonomice odolat.

Příležitosti na trhu se úzce pojí se slabou stránkou podniku, kterou je její postavení. Při důkladném vybudování značky a stálosti na trhu, má podnik šanci posílit své postavení na trhu, i kdyby se mělo jednat o dominantní postavení v rámci kraje.

Při rozšiřování svých působností a úspěšného růstu má také potenciál poskytnout nabídku práce v kraji. V návaznosti na vybudování dominantního postavení a jména podniku tak vzniká příležitost se zaměřit nejen na velkoodběr prodávaných pelet, ale také na maloobchod pro budoucí klientelu, která v současné době přijala kotlíkové dotace na peletové kotle. Maloprodej a případné snížení balíčků pelet může společnosti přinést vyšší obrát a vyšší zisk. V oblasti velkoprodeje pak také může oslovit společnosti, které své stroje pohánějí elektronickou energií a v budoucnosti tak může jít právě o velké kotle spotřebovávající pelety. Mezi další hlavní příležitostí je specializace na design pytlů. Zejména pak italský segment zákazníků klade velký důraz na vzhled pytlů a podle informací z italského trhu je design hlavním kritériem výběru. Příležitost tak vzniká v rozšíření působnosti specializující se na vzhled pytlů, který má možnost oslovit nejen zahraniční zákazníky, ale také domácí trh a pravidelně tento vzhled měnit.

Poslední částí SWOT analýzy jsou hrozby. Mezi první a snad největší hrozbou je regulace státem. I přes ekologii výrobků může v budoucnosti v návaznosti na rostoucí poptávku stát výrazně regulovat tento trh. Již v dnešní době funguje mírná regulace pomocí certifikátu ENplus A1, nicméně pro konečné spotřebitele v dnešní době tento certifikát nemá žádnou vypovídající hodnotu. Stát tak může v budoucnu nařídit přísnou kontrolu, zda opravdu pelety odpovídají minimálním požadavkům certifikace a v důsledku rostoucí poptávky zvednou daňovou sazbu z přidané hodnoty z dnešních 15 % na 21 %. Další hrozbou společnosti je pak zhoršení bonity v důsledku vývoje trhu, což se pojí s její slabou stránkou v podobě mladého podniku. V případě odložené splatnosti závazků svým dodavatelům tak může vzniknout špatné jméno a tím snížení klientely, případně i poskytnutí investičních úvěrů bankou. Je třeba si tak dát velký pozor na kontrolu své zadluženosti z důvodu začínajícího podniku. Poslední výraznou hrozbou je globální oteplování. Planeta, jak je již obecně známo, zvyšuje svou průměrnou teplotu a s tím tak teplejší zimní období a menší spotřeba topných produktů, mezi které řadíme pelety. Se snížením spotřeby tak klesne i poptávané zboží a společnost tak znemožní vrátit se na původní objem prodeje.

Tabulka 2 SWOT analýza vybraného podniku (vlastní zpracování)

	<b>POZITIVNÍ</b>	<b>NEGATIVNÍ</b>
<b>VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ</b>	<b>Silné stránky</b> ekologičnost zkušený tým působení na odlišných trzích	<b>Slabé stránky</b> postavení na trhu finanční stabilita mladá společnost
	<b>Příležitosti</b> dominantnější postavení specializace na maloobchod specializace na design pytlů	<b>Hrozby</b> regulace trhu státem snížení bonity v důsledku vývoje na trhu zhoršení klimatické situace
<b>VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ</b>		

#### 4.3.2 Porterova analýza pěti sil

Tento ukazatel může být chápán jako rozšiřující či doplňující analýzou SWOT analýzy popsanou v předchozí kapitole. Tato analýza je tedy detailnější a nabízí širší pojetí informací.

V oblasti konkurence v odvětví je široké zastoupení podniků. Mezi ty hlavní patří společnost se stejným zaměřením jako podnik analyzovaný, se kterým se v určitých částech finanční analýzy vybraný podnik porovnává. Mezi další konkurenty lze zařadit právě přímo výrobce pelet, od kterých konečný zákazník kupuje s cílem eliminovat marži dalších obchodníků. Výrobci samotní pak tvoří pro vybraný podnik největší konkurenci, protože jejich schopnost ovlivnit cenu je silná. Také se mohou rozhodnout obejít obchodníky zprostředkující obchody, čímž je analyzovaná společnost a zvýšit své zisky. Nicméně takové chování je nemorální a může tak poškodit jejich jméno a dodavatelsko-odběratelské vztahy. Nákladová výhoda vybrané společnosti spočívá v nižší nákladovosti pořízení zboží díky dceřinému podniku, která balí pelety do pytlů. Cena pelet se totiž neskládá pouze ze samotné výroby pelet, ale také nákladů na balení a nákupu pytlů. Analyzovaná společnost tak dokáže pořídit zboží za výhodnější cenu a držet tak stálost ceny. Mezi diferenciační výhodou lze zařadit právě schopnosti prodejního manažera. Vzhledem k jazykové různorodosti dokáže oslovit široké spektrum zákazníků nejen na domácím trhu, ale i na zahraničním. Tato nefinanční výhoda je pro podnik stěžejní. Výhody původu manažera prodeje byly popsány v předchozí kapitole silných stránek vybraného podniku. Další výhodou je pak design pytlů, který dokáže zvýšit prodej na cílených trzích a oslovit více konečných spotřebitelů. Myšlenka designu spočívá v tom, že mnoho domácích spotřebitelů nemá dostatek informací a znalostí k posouzení kvality pelet, a tak si vybírá dle jejich vzhledu.

V oblasti potencionálních konkurentů legislativní bariéry na vstup do odvětví analyzované společnosti takřka nejsou. Na druhou stranu zde existují specifické bariéry, které se nemusí na první dojem jevit jako vážné. Znalosti trhu v oblasti prodeje pelet jsou velice důležité. Pokud tak nová firma nemá dostatečné zkušenosti v oblasti pelet a dostatečné informace, může tak špatně časovat jejich prodej. Začátek sezóny na prodej pelet je přelom března a dubna, což je zároveň kritické období a na základě toho dokáže společnost predikovat vývoj celého následujícího roku. Také spousta zákazníků vybírá zboží dle doporučení a zkušenostech s peletami. Pokud byl tedy zákazník spokojený a pelety nedělaly technické problémy kotlu, opět se tak vrací ke stejnému dodavateli, aby měl jistotu, že má kvalitní pelety. Potencionální konkurenti, pokud si dokáží zajistit levné vstupy, tak dokáží stlačit cenu a ovlivnit tak chování celého trhu.

Co se týče vyjednávací síly odběratelů, je tato problematika velice specifická. Je nutné podotknout, že pelety je možno zařadit do standardizovaného výrobku, který je dnes možný zakoupit takřka všude od velkoprodejců jako OBI a podobné, až po ty nejmenší podniky, jako je například analyzovaná firma. Zákazník tak v případě nespokojenosti může relativně lehce přejít ke konkurenci. Zde však vzniká protiargument v podobě ceny. Vzhledem ke specifikaci trhu a velké závislosti na vývoje ceny dřeva se ceny napříč odvětvím udržují stejné s minimální odchylkou. Zákazník tak spíše vybírá dle designu a částečně kvality, protože dle ceny jsou odchylky minimální v oblasti maloobchodu. Pokud bychom se zaměřili na hlavní trh pro analyzovaný podnik, tedy ten italský, zákazník vybírá nejen dle designu pytle, ale také barvy pelet. Barva pelet však nemá žádný vliv na kvalitu, nicméně trh s konečnými spotřebiteli si světlost produktu žádá. Dalším specifikem jsou také požadavky na odběr tohoto zboží, zda se jedná o velkoodběr či občasný maloobchod. V oblasti velkoprodeje, kde operuje vybraný podnik, je vyjednávací síla zákazníků slabší. Velkoodběratelé kladou důraz na kvalitu a zabezpečení pravidelných dodávek pelet. Jak již bylo řečeno v úvodu, velký důraz se klade na certifikaci ENplus A1, která zajišťuje nejvyšší kvalitu pelet a v rámci evropské unie se pelety bez této certifikaci nesmějí prodávat.

Smluvní síla dodavatelů je velice dominantní. Už jenom založení podniku vyrábějící pelety vyžaduje vysokou kapitálovou potřebu z důvodu velmi drahých strojů na výrobu pelet a slabé nabídky těchto strojů. Dalším faktorem je úzká spolupráce těchto výrobců napříč trhem v daných státech. Tyto podniky tak většinou odvíjí svou prodejní cenu na základě konkurence a nabídka tak zůstává stejná co se týče ceny.



Pokud by tak odběratel mohl být potencionálně problémovým a neplatil své závazky včas, relativně snadno se tak k takové informaci výrobní podniky dostanou a daný odběratel tak již nebude mít možnost odebírat žádané zboží. Je nutné si uvědomit, že pokud jistá část domácností či odběratelů disponuje peletovým kotlem, je prakticky nucena dříve či později jistý objem pelet odebrat ze sezónních důvodů, tedy příchodu zimy a chladného počasí nebo jako zdroj energie. Je tedy velice důležité uzavřít dlouhodobé smlouvy ve směru dodávek pelet.

Poslední částí této analýzy jsou substituční výrobky. Na první pohled se může zdát, že takový produkt neexistuje a pelety se nedají nahradit. Z části je toto tvrzení pravdivé, protože pokud subjekt disponuje speciálním kotlem či energetickým zdrojem na pelety, nelze tak použít jiný výrobek. V dnešní době však stále většina využívá kombinaci těchto zdrojů například s plynem či elektřinou. Tím tedy vzniká snad největší hrozba substituce, a to nahrazení pelet solární energií. Tyto panely mají však mnohonásobně vyšší pořizovací hodnotu než peletové kotle, nicméně z dlouhodobého horizontu se tato investice může vyplatit. V dnešní době dále vznikají univerzální kotle, které mohou v nouzovém či vedlejším režimu fungovat také na výtop dřevěných briket nebo samotného dřeva. Je tedy nutné se mít na pozoru a neupínat svou pozornost jen na to, že pelety vyžadují speciální kotle a nelze je nahradit.

## 5 FINANČNÍ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

Tato část bude věnována zhodnocení ekonomické situace podniku od roku 2019 až po rok 2021. Majetková a finanční struktura podniku bude srovnána s výsledky odvětví zveřejňované Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Zde však nastala komplikace, jelikož ministerstvo poskytuje údaje pouze do roku 2019. Dále bude využito tradičních finančních poměrových ukazatelů. Zde se nabízí srovnání s konkurenční společností. Nevýhodou však zůstává, že se jedná o mikro účetní jednotku (jako je i analyzovaný podnik). Tyto účetní jednotky mají povinnost zveřejňovat pouze základní rozvahu a přílohu, tedy bez výkazu zisku a ztrát a značně tak omezuje možnost srovnání. Je nutno brát v potaz, že společnost začala v polovině roku 2019. Specifikem pro trh s peletami je fakt, že krize ohledně omezení v návaznosti na COVID-19 měla dopad až koncem roku 2020. Rok 2021 byl tedy ekonomicky slabým obdobím pro vybraný podnik, proto bylo také rozhodnuto o rozšíření své působnosti.

### 5.1 Analýza majetkové struktury společnosti ve srovnání s odvětvím

Aktiva mezi lety 2019 a 2020 zaznamenaly skokový nárůst o necelých 189 %. Je to zejména způsobeno ekonomickými činnostmi společnosti až od druhé polovinu roku 2019. Největší podíl na celkových aktivech právě tvoří pohledávky, což je zřejmé k povaze společnosti. Detailní analýza pohledávek bude provedena v následující kapitole analýzy složek pracovního kapitálu. Také každoročně vzrůstá podíl dlouhodobého finančního majetku na celkových aktivech. V roce 2020 společnost založila dceřinou společnost na Slovensku, tedy balící centrum a také vlastní minoritní podíl ve společnosti působící v gastronomickém odvětví. V roce 2021 se podíl v gastronomické společnosti navýšil. Dlouhodobý majetek a peněžní prostředky nezaznamenávají prudké poklesy či nárůsty. Společnost má v majetku starší vůz, který je odepisován a žádný další majetek nepřibývá.

Tabulka 3 Majetková struktura podniku (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2019	2020	2021
<b>AKTIVA</b>	<b>2 892</b>	<b>8 346</b>	<b>4 844</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>84</b>	<b>210</b>	<b>293</b>
DNM + DHM	59	49	32
DFM	25	161	261
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2 808</b>	<b>8 136</b>	<b>4 551</b>
Zásoby	0	0	0
Pohledávky	2 647	7 969	4 190
KFM a peněžní prostředky	161	167	361
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabulka 4 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury podniku (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	20/19	21/20
<b>AKTIVA</b>	<b>2 892 (100 %)</b>	<b>8 346 (100%)</b>	<b>4 844 (100%)</b>	<b>188,59%</b>	<b>-41,96%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2,90%</b>	<b>2,52%</b>	<b>6,05%</b>	<b>150,00%</b>	<b>39,52%</b>
DNM + DHM	2,04%	0,59%	0,66%	-16,95%	-34,69%
DFM	0,86%	1,93%	5,39%	544,00%	62,11%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>97,10%</b>	<b>97,48%</b>	<b>93,95%</b>	<b>189,74%</b>	<b>-44,06%</b>
Zásoby	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pohledávky	91,53%	95,48%	86,50%	201,06%	-47,42%
KFM a peněžní prostředky	5,57%	2,00%	7,45%	3,73%	116,17%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

Jak již bylo v úvodu této kapitoly zmíněno, značná nevýhoda je v poskytnutí dat MPO pouze do roku 2019. Je možné tak srovnat vybraný podnik s odvětvím pouze za tento rok. Prvním značným rozdílem je v podílu dlouhodobého majetku v odvětví na aktivech vůči vybranému podniku. Na stranu druhou i data z odvětví vykazují větší podíl dlouhodobého finančního majetku než hmotného a nehmotného majetku, tak jak je i v analyzovaném podniku. Hlavním důvodem mohou být velkoobchodní sítě s podíly v dceřiných společnostech, jako je například MAKRO. Co se týče oběžného majetku, zde převládá podíl na aktivech vybrané společnosti nad podíly na aktivech odvětví. I zde však největší část tvoří pohledávky. Nejmenší rozdíl v porovnání s odvětvím je podíl krátkodobého finančního majetku společně s peněžními prostředky, kde je rozdíl necelé 2 procenta.

Z těchto dat tak lze odvodit, že největší část likvidity je právě v pohledávkách. Lze tedy konstatovat, že poměr oběžných aktiv odvětví na aktivech tvoří dvě třetiny, zatímco poměr u vybrané společností tvoří takřka celou hodnotu. Vybraný podnik se tak může jevit jako nestabilní z důvodu velmi nízkých hodnot dlouhodobého majetku, nicméně na druhou stranu je tento majetek velice likvidní.

Tabulka 5 Horizontální analýza majetkové struktury odvětví (vlastní zpracování dle MPO)

	2019
<b>AKTIVA</b>	<b>100,00%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>35,20%</b>
DNM + DHM	13,74%
DFM	21,45%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>64,17%</b>
Zásoby	19,48%
Pohledávky	37,13%
KFM a peněžní prostředky	7,55%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,64%</b>

## 5.2 Analýza finanční struktury společnosti ve srovnání s odvětvím

Mezi lety 2019 a 2020 vlastní kapitál narostl o polovinu z důvodu tvorby zisku v obou účetních obdobích. Velká změna nastala v roce 2021, kdy se hodnota vlastního kapitálu propadla o více než 115 procent. Základní kapitál zůstal ve všech letech neměnný a nárůst lze zaznamenat ve výsledku hospodaření minulých let z důvodu tvorby zisku v roce 2019 a 2020. Hlavní pozornost tak poutá výsledek hospodaření v posledním roce, který se propadl o skoro 450 procent. Hlavním důvodem je právě dopad pandemie a skokový vzrůst cen materiálu potřebný k výrobě pelet. Taktéž opadl zájem zákazníků předzásobovat se a byli nuceni nakupovat pouze nutné množství. V druhé polovině roku 2021 tak již byl zájem skoro nulový z důvodu vysoké ceny a čekání zákazníků na cenový propad a snížení cen vstupů. Cizí zdroje tak tvoří drtivou část veškerých pasiv ze stejného důvodu jako pohledávky tvoří velkou část aktiv. V roce 2020 i přes krizi stále nakupovala a dodávala svým zákazníkům zboží. Mezi dlouhodobé závazky je zařazen závazek vůči společníkovi, který mezi lety 2020 a 2021 vzrostl o 22 procent z důvodu negativní finanční situace.

Tabulka 6 Finanční struktura podniku (vlastní zpracování)

v tis. Kč			
	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 892</b>	<b>8 346</b>	<b>4 844</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>499</b>	<b>751</b>	<b>-115</b>
Základní kapitál	100	100	100
VH minulých let + fondy ze zisku	0	399	651
VH běžného účetního období	399	252	-866
<b>Cizí zdroje</b>	<b>2 393</b>	<b>7 595</b>	<b>4 959</b>
Rezervy	0	0	0
Závazky	2 393	7 595	4 959
- Dlouhodobé závazky	0	281	343
- Krátkodobé závazky	2 393	7 314	4 616
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabulka 7 Horizontální a vertikální analýza finanční struktury podniku (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	19/20	20/21
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 892 (100 %)</b>	<b>8 346 (100%)</b>	<b>4 844 (100%)</b>	<b>188,59%</b>	<b>-41,96%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>17,25%</b>	<b>9,00%</b>	<b>-2,37%</b>	<b>50,50%</b>	<b>-115,31%</b>
Základní kapitál	3,46%	1,20%	2,06%	0,00%	0,00%
VH minulých let + fondy ze zisku	0,00%	4,78%	13,44%	4,78%	63,16%
VH běžného účetního období	13,79%	3,02%	-17,87%	-36,84%	-443,65%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>82,75%</b>	<b>91,00%</b>	<b>102,37%</b>	<b>217,38%</b>	<b>-34,71%</b>
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Závazky	82,75%	91,00%	102,37%	217,38%	-34,71%
- Dlouhodobé závazky	0,00%	3,37%	7,08%	3,37%	22,06%
- Krátkodobé závazky	82,75%	87,63%	95,29%	205,64%	-36,89%
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

Největším rozdílem proti vybranému podniku tvoří podíl vlastního a cizího kapitálu na pasivech. Zatímco podíl vlastních a cizích zdrojů odvětví je přibližně 50 na 50, ve vybraném podniku podíl na pasivech tvoří více než 80 procent cizí zdroje a pouze necelých 20 procent zdroje vlastní. To se může na první pohled jevit jako příliš velká hodnota, nicméně je důležité uvést fakt, že tyto závazky vznikly z důvodu vzniku pohledávek.

Shodu lze nalézt v poměru krátkodobých závazků, který v odvětví a také v analyzované společnosti tvoří největší část pasiv. Další značný rozdíl je ve výsledku hospodaření minulých let, kde dominují hodnoty odvětví, nicméně vybraný podnik je relativně mladý a hodnot odvětví pravděpodobně dosáhne postupem času. Opačná situace je však v části výsledku hospodaření běžného období. Zde analyzovaná společnost dosahuje vyšších hodnot o 9 p. b. I hodnoty základního kapitálu v odvětví dosahují lepších výsledků než vybraný podnik, nicméně každý specializovaný velkoobchod má jiné nároky na velikost tohoto kapitálu.

Tabulka 8 Horizontální analýza finanční struktury odvětví (vlastní zpracování dle MPO)

	2019
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>47,66%</b>
Základní kapitál	9,20%
VH minulých let + fondy ze zisku	33,64%
VH běžného účetního období	4,82%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>50,98%</b>
Rezervy	1,31%
Závazky	49,67%
- Dlouhodobé závazky	8,00%
- Krátkodobé závazky	41,67%
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1,36%</b>

### 5.3 Analýza výnosů a nákladů ve srovnání s odvětvím

Ve srovnání s odvětvím za rok 2019 dosáhl vybraný podnik tržeb za prodej zboží v poměru k celkovým tržbám více než 98 procent. Naopak odvětví vykazuje větší hodnoty v poměru tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Především je to dáno faktem, že se vybraná společnost v roce 2019 nezabývala ničím jiným než nákupem a prodejem pelet. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb pak zaznamenali v roce 2020 pokles z důvodu podstatně vyšších tržeb v roce 2020 než v roce 2019. V roce 2021 naopak tyto tržby razantně vzrostly, protože se společnost zaměřila na poradenské služby v oblasti prodeje pelet dceřiné společnosti a jednak začala společnost nabízet vedení účetnictví a zpracování daní. Poměr tržeb za prodej zboží od roku 2019 vykazuje negativní vývoj.

Hlavním důvodem je, jak již bylo zmíněno, podstatně vyšší obrat a vyšší finanční výnosy z důvodu vývoje kurzu eura vůči koruně za rok 2020 a za rok 2021 zvýšení tržeb v oblasti prodeje služeb. Výkonová spotřeba v porovnání s daným sektorem za rok 2019 vykazuje obdobné hodnoty jako vybraný podnik s rozdílem 1 procenta. Negativem v této oblasti je jeho rostoucí trend. Zde se projevilo ono zdražování v oblasti nákupu pelet a také využití více služeb, zejména pak v právní oblasti v návaznosti na neplacení části faktur zákazníkem. Poměr osobních nákladů analyzované společnosti za rok 2019 se na první pohled mohou jevit jako velice pozitivní vůči výsledkům odvětví, zde je však nutné uvést, že podnik v roce 2019 měl pouze jednoho zaměstnance, a to na dohodu o provedení práce. Postupem času s přibývajícím prací společnost operovala s jedním zaměstnancem na plný úvazek a také pravidelnou měsíční odměnou jednatele, což mělo za následek zvýšení o 1,25 p. b. V roce 2021 tato hodnota podstatně narostla, a to z důvodu malých tržeb vůči roku 2020 a jednak přijutím hlavní účetní na plný úvazek z důvodu rozšíření nabízených služeb. Posledním bodem v rámci analýzy zisku a ztrát je provozní výsledek. Analyzovaný podnik za rok 2019 dosáhl o 2,06 p. b. vyššího výsledku než odvětví, kde hlavním důvodem jsou vyšší tržby za prodej zboží, nižší výkonovou spotřebu a také velice nízkými osobními náklady. Provozní výsledek však vykazuje od roku 2019 nižší hodnoty, v roce 2021 pak z důvodu ztráty záporných hodnot, kde hlavním důvodem jsou zejména růst nákladů na služby.

Tabulka 9 Analýza zisku a ztrát podniku a odvětví (vlastní zpracování dle MPO)

	2019	2020	2021	2019 - odvětví
<b>Tržby</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby za prodej vlast. výr.a služeb	1,44%	0,08%	11,49%	4,19%
Tržby za prodej zboží	98,45%	97,39%	86,09%	95,81%
Výkonová spotřeba	93,58%	95,37%	98,54%	94,54%
Osobní náklady	0,37%	1,62%	11,46%	3,65%
Provozní výsledek	4,00%	1,07%	-13,24%	1,94%

### 5.3.1 Obchodní marže vybraného podniku v porovnání s odvětvím

Hodnoty odvětví na základě údajů z MPO vykazují za rok 2019 obchodní marži ve výši 8,36 procent, což je podstatný rozdíl oproti výsledkům analyzované společnosti. Dále pak v roce 2020 dosáhla ještě lepšího výsledku obchodní marže. Bohužel však v roce 2021 se hodnota marže propadla, nicméně lze konstatovat, že i stále si zachovala solidní hodnotu. Analyzovaná firma má tak v průměru 20 procent marži na svém prodaném zboží.

Tabulka 10 Obchodní marže (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
<b>MARŽE</b>	<b>23,02%</b>	<b>25,68%</b>	<b>16,45%</b>

#### 5.4 Analýza výsledku hospodaření vybraného podniku

Nejvyšší provozní výsledek hospodaření podnik zaznamenal v roce 2019. Jak již bylo několikrát zmíněno, podnik začínal svou ekonomickou činnost a operoval s minimálními náklady. Finanční výsledek se pak skládá z rozdílu finančních výnosů a nákladů, který je způsoben kurzem eura a koruny. Vyšší zisk byl hlavním důvodem vyšší daně z příjmů, která činila 93 tisíc Kč. EAT tak byl necelých 400 tisíc Kč. Vzhledem k solidnímu roku 2019 bylo rozhodnuto o možnosti zvýšit náklady, zejména pak zvýšení osobních nákladů a pořízení dvou aut na operativní leasing, jedno auto začátkem roku a druhé na přelomu září a října. Nicméně v průběhu roku se již také zvýšili ostatní náklady a také náklady na dopravu zboží, což pak následně vyústilo v nižší provozní výsledek. Velkým problémem v tomto roce pak byl finanční výsledek hospodaření, kde finanční náklady podstatně vzrostly z důvodu velké fluktuace kurzu eura a koruny, což mělo následný vliv na konečný výsledek EBIT a EAT. Rok 2021 nebyl tak vůbec příznivým. Na trh dolehla již zmíněná krize, prodej se několikanásobně propadl a tím i způsobil velkou provozní ztrátu. Vývoj kurzu eura vůči koruně však již nebyl tak nestabilní, a tak se podařilo alespoň finanční výsledek hospodaření uzavřít v kladných hodnotách. Vzhledem k tomu, že podnik nedisponuje žádným cizím kapitálem v podobě půjčky tak nemá žádné nákladové úroky.

Tabulka 11 Dílčí výsledky hospodaření v jednotlivých letech (vlastní zpracování)

Položka výkazu (v tis. Kč)	2019	2020	2021
Provozní VH	489	377	-871
Finanční VH	3	-65	5
EBIT	492	312	-866
Nákladové úroky	0	0	0
Daň z příjmu	93	60	0
EAT	399	252	-866

#### 5.5 Analýza stavu provozního cash-flow

Vzhledem k situaci, že společnost začala vyvíjet ekonomickou činnost v polovině roku, není relevantní cash-flow za rok 2019 sestavit.



V roce 2020 podnik dosáhl záporného provozního cash-flow z důvodu vysokého stavu pohledávek a závazků, a tedy nízké hodnotě peněžních prostředků. V investiční činnosti proběhla změna -136 tis. Kč v oblasti dlouhodobého finančního majetku z důvodu investice do dceřiné společnosti a gastronomického podniku. V roce 2021 se provozní cash-flow dostal do kladných hodnot z důvodu snížení stavu pohledávek a menšího snížení stavu závazků. Peníze na bankovních účtech však podstatně vzrostly. Investiční činnost opět zaznamenala změnu -100 tis. Kč z důvodu zvýšení investice do gastronomického podniku.

Tabulka 12 Stav provozního cash-flow v letech 2020 a 2021 (vlastní zpracování)

<b>Položka výkazu (v tis. Kč)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
PS peněžních prostředků	161	167
<b>CF provozní činnost</b>	<b>-133</b>	<b>426</b>
<i>výsledek hospodaření</i>	252	-866
<i>odpisy</i>	10	17
<i>pohledávky</i>	-5 322	3 779
<i>KFM a peněžní prostředky</i>	6	194
<i>krátkodobé závazky</i>	4 921	-2 698
KS peněžních prostředků	167	361

## 5.6 Analýza poměrových ukazatelů vybraného podniku

V této kapitole je analyzováno hospodaření podniku pomocí vybraných poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele jsou úzce spjaty s řízením čistého pracovního kapitálu. Jedná se o ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.

### 5.6.1 Zadluženost

Hodnota tohoto poměru dle MPO za rok 2019 je zhruba 60 procent. V porovnání s vybranou společností tak dosahuje podstatně vyšší hodnoty. Vybraná konkurenční společnost, která působí ve stejném odvětví se stejnou hlavní činností, založená v roce 2017, dosahuje zadluženost v roce 2019 necelých 30 procent s poklesem na 12 procent v roce 2020. Tato společnost v roce 2019 dosahovala hodnoty aktiv 4,7 mil. Kč a v roce 2020 6 mil. Kč. Na první pohled se tak jeví, že analyzovaná společnost takřka používá ke svému financování pouze cizí kapitál. Nutné je však objasnit, že cizí zdroje tvoří pouze závazky, z toho je drtivá většina krátkodobých z obchodních vztahů. Rostoucí trend je také zapříčiněn skokovým nárůstem obrátu v roce 2020 a následnými pozdními platby zákazníků, čímž byl vybraný podnik nucen vyjednat i delší dobu splatnosti závazků.

Některé obdržené platby od zákazníků pak společnost použila na investici do dceřiné společnosti a tím tak v roce 2021 cizí zdroje převýšili aktiva. Předpokladem je, že se tato investice vyplatí a tím podnik bude schopen uhradit všechny své závazky.

Tabulka 13 Celková zadluženost (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
<b>CZ/A</b>	<b>82,75%</b>	<b>91,00%</b>	<b>102,37%</b>

V tabulce 15 je možné si povšimnout výše zmíněného vysokého podílu krátkodobých zdrojů na celkových závazcích. V roce 2019 tvořil 100 procent podílu, a to z důvodu, že společnost pouze nakupovala zboží za účelem okamžitého prodeje a následným splacením dodavateli. Byl zde promítnut i závazek ke společníkovi, který byl však z poloviny splacen. V roce 2020 se pak tento poměr lehce snížil, a to z důvodu závazku ke společníkovi, který se zařadil do dlouhodobé sekce, nicméně obsah krátkodobých zdrojů je pouze z obchodní povahy. Velice malá část je pak k zaměstnancům z důvodu přelomu roku a ke státním institucím, jako je sociální a zdravotní zabezpečení. Stejná situace se pak vyvíjí v roce 2021 s tím rozdílem, že objem těchto krátkodobých závazků se snížil. Obsahově však tyto krátkodobé závazky jsou stejné jako v roce 2020. Poměr má však klesající tendenci, což je způsobeno postupným navýšením závazku ke společníkovi.

Tabulka 14 Podíl krátkodobých dluhů na cizích zdrojích (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
<b>KRZ/CZ</b>	<b>100,00%</b>	<b>96,30%</b>	<b>93,08%</b>

Od výše zmíněného ukazatele se tak odvíjí podíl vlastního kapitálu. Dle údajů MPO daný sektor v roce 2019, ve kterém se nachází vybraný podnik, dosahuje hodnoty takřka 48 procent, což je výrazný rozdíl oproti analyzované společnosti. Vybraný konkurenční podnik dosahuje podílu na vlastním kapitálu v roce 2019 téměř 67 procent s nárůstem na 86 procent v roce 2020, což je opačná situace oproti analyzované společnosti. Konkurenční podnik tak má relativně velký podíl ve vlastních zdrojích, což může přinášet vyšší náklady na vlastní kapitál. Největší podíl vlastního kapitálu vybrané společnosti tak tvořil v roce 2019, kdy se skládal jednak ze základního kapitálu a jednak z vytvořeného zisku. Aktiva na stranu druhou netvořila tak velkou položku, jako v roce 2020. Hlavní příčinou vysoké hodnoty aktiv v roce 2020 je vysoká hodnota pohledávek.

Tím se podíl utlumil na 9 procent, avšak vlastní kapitál se zvýšil z důvodu tvorby dalšího zisku. Poslední analyzovaný rok však skončil v záporných číslech, kde hlavním důvodem je jednak regulace aktiv ve formě splacení pohledávek a také vysokou ztrátou, která předčila kumulovaný zisk za předchozí účetní období.

Tabulka 15 Podíl vlastního kapitálu (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
VK/A	17,25%	9,00%	-2,37%

Posledním ukazatelem v rámci zadluženosti je jeho míra. Tento ukazatel však není úplně tak směrodatný, protože k povaze a náplně společnosti, tedy zprostředkování obchodu, není vyžadován velký objem vlastního kapitálu. Na základě údajů poskytnutých MPO v roce 2019 odvětví dosahuje poměru 1,07. Konkurenční firma dosahovala poměru v roce 2019 0,45 a v roce 2020 0,14, což je opět opačná situace, jako u analyzované společnosti. Poměry se tak jeví jako astronomické, ale mají svůj hlavní, výše zmíněný důvod. Velkým zásahem do tohoto poměru byla pak generovaná ztráta v roce 2021, která zapříčinila, že vlastní kapitál dosahuje záporných hodnot.

Tabulka 16 Míra zadluženosti (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
CZ/VK	4	10	N/A

### 5.6.2 Likvidita

Prvním ukazatelem v rámci likvidity je běžná likvidita. Dle údajů MPO dosahuje tento ukazatel v odvětví hodnoty 1,54 za rok 2019. Naproti tomu analyzovaný podnik dosahuje menší hodnoty, konkrétně 1,17. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1,5 až 2,5. Zde je však nutné uvést, že společnost dosud neoperovala se zásobami oproti podnikům v odvětví, i proto je tento ukazatel stejný jako pohotová likvidita. Tato hodnota má však klesající tendenci, kde se momentálně zastavila těsně pod hodnotou 1. Lze tedy konstatovat, že při zpeněžení oběžných aktiv je podnik schopen uhradit své krátkodobé závazky, které tvoří drtivou většinu všech pasiv.

Tabulka 17 Běžná likvidita (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
<b>OA/KZ</b>	<b>1,17</b>	<b>1,11</b>	<b>0,99</b>

Druhý stupeň likvidity, tedy pohotová složka, na základě údajů MPO za rok 2019 v odvětví vykazuje hodnotu 1,07. Z hlediska zaměření podniku považují tento ukazatel za kritický, protože pohledávky tvoří drtivou část aktiv. Zde analyzovaný podnik vykazuje lepšího výsledku než odvětví. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1 až 1,5. V tomto rozpětí se analyzovaná společnost nachází. Hodnota 0,99 ještě není příliš problémová, nicméně to může být varovným signálem pro vybranou společnost tento ukazatel kontrolovat.

Tabulka 18 Pohotová likvidita (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
<b>POHL+KFM/KZ</b>	<b>1,17</b>	<b>1,11</b>	<b>0,99</b>

Posledním stupněm likvidity je hotovostní likvidita. Hodnota odvětví podle MPO dosahuje hodnoty 0,18 za rok 2019. Zde je první rozdíl proti analyzované společnosti, která dosahuje menší hodnoty. Nicméně v roce 2020 došlo k poklesu, ale v roce 2021 se vrátila na hodnotu původní. Dalším důvodem poklesu hodnoty v roce 2020 je také investice do dceřiné společnosti a gastronomického podniku. Tento ukazatel je však lehce zavádějící, protože hodnota peněžních prostředků se v podniku neustále mění, tudíž lze považovat tento ukazatel za spíše doplňující.

Tabulka 19 Hotovostní likvidita (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
<b>KFM/KZ</b>	<b>0,07</b>	<b>0,02</b>	<b>0,08</b>

Likvidita z provozního cash-flow eliminuje časové řady, protože ukazatele klasické likvidity jsou měřeny k určitému datu. Jak si lze povšimnout, likvidita z provozního cash flow byla v roce 2019 o 0,06 vyšší než ukazatel hotovostní likvidity. Také na stranu druhou, hotovostní likvidita v roce 2020 vykazovala nízkou hodnotu, stále však kladnou. Po úpravě o provozní cash flow již ukazatel vykazuje zápornou hodnotu.

Do kladných hodnot se však podnik vrátil v roce 2021 i přes generovanou větší ztrátu a splatných více pohledávek než uhrazených závazků.

Tabulka 20 Likvidita z provozního cash-flow (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
<b>CFprov./KR</b>	<b>0,13</b>	<b>-0,02</b>	<b>0,09</b>

### 5.6.3 Rentabilita

V následujících odstavcích bude zkoumán vývoj ukazatelů rentability v čase. Rentabilita tržeb na základě údajů MPO z roku 2019 vykazuje v odvětví hodnotu 2,65 procent. Zde si vybraný podnik vedl lépe o 1,31 p. b., vykázal hodnotu za rok 2019 skoro 4 procenta a dokázal tak porazit průměr odvětví. Vysoká ziskovost byla především způsobena malým objemem osobních nákladů a nákladů na služby. Rentabilita tržeb však vykazuje klesající tendenci. Za rok 2020 již hodnota klesla na 0,89 % z důvodu zvýšení osobních nákladů. Tržby se však mnohonásobně zvýšily, jelikož společnost pracovala celé účetní období na rozdíl od roku 2019. V posledním roce 2021 tak ziskovost nabyla záporných hodnot z důvodu ztráty. Zde se právě projevila již zmíněná krize ohledně pandemie. Tyto výsledky pak dokáží napovědět o výsledcích dalších ukazatelů rentability.

Tabulka 21 Rentabilita tržeb (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
<b>zisk/tržby</b>	<b>3,96%</b>	<b>0,89%</b>	<b>-13,16%</b>

Druhý ukazatel rentability se zaměřuje na ziskovost aktiv. Podniku se podařilo tuto hodnotu generovat na 17 procentech. Naproti tomu údaje za rok 2019 z MPO vykazují rentabilitu aktiv s hodnotou 6,6 procenta, což je o 10,4 p. b. horší, než vybraný podnik. Rozdíl je opravdu viditelný, nicméně v dalších obdobích, jak je vidno z tabulky, mají tyto hodnoty klesající trend. Již s klesající tendencí rentability tržeb se v roce 2020 hodnota ziskovosti aktiv snížila na 3,74 procenta. Hlavním důvodem je velký objem pohledávek, který je v roce 2020 vázán v aktivech. V roce 2021 se hodnota pohledávek opět viditelně snížila, ale s generovanou ztrátou tak rentabilita aktiv skončila v záporné hodnotě.

Tabulka 22 Rentabilita aktiv (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
<b>EBIT/aktiva</b>	<b>17,01%</b>	<b>3,74%</b>	<b>-17,88%</b>

Posledním ukazatelem rentability je ziskovost vlastního kapitálu. Vzhledem k jeho nízkému objemu jsou tyto ukazatele vysoce volatilní. Ve srovnání se sektorem, ve kterém analyzovaná společnost podniká, dosahuje velikých rozdílů. Na základě údajů z MPO byla ziskovost odvětví v roce 2019 10,12 procent, kdežto rentabilita vlastního kapitálu vybraného podniku tvořila hodnotu takřka 80 procent. Tak vysoké hodnoty mohou být dobrou zprávou pro vlastníka, nicméně pro daný podnik jako takový může na rentabilitu pohlížet i jako na náklad vlastního kapitálu, což už by tak příznivě výsledek nevypadal. Rok 2020 nabízí pohled za celé účetní období, a tak se hodnota snížila na 33,5 procenta, což i přes snížení pojednává o relativně dobrém výsledku. Rok 2021 se pak nese v negativním duchu a výsledek ziskovosti nabývá astronomických hodnot. Hlavním důvodem je drtivé snížení prodeje zboží a útlum činnosti podniku z důvodu pandemické krize. Nesmí se však opomíjet, že má podnik minimum vlastního kapitálu, jak již bylo zmíněno.

Tabulka 23 Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
<b>ČZ/VK</b>	<b>79,96%</b>	<b>33,56%</b>	<b>N/A</b>

#### 5.6.4 Aktivita

V této kapitole bude věnována pozornost zejména ukazatelům obratovosti a doby obratu aktiv, pohledávek a závazků. Vynechány byly ukazatele doby obratu a obratovosti zásob, protože společnost zásobami nedisponuje.

Na základě údajů MPO vykazuje odvětví za rok 2019 hodnotu obratovosti aktiv 2,49, kdežto analyzovaná společnost vykazuje podstatně vyšší hodnotu. Tato hodnota se však v roce 2020 změnila jen minimálně a stále vykazuje společnost hodnotu nad 4. To tedy vypovídá o skutečnosti, že analyzovaná společnost hospodaří efektivněji s aktivy než výsledky odvětví. To se však změnilo v roce 2021, kdy se tato hodnota výrazně propadla z důvodu velmi nízkých tržeb.

Z pohledu doby obratu aktiv vykazuje na základě hodnot z dat MPO za rok 2019 144,5 dnů. Analyzovaná společnost dosáhla výsledku za rok 2019 v podobě 83,75 dnů.

V tomto ukazateli je vždy nejmenší hodnota lepší pro podnik. Vybraná společnost tak dokázala dokončit dobu obratu za 84 dní, zatímco průměr odvětví je 145 dnů. Důležité je uvést, že analyzované společnosti se v aktivech nachází v drtivé většině pouze pohledávky, kdežto u podniků v odvětví může situace být jiná. Dalším důvodem může být právě hodnota aktiv analyzovaného podniku, která není příliš velká. Za rok 2020 tato hodnota takřka zůstala stejná, což svědčí o stabilitě doby obratu a navýšení tržeb a aktiv v obdobné proporcii. Bohužel však externí faktor v podobě pandemie v roce 2021 razantně navýšil dobu obratu na 265 dnů.

Tabulka 24 Obratovost a doba obratu aktiv (vlastní zpracování)

<b>Obratovost aktiv</b>			
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Tržby/A</b>	<b>4,30</b>	<b>4,21</b>	<b>1,36</b>
<b>Doba obratu aktiv (ve dnech)</b>			
<b>DOBA OBRATU</b>	<b>83,75</b>	<b>85,41</b>	<b>265,02</b>

Obratovost pohledávek od roku 2019 vykazuje klesající trend. Z pohledu roku 2019 je tato hodnota 4,7, kdežto hodnota na základě hodnot odvětví dle MPO činí 6,71. Zde si tedy průměr odvětví vedl lépe než analyzovaná společnost a dokázala efektivněji hospodařit s pohledávkami. Vzhledem k růstu pohledávek se tak obratovost v roce 2020 lehce snížila. Klíčový rok tak byl opět 2021, kdy se obratovost podstatně snížila. To samé platí i při době obratu, která si v průměru v letech 2019 a 2020 držela obdobné hodnoty a při posledním roce se tato doba natáhla na necelých 230 dnů. Hlavním důvodem je tedy akceptace pozdních úhrad od zákazníků. Při zaměření na roky 2019 a 2020 v porovnání s odvětvím však stále vykazovala horší hodnoty. Na základě údajů z MPO byla doba obratu pohledávek 54 dní. Hlavním důvodem může být fakt, že analyzovaná společnost převážně obchoduje se zahraničím, a tak se splatnost pohledávek již z důvodu přeshraničních dodávek natahuje.

V návaznosti na výše zmíněné ukazatele jsou obratovosti závazků a jejich doba obratu. Hodnoty z odvětví dle MPO vykazují obratovost 5,98 a hodnoty analyzovaného podniku 5,19. Zde rozdíl není tak razantní jako u obratovosti pohledávek, nicméně i přes to výsledky odvětví vykazují efektivnější hospodaření se závazky. V analyzovaném podniku má obratovost klesající trend, avšak mezi lety 2019 a 2020 není rozdíl tak markantní, jako u roku 2021. Dalším negativním výsledkem je porovnání doby obratu pohledávek a závazků. Doba obratu závazků je v letech 2019 a 2020 kratší než doba obratu pohledávek, čímž vzniká časová mezera, kterou je vybraný podnik nucen financovat.

V průměru se tak jedná o 7 dnů. Situace nabrala opačný směr v roce 2021, kde rozdíl mezi dobou obratu závazků a pohledávek je kladný. Vybraná společnost tak obdržela platby od zákazníků v průměru dřív, než musela dodavatelům uhradit splatné faktury. V obecném hledisku jsou ale tyto doby i přes kladný výsledek stále dlouhé.

Tabulka 25 Obratovost a doba obratu pohledávek (vlastní zpracování)

<b>Obratovost pohledávek</b>			
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>T/pohledávky</b>	<b>4,70</b>	<b>4,41</b>	<b>1,57</b>
<b>Doba obratu pohledávek (ve dnech)</b>			
<b>DOBA OBRATU</b>	<b>76,66</b>	<b>81,55</b>	<b>229,24</b>

Tabulka 26 Obratovost a doba obratu závazků (vlastní zpracování)

<b>Obratovost závazků</b>			
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>T/závazky</b>	<b>5,19</b>	<b>4,81</b>	<b>1,43</b>
<b>Doba obratu závazků (ve dnech)</b>			
<b>DOBA OBRATU</b>	<b>69,30</b>	<b>74,85</b>	<b>252,55</b>

## 5.7 Zhodnocení finanční analýzy podniku

Jak již bylo z majetkové struktury jasné, dominantní složkou na straně aktiv jsou pohledávky, a to z obchodních vztahů. Vzhledem ke společnosti, která víceméně zprostředkovává zboží zákazníkům, je tak vysoká hodnota očekávající. Z pohledu dlouhodobého majetku vykazuje rostoucí trend právě finanční složka. Společnost se tedy snaží eliminovat externí riziko trhu diverzifikací svého působení. Je tedy zřejmé, že hlavní pozornost je spjata s řízením oběžných aktiv.

Z pohledu finanční struktury vyplývá, že společnost zejména operuje s kapitálem cizím. Tento kapitál se z drtivé většiny skládá z krátkodobých závazků, které taktéž jsou z obchodních vztahů. Největší složkou vlastního kapitálu je tak výsledek hospodaření minulých let. Společnost tak operuje s vysokou hodnotou zadlužení a preferuje před stabilitou dosažený zisk. Dlouhodobé závazky se skládají pouze ze závazku vůči společníkovi. To společnosti přináší jistou výhodu v tom, že společník tento závazek v blízké době nežádá o uhrazení. Zde se naskýtá možnost transformovat tento závazek společníkovi do vlastního kapitálu a tím zvednout jeho poměr a napomocť společnosti k větší stabilitě.



Dosažené zisky, vyjma ztráty z posledního účetního období, lze hodnotit pozitivně. Vypovídá o tom i fakt, že společnost generuje nadprůměrnou marži oproti odvětví. Vzhledem k rozšíření působnosti na jiných odvětvích společnosti narůstají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Na stranu druhou je zaznamenán i nárůst poměru výkonové spotřeby. Osobní náklady taktéž zaznamenaly meziroční nárůsty, tudíž se nabízí možnost detailní analýzy nákladů a možné regulace. Vzhledem však k pandemické krizi společnost dokázala v roce 2020 vytvořit zisk. Bohužel však na společnost následky pandemie dolehly v roce 2021, kterou ukončila s velkou ztrátou. Společnost byla nucena prodávat i s menší marží, a tak i částečně tato marže zapříčila tak vysokou ztrátu. Pozitivem na tomto výsledku je fakt, že gastronomický podnik, ve kterém analyzovaná společnost vlastní minoritní podíl, skončila se ziskem. Z daňového hlediska byla uplatněna ztráta a podnik ušetřil na daňové povinnosti.

Mezi nejlepší výsledky lze zařadit ukazatele rentability v letech 2019 a 2020, zejména dosahovanou vysokou rentabilitu vlastního kapitálu. Do roku 2021 firma vytvářela solidní výsledky a v porovnání s odvětvím v roce 2019 tak výrazně předčila podniky v daném sektoru. Naopak v oblasti aktivity se v celkovém důsledku jeví lépe výsledky odvětví. Zde vzniká prostor na zlepšení hodnot analyzované společnosti.

Výsledky roku 2021 jsou spíše negativní z důvodu špatné situace na trhu. Společnost z důvodu vysokých hodnot pohledávek a závazků byla nucena se primárně zaměřit na splacení těchto složek a snahu o jejich minimalizaci. Bohužel dopad pandemické krize byl opravdu veliký a společnosti tak utlumila ekonomickou činnost. První problémy se objevili s nedostatkem surovin pro výrobu pelet a následného drtivého snížení odbytu. Nejkritičtější oblastí byla doba obratu pohledávek a závazků, která se podstatně zvýšila na dlouhou dobu. Pozitivní stránkou věci je však nižší doba obratu pohledávek než závazků.

Pokud bychom eliminovali poslední účetní období, které je silně ovlivněno nepříznivým vývojem celé ekonomiky, lze společnost hodnotit kladně. Z roku 2019 a 2020 vznikaly pozitivní předpoklady pro rok 2021, které se však nenaplnily. U analyzované společnosti vzniká prostor pro zlepšení v oblasti zadluženosti a finanční stability a taktéž v jednotlivých složkách ukazatelů aktivit.

## 6 ANALÝZA VÝVOJE A ŘÍZENÍ ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU A JEHO DÍLČÍCH SLOŽEK

V této kapitole bude detailněji popsána struktura oběžných aktiv a krátkodobých závazků a bude provedena analýza současného stavu čistého pracovního kapitálu. Tato kapitola je podrobně zaměřena na jednotlivé složky čistého pracovního kapitálu. Pomocí detailní analýzy jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu lze vycházet při tvorbě projektu řízení čistého pracovního kapitálu. V aktuální situaci totiž ve vybraném podniku neexistuje žádný koncept na efektivní řízení dílčích složek pracovního kapitálu.

### 6.1 Struktura oběžných aktiv

Vzhledem k povaze společnosti jsou oběžná aktiva rozdělena pouze do dlouhodobých a krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků. Společnost v aktuální situaci neoperuje se zásobami, kde hlavními důvody je jednak jejich hlavní činnost, tedy nákup a okamžitý prodej zákazníkovi s převozem zboží přímo od výrobce a jednak tím, že dceřiná společnost disponuje skladovými položkami a není tedy potřeba mít sklady i v mateřské společnosti. Při pohledu na tabulku níže je tedy jasné, že drtivá část oběžných aktiv je tvořena krátkodobými pohledávkami, které jsou z povahy obchodního styku. V letech 2019 a 2020 tak tvořily zhruba 95 % veškerých oběžných aktiv. Jejich objem se v roce 2021 snížil na hodnotu 87 %. Důvodem bylo snížení celkového objemu krátkodobých pohledávek, protože se značná část uhradila. Dlouhodobé pohledávky naopak tvoří velice malou část oběžných aktiv. Jedná se o pohledávku k podniku, ve kterém má analyzovaná společnost minoritní podíl. Při vzniku podnik vyžadoval malou finanční výpomoc v oblasti provozního hlediska. Hodnota pohledávky tak zatím zůstává stejná. Poslední částí oběžných aktiv jsou peněžní prostředky. Ty také tvoří malou část, nicméně je v průměru větší než část dlouhodobých pohledávek. Mezi lety 2019 a 2020 se hodnota držela zhruba na stejné úrovni, nicméně meziročně poměr v procentech klesl. Hlavním důvodem je nárůst celkových oběžných aktiv, konkrétně pohledávek krátkodobých. Společnost výrazně více prodávala oproti roku 2019, což je také důvodem nárůstu stavu pohledávek. V roce 2021 pak hodnota peněžních prostředků skokově vzrostla. I poměrná část dosáhla hodnoty takřka 8 procent. Opět je důvodem výrazný pokles oběžných aktiv. Podniku byla uhrazena značná část pohledávek, avšak neuhradil tímto poměrem závazky. Společnost byla nucena z důvodu negativní situace pozdržet na základě dohody platby dodavatelům, aby uhradil své fixní náklady. To je také důvodem, proč peněžní prostředky v roce 2021 mají vyšší hodnotu než v předchozích letech.

Tabulka 27 Struktura oběžných aktiv (vlastní zpracování)

Oběžná aktiva	2019		2020		2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	230	2,83%	230	5,05%
Krátkodobé pohledávky	2 647	94,27%	7 739	95,12%	3 960	87,01%
Peněžní prostředky	161	5,73%	167	2,05%	361	7,93%
<b>Celkem</b>	<b>2 808</b>	<b>100,00%</b>	<b>8 136</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 551</b>	<b>100,00%</b>

## 6.2 Struktura pohledávek

Jak bylo zmíněno v kapitole předchozí, velká část pohledávek je tvořena těmi krátkodobými. V roce 2019 tvořili 100 procent hodnoty pohledávek a v následujících letech se tento poměr pohybuje okolo 95 procent. Je tedy zřejmé, že podnik operuje zejména s pohledávkami krátkodobými. Tím vzniká otázka, proč podnik má pouze pohledávky krátkodobé? Na trhu pelet, zejména na zahraničním italském, se sezónní ceny tvoří na přelomu března a dubna. Právě při této tvorbě ceny se také uzavírají v oblasti velkoobchodu celoroční smlouvy o dodávkách pelet a jejich platbách, což je hlavní důvod tak velkého objemu pohledávek. Hodnota pohledávek se pohybuje okolo 90 procent z celé hodnoty aktiv. Značnou část pohledávek tvoří zákazníci, kteří se v důsledku pandemie dostali do finančních problémů a požádali o delší dobu splatnosti. Při podrobné analýze struktury krátkodobých pohledávek lze zjistit, že se jedná zejména o ty z obchodních vztahů. V roce 2019 tvořili téměř 80 % krátkodobých pohledávek v hodnotě 2 mil. Kč. Konkrétně se jedná o jednoho z hlavních odběratelů analyzované společnosti, se kterou má firma dlouhodobé obchodní vztahy, a tedy i výhody v oblasti delší splatnosti. V letech 2020 a 2021 tento poměr vzrostl na hodnotu 90 procent. Vznikl větší objem pohledávek a tím i tedy jejich poměr. Hlavním důvodem je schválení odložení splatnosti významnému odběrateli. Rozdílem v těchto letech je fakt, že v roce 2020 tvořily pohledávky z obchodních vztahů 7 mil. Kč, kdežto v roce 2021 pouze 3,5 mil. Kč. Tento propad je způsoben jednak splacením jisté části těchto pohledávek a jednak dopadu krize v roce 2021 na trh pelet, kdy se prodej pelet podstatně propadl. Druhou větší částí krátkodobých pohledávek tvoří pohledávky daňové. V roce 2019 tvořily 18 procent celkové hodnoty oběžných aktiv, konkrétně 477 tisíc Kč. Tato pohledávka je způsobena nadměrnými odpočty daně z přidané hodnoty, což je také důvodem i v dalších letech.

Společnost nakupuje zboží v České republice, tedy i s hodnotou DPH, ale do zahraničí se však zboží prodává již bez hodnoty DPH. V roce 2020 je situace obdobná, avšak již tvoří pouze 7 procent celkové hodnoty oběžných aktiv. Opět je hlavním důvodem nárůst celkového objemu oběžných aktiv, konkrétně pohledávek z obchodních vztahů. Tato pohledávka je obdobná jako v roce 2019, konkrétně 539 tisíc Kč. V roce 2021 je však situace jiná. Daňové pohledávky netvoří ani jedno procento z hodnoty oběžných aktiv, jedná se o malou částku 27 tisíc Kč. Důvodem je zejména utlumená ekonomická činnost podniku a tvorby pouze nákladů, ze kterých se část vrátila v podobě nadměrného odpočtu DPH. Poslední součástí krátkodobých pohledávek jsou poskytnuté zálohy. Meziročně mají rostoucí tendenci. Zálohy se poskytují zejména při nákupu zboží u nového dodavatele. Ten si tak chrání riziko neodebrání zboží. V roce 2019 tvořili zhruba tři procenta krátkodobých pohledávek, v roce 2020 pak méně než jedna a půl procenta. Tak malá část je způsobena přelomem účetních období, kdy se záloha poskytne ještě v minulém účetním období, ale obchod se uskuteční až v roce následujícím. Nárůst je zaznamenán v roce 2021, konkrétně tvoří takřka devět procent hodnoty krátkodobých pohledávek. Jsou tvořeny zejména zálohami na zboží, které je ve výrobě s prodloužením z důvodu nedostatku surovin.

Tabulka 28 Horizontální analýza pohledávek (vlastní zpracování)

Pohledávky	2019		2020		2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	0	0,00%	230	2,89%	230	5,49%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	2 647	100,00%	7 739	97,11%	3 960	94,51%
<i>z obchodních vztahů</i>	2 095	79,15%	7 094	91,67%	3 587	90,58%
<i>daňové pohledávky</i>	477	18,02%	539	6,96%	27	0,68%
<i>poskytnuté zálohy</i>	75	2,83%	106	1,37%	346	8,74%
<b>Celkem</b>	<b>2 647</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 969</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 190</b>	<b>100,00%</b>

V oblasti doby splatnosti pohledávek lze konstatovat, že podstatně velká část pohledávek jsou po jejich splatnosti. V roce 2019 tvořil tento poměr 26 procent pohledávek před splatností a 74 procent pohledávek po splatnosti. Při detailnější analýze těchto pohledávek lze zjistit, že v roce 2019 jsou pohledávky po splatnosti maximálně 29 dní.

Jedná se tedy o faktury, které byly vystaveny v roce 2019 a zaplacený v následujícím účetním obdobím. Tento poměr vzrostl v roce 2020 na 84 procent pohledávek po splatnosti a 16 procent pohledávek před splatností. Zde si lze však povšimnout, že největší poměr nesplacených pohledávek tvoří právě ty pohledávky, které jsou po splatnosti více než 180 dní. Tento poměr činí více než 50 procent všech pohledávek po splatnosti. Zde začal problém platební neschopnosti zákazníků vlivem pandemické krize. Jelikož se jednalo o pohledávky za významným odběratelem vybrané společnosti, bylo rozhodnuto o schválení posečkání plateb faktur. I přes tuto komplikaci vybraná firma dále pokračovala v plnění smlouvy a dodávání zboží. Další důvod, proč společnost přistoupila na tuto skutečnost, bude vysvětlen v analýze závazků. Druhou největší složkou pohledávek po splatnosti jsou do 29 dnů, konkrétně 31 procent všech pohledávek po splatnosti. Opět se jedná o faktury, které byly vystaveny v roce 2020 a splaceny následující rok. Zbývající část pohledávek po splatnosti jsou pohledávky více než 30 dní po splatnosti s poměrem čtyři procenta a více než 90 dní s poměrem 13 procent. Zde jsou obsaženy opět pouze faktury od významného odběratele. V roce 2021 dosáhl poměr faktur před a po splatností nejvyšších hodnot. Pohledávky před splatností činily pouze 10 procent a pohledávky po splatnosti tvořily 90 procent veškerých pohledávek. Pohledávky po splatnosti do 179 dnů tvoří zanedbatelný poměr a jedná se o pohledávky za zákazníkem, který odebíral služby v podobě vedení účetnictví. Drtivá většina jsou však pohledávky po splatnosti více než 180 dní, konkrétně pak více než 360 dnů po splatnosti, kde tento poměr tvořil 86 procent všech pohledávek. I zde jsou právě ty pohledávky, které jsou za významným odběratelem. Zde pro firmu již nastala větší komplikace, kdy se z krátkodobých pohledávek staly pohledávky dlouhodobé. Společnost má tedy vázáno více než 3. mil. Kč v aktuálně již dlouhodobých pohledávkách. Důležité je uvést, že se stále jedná o téhož odběratele zmíněného výše. Narůstající doby po splatnosti si lze taky povšimnout z tabulky pohledávek dle lhůty splatnosti za pololetí. Pohledávky po splatnosti do 360 dnů mají spíše klesající tendenci. Naopak pohledávky po splatnosti 360 dnů a více mají rostoucí tendenci a je potřeba patřičně věnovat této oblasti pozornost. Dalším faktorem stojícím za zmínku je klesající poměr mezi prvním a druhým pololetím. Obecně lze konstatovat, že podzim v oblasti pelet je nejméně vytiženou sezónou, co se prodeje týče. Opačná situace je u pohledávek před splatností. Hlavním důvodem je dokupování zboží v zimním období a přelomu roku z důvodu špatného odhadu zásob konečných zákazníků nebo z důvodu větší zimy.

Tabulka 29 Vertikální analýza pohledávek z obchodního styku dle lhůty splatnosti (vlastní zpracování)

Pohledávky	2019		2020		2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Před splatností</b>	677	25,58%	1 248	16,13%	380	9,60%
<b>Po splatnosti</b>	1 970	74,42%	6 491	83,87%	3 580	90,40%
<i>1 - 29 dnů</i>	1 970	100,00%	2 032	31,30%	68	1,90%
<i>30 - 89 dnů</i>	0	0,00%	281	4,33%	15	0,42%
<i>90 - 179 dnů</i>	0	0,00%	825	12,71%	18	0,50%
<i>180 - 359 dnů</i>	0	0,00%	3 353	51,66%	392	10,95%
<i>360 dnů a více</i>	0	0,00%	0	0,00%	3 087	86,23%

Tabulka 30 Pohledávky dle lhůty splatnosti za jednotlivá pololetí (vlastní zpracování)

Pohledávky	2019		2020		2021	
	1. pol.	2. pol.	1. pol.	2. pol.	1. pol.	2. pol.
<b>Před splatností</b>	N/A	677	284	1 248	19	380
<b>Po splatnosti</b>	N/A	1 970	7 469	6 491	4 535	3 580
<i>1 - 29 dnů</i>	N/A	1 970	1 660	2 032	168	68
<i>30 - 89 dnů</i>	N/A	0	3 830	281	31	15
<i>90 - 179 dnů</i>	N/A	0	1 979	825	455	18
<i>180 - 359 dnů</i>	N/A	0	0	3 353	1 241	392
<i>360 dnů a více</i>	N/A	0	0	0	2641	3087

### 6.3 Struktura finančního majetku

Další dílčí částí pracovního kapitálu je finanční majetek. Společnost vzhledem k velké vázanosti peněz v pohledávkách nedisponuje s velkým množstvím financí v bankách či v pokladně. Také z povahy firmy vyplývá, že lze očekávat minimální množství peněz v pokladně. V roce 2019 společnost měla 88 procent finančního majetku na bankovních účtech, konkrétně 141 tisíc Kč. Obdobná situace byla i v roce 2020, kde bylo na bankovních účtech 140 tisíc Kč, nicméně poměr peněz v bance tvořil 84 procent, tedy o čtyři procentní body méně než v předchozím období. V tomto období vzhledem k velkému nárůstu oběžného majetku může být očekáváno více disponibilních prostředků, nicméně byly využity na investice do dceřiných společností. Rozdíl lze spatřit ve výsledcích disponibilních peněžních prostředků v prvním a druhém pololetí roku 2020, kde v prvním pololetí společnost disponovala podstatně s více penězi. Není také v tomto roce údaj peněz v pokladně za první pololetí v roce 2020 z důvodu záporného výsledku.

Z logického hlediska však takový výsledek není možný, nicméně zde vznikl přechodný účetní rozdíl, který generoval zápornou hodnotu. Patrná změna lze zaznamenat v roce 2021, kde takřka všechen finanční majetek byl na bankovních účtech, tedy 356 tisíc Kč. Peníze na bankovních účtech se využívají hlavně pro ekonomickou činnost podniku, tedy nákup a prodej zboží a úhrada nákladů. Relativně malé částky v pokladně jsou tvořeny částečnou výplatou mezd v hotovosti či financování kancelářských potřeb a podobných drobných nákladů. V průměru tak činí peníze v pokladně 11 tisíc Kč a na bankovních účtech 217 tisíc Kč, což v porovnání s provozními náklady, které jsou v průměru 100 tisíc Kč., činí pokrytí na dva měsíce.

Tabulka 31 Struktura finančního majetku v jednotlivých letech (vlastní zpracování)

Finanční majetek	2019		2020		2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Peníze v bance	141	87,58%	140	83,83%	356	98,61%
Peníze v pokladně	20	12,42%	27	16,17%	5	1,39%
<b>Celkem</b>	161	100,00%	167	100,00%	361	100,00%

Tabulka 32 Finanční majetek za jednotlivá pololetí (vlastní zpracování)

Finanční majetek	2019		2020		2021		Průměr (v tis. Kč)
	1. pol.	2. pol.	1. pol.	2. pol.	1. pol.	2. pol.	
Peníze v bance	100	141	235	140	331	356	217
Peníze v pokladně	0	20	N/A	27	5	5	11

#### 6.4 Struktura závazků

V oblasti struktury závazků lze spatřit obdobnou situaci jako u struktury pohledávek. Závazky jsou tak převážně tvořeny z krátkodobé povahy. Napříč všemi analyzovanými roky krátkodobé závazky přesahovaly hodnoty 90 procent veškerých závazků. Při detailnějším pohledu lze zjistit, že se jedná hlavně o závazky z obchodních vztahů. V roce 2019 tvořily více než 73 procent celkové hodnoty krátkodobých závazků. Druhou největší složkou v oblasti krátkodobých závazků tvořily právě závazky ke společníkovi, který tak svými disponibilními penězi pomohl analyzované společnosti k rozvoji ekonomické činnosti.

Tento údaj není uveden v tabulce z důvodu transformace do závazků dlouhodobých v následujících obdobích. V dalších letech byl závazek částečně splacen. Poslední významnou složkou krátkodobých závazků v roce 2019 tvořili daňové závazky, kde byla obsažena daňová povinnost z generovaného zisku. Zaměstnance měla společnost v roce 2019 pouze jednoho, a to účetní na dohodu o provedení práce. V roce 2020 je patrný nárůst hodnoty závazků z obchodních vztahů na konkrétní hodnotu 7,3 mil. Kč, což tvořilo 99 procent všech krátkodobých závazků. S prodlením plateb od zákazníků, kde tato problematika byla zmíněna ve struktuře pohledávek, byla společnost nucena vyjednat odložení plateb s dodavateli. S úspěšnou akceptací dodavatelem posečkáním mohla společnost umožnit prodloužení plateb od odběratelů. Dále se však plnily smlouvy na dodávání pelet dle dřívějšího ujednání, aby koneční zákazníci nebyli zaskočeni náhlým výpadkem zboží. Hlavním důvodem souhlasu dodavatelů na posečkání plateb byl fakt, že mohli i přes pandemickou krizi a náhlé zastavení ekonomiky dále vyrábět a fungovat bez značného omezení. Také vzrostly závazky vůči zaměstnancům, sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Společnost vzhledem k rozvíjející se činnosti tak zaměstnala účetní na hlavní pracovní poměr a také vypsala měsíční odměnu jednateli společnosti. V roce 2021, i přes negativní vývoj na trhu a výsledku hospodaření, se společnosti podařilo snížit hodnotu krátkodobých závazků z obchodních vztahů na 4,3 mil. Kč a tak tvořily ke konci roku 93 procent všech krátkodobých závazků. Nicméně pokud by se tento údaj porovnal s pohledávkami z obchodních vztahů, vzniká zde rozdíl zhruba 700 tisíc, které je třeba dofinancovat. Tento rozdíl je důsledkem utlumené ekonomické činnosti v druhé polovině roku 2021 a nutnosti financovat fixní náklady společnosti. V tomto účetním období lze evidovat tak nárůst přijatých záloh, které mají návaznost na poskytnuté zálohy, tedy na dodávané zboží.



Tabulka 33 Horizontální analýza závazků (vlastní zpracování)

Závazky	2019		2020		2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Dlouhodobé závazky</b>	0	0%	281	3,70%	343	6,92%
<b>Krátkodobé závazky</b>	2 393	100%	7 314	96,30%	4 616	93,08%
<i>z obchodních vztahů</i>	1 761	73,59%	7 257	99,22%	4 274	92,59%
<i>závazky vůči zaměstnancům</i>	7	0,29%	35	0,48%	20	0,43%
<i>závazky vůči soc. a zdrav. poj.</i>	0	0,00%	16	0,22%	16	0,35%
<i>daňové závazky</i>	94	3,93%	6	0,08%	2	0,04%
<i>přijaté zálohy</i>	0	0,00%	0	0,00%	304	6,59%
<b>Celkem</b>	<b>2 393</b>	<b>100%</b>	<b>7 595</b>	<b>100%</b>	<b>4 959</b>	<b>100%</b>

V detailní analýze závazků z obchodních vztahů před a po splatností lze zaznamenat meziroční nárůst závazků po splatnosti, který vyústil až ke 100 procentům závazků po splatnosti v roce 2021. V roce 2019 hlavním důvodem závazků po splatnosti je obdobný jako u pohledávek po splatnosti v témž roce. 98 procent těchto závazků je do 29 dnů po splatnosti a byly uhrazeny v roce následujícím, tedy v roce 2020. Pouze jedna faktura byla po splatnosti více než 30 dní, která vznikla špatnou dohodou mezi dodavatelem a vybranou firmou a byla tak napravena v dalším roce. Rok 2020 však přinesl podstatné změny. Drtivá většina závazků po splatnosti byla po jejich lhůtě maximálně 89 dnů. Tyto závazky jsou tvořeny právě za tím dodavatelem, se kterým bylo dohodnuto odložení plateb. Co se týče závazků po splatnosti více než 90 dní, jedná se o mylné faktury, které však nedorozuměním nebyly opraveny, a tak lehce zkreslují situaci. V roce 2021 jsou tak faktury z 99 procent po splatnosti více než 180 dní právě z výše uvedeného důvodu. Nicméně se tyto závazky transformují do závazků dlouhodobých a pokračuje se v jejich splácení. Mezi dlouhodobé závazky, které mají rostoucí tendenci, se řadí závazky ke společníkovi, které však v blízké době nejsou splatné. Co se týče závazků dle lhůty splatnosti za pololetí, lze zaznamenat pololetní nárůsty závazků po splatnosti do konce roku 2020. Hlavním důvodem byla nepřerušovaná ekonomická činnost podniku. Po roce 2020 však tato tendence klesala právě z důvodu utlumené činnosti a splácení dřívějších závazků.

Závazky po splatnosti se napříč lety tak postupně měnily do delších časových horizontů, kde v roce 2021 byly takřka všechny po splatnosti více než 360 dnů.

Tabulka 34 Vertikální analýza závazků z obchodního styku dle lhůty splatnosti (vlastní zpracování)

Závazky	2019		2020		2021	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Před splatností</b>	205	11,64%	109	1,50%	0	0,00%
<b>Po splatnosti</b>	1 556	88,36%	7 148	98,50%	4 274	100,00%
<i>1 - 29 dnů</i>	<i>1 526</i>	<i>98,07%</i>	<i>2 151</i>	<i>30,09%</i>	<i>0</i>	<i>0,00%</i>
<i>30 - 89 dnů</i>	<i>30</i>	<i>1,93%</i>	<i>4 769</i>	<i>66,72%</i>	<i>0</i>	<i>0,00%</i>
<i>90 - 179 dnů</i>	<i>0</i>	<i>0,00%</i>	<i>106</i>	<i>1,48%</i>	<i>18</i>	<i>0,42%</i>
<i>180 - 359 dnů</i>	<i>0</i>	<i>0,00%</i>	<i>122</i>	<i>1,71%</i>	<i>110</i>	<i>2,57%</i>
<i>360 dnů a více</i>	<i>0</i>	<i>0,00%</i>	<i>0</i>	<i>0,00%</i>	<i>4 146</i>	<i>97,01%</i>

Tabulka 35 Závazky dle lhůty splatnosti za jednotlivá pololetí (vlastní zpracování)

Závazky	2019		2020		2021	
	1. pol.	2. pol.	1. pol.	2. pol.	1. pol.	2. pol.
<b>Před splatností</b>	N/A	205	1 712	109	22	0
<b>Po splatnosti</b>	N/A	1 556	5 913	7 148	4 911	4 274
<i>1 - 29 dnů</i>	<i>N/A</i>	<i>1 526</i>	<i>2 010</i>	<i>2 151</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>30 - 89 dnů</i>	<i>N/A</i>	<i>30</i>	<i>3 903</i>	<i>4 769</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>90 - 179 dnů</i>	<i>N/A</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>106</i>	<i>110</i>	<i>18</i>
<i>180 - 359 dnů</i>	<i>N/A</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>122</i>	<i>4 678</i>	<i>110</i>
<i>360 dnů a více</i>	<i>N/A</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>123</i>	<i>4 146</i>

## 6.5 Analýza současného stavu čistého pracovního kapitálu

Aktuální stav za rok 2021 je záporný ve výši 408 tis. Kč, z čehož lze předpokládat, že podnik uplatňoval agresivní strategii financování. Je nutné podotknout, že tak neučinil ze svého vlastního rozhodnutí, nýbrž si to vyžádala mimořádná situace na trhu, jejichž problémy byly popsány v předchozích kapitolách. Lze to také zaznamenat při pohledu na výsledky roku 2019 a 2020, kde čistý pracovní kapitál nabývá kladných hodnot. Z absolutních čísel však není zřejmé, jakou strategii analyzovaný podnik preferuje, proto je nutné čistý pracovní kapitál porovnat s výší aktiv analyzované společnosti, který bude vyčíslen níže.

Tabulka 36 Čistý pracovní kapitál v jednotlivých letech (vlastní zpracování)

Položka	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)	2021 (v tis. Kč)
ČPK	415	541	-408

Při pohledu na poměrové ukazatele čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech a na aktivech lze zjistit, že jsou výsledky takřka stejné. Hlavním důvodem je dominantní poměr oběžných aktiv na celkových aktivech. Z ukazatele ČPK/OA lze tak zjistit, že napříč všemi lety společnost řídila čistý pracovní kapitál agresivní strategií. Z pohledu tohoto poměru v odvětví na základě údajů poskytovaným MPO za rok 2019 dosahoval sektor hodnot 35 procent, což se dá považovat za neutrální přístup k financování čistého pracovního kapitálu. V roce 2020 byl zaznamenán pokles poměru o osm procentních bodů. Z pohledu absolutních čísel byl však výsledek zhruba stejný, ale podstatně se navýšil objem oběžných aktiv, konkrétně velké množství pohledávek, které byly zmíněny v analýze struktury pohledávek. Za zmínku stojí právě rok 2021, kde poměr čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech nabyl záporných hodnot ve výši devět procent. Hlavní příčinou je rychlejší úbytek pohledávek, tedy jejich splacení než platba dodavatelům. Tuto skutečnost zapříčinil takřka nulový prodej zboží a nutnost platby fixních nákladů z přijatých plateb od zákazníků. Společnost tak byla nucena financovat čistý pracovní kapitál za pomoci agresivní strategie. Je tak nutné podotknout, že tuto skutečnost způsobil zejména strach a dopad krize na trh s peletami.

Z pohledu poměru čistého pracovního kapitálu měly tyto výsledky klesající tendenci. Data odvětví dle MPO za rok 2019 dosáhly poměru ČPK devět procent na tržbách, což je více než analyzovaný podnik. Je to také dáno volbou strategie odvětví, která je neutrální. Tento ukazatel je spíše informativní a nalézá využití dále v plánování čistého pracovního kapitálu do dalších let. Vzhledem k zápornému výsledku ČPK za rok 2021 i poměr na tržbách uzavřel v záporné hodnotě. I celkové tržby zaznamenaly výrazný propad právě z důvodu situace na trhu.

Posledním ukazatelem v rámci analýzy čistého pracovního kapitálu je jeho poměr s EBIT. V porovnání s odvětvím dle MPO byl tento ukazatel na hodnotě 341 procent, kdežto analyzovaný podnik dosáhl hodnoty za rok 2019 necelých 85 procent. Tento ukazatel taktéž vypovídá o velikosti čistého pracovního kapitálu.

Čím vyšší je tento poměr, tím větší je rozdíl mezi EBIT a čistým pracovním kapitálem, tudíž v případě, kdy analyzovaná firma disponuje relativně nízkým čistým pracovním kapitálem, se dá očekávat, že i tento výsledek bude nižší než v odvětví. V roce 2020 tento ukazatel výrazně vzrostl na hodnotu 173 procent, kde hlavní příčinou je snížení EBIT. Výpočet ukazatele za rok 2021 při záporném výsledku jednak EBIT tak i výsledku čistého pracovního kapitálu by nedával smysl

Tabulka 37 Poměrové ukazatele čistého pracovního kapitálu v % (vlastní zpracování)

<b>Ukazatel</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>ČPK/OA</b>	14,78%	6,65%	-8,97%
<b>ČPK/A</b>	14,35%	6,48%	-8,42%
<b>ČPK/T</b>	3,34%	1,54%	-6,20%
<b>ČPK/EBIT</b>	84,35%	173,40%	N/A

## 7 NÁVRH PROJEKTU EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU

Tato poslední část se zabývá návrhem projektu efektivního řízení zásob. Prostor pro zefektivnění je zejména u pohledávek a závazků, protože tvoří stěžejní část celého podniku. Také pro budoucí vývoj podniku je velice důležité efektivně řídit jednotlivé složky čistého pracovního kapitálu z důvodu negativního vývoje v ekonomickém prostředí.

### 7.1 Návrh efektivního řízení zásob

Vzhledem k situaci, že podnik v aktuální situaci nedisponuje žádnými zásobami, není tato složka čistého pracovního kapitálu významná. Povaha podniku, tedy nákup zboží na základě objednávky zákazníka, nevyžaduje provoz skladu, protože se zboží přímo dodává od dodavatele zákazníkovi. Tím se tak společnosti daří eliminovat veškeré náklady spojené s vedením skladů, zásob a podobných nákladů. Prostor pro zlepšení je tedy minimální.

Co se týče výhledu do budoucna, je zde pravděpodobnost v následujících dvou letech založení vzorkové prodejny. Nicméně i přes to, že společnost nakoupí určité množství na výstavu do vzorkové prodejny, návrh pro evidenci není relevantní. Veškeré zboží se bude přímo účtovat do nákladů z důvodu jeho velice malého množství. Podnik totiž stále usiluje o eliminaci této složky a evidence zásob.

Dalším důvodem je fakt, že dceřiná společnost na Slovensku, která se zabývá balením pelet, disponuje menším prostorem k naskladnění zásob pro své zákazníky. I přes to je stav zásob ke konci roku takřka nulový, protože podnik trvá na obchodní metodě dodání zboží na objednávku.

Riziko vznikající při aktuálním stavu řízení zásob je v rychlosti poskytnutí zboží. Společnost nemá možnost poskytnout zboží ihned a zákazník je nucen vyčkat na dodání zboží po jeho objednání. Zde je nutné podotknout, že v oblasti topných paliv je tato situace běžná a zákazníci, na které společnost cílí, jsou srozuměni s tímto stavem. Odběratelé jsou tak naučeni předběžně objednávat požadované zboží.

Z výše uvedených důvodů tak není potřeba věnovat této složce čistého pracovního kapitálu detailnější pozornost a aktuální stav je optimální pro budoucí vývoj a stabilní chod společnosti.

## 7.2 Návrh efektivního řízení pohledávek

Jak vyplývá z detailní analýzy pohledávek, tato složka tvoří největší podíl nejen na oběžných, ale i celkových aktivech. Hlavní příčinnou je odložení splatnosti velkého množství pohledávek za významným odběratelem, jehož důvody byly zmíněny v předchozí kapitole. Dalším důvodem je také posláním společnosti, která zprostředkovává obchod mezi výrobcem a konečným zákazníkem. Právě tato problematika otevírá mnoho možností k návrhu několika možných řešení. K poslednímu účetnímu období jsou nesplacené pohledávky více než tři a půl milionu Kč. Vzhledem k jejich objemu je potřeba věnovat této složce řízení patřičnou pozornost a mít zavedený jednotný systém řízení pohledávek, který lze považovat za stěžejní v efektivním řízení čistého pracovního kapitálu.

### 7.2.1 Návrh řešení nesplacených pohledávek

První oblastí, kterou je třeba se zabývat, jsou pohledávky po splatnosti více než 30 dnů. Tyto pohledávky jsou za společností se sídlem v České republice, která využila účetní služby u analyzované firmy. První komplikace nastaly již v srpnu minulého roku, kdy dlužník hradil faktury s velkým prodlením, které vyústilo v nesplácení dalších pohledávek. Od září tak analyzovaná společnost pohledává 33.500 Kč za zákazníkem. Dlužník byl několikrát upozorněn e-mailovou zprávou i telefonním rozhovorem. I přes několik upomínek však nereagoval a pohledávky nesplatil. Z tohoto důvodu se analyzovaná firma rozhodla k ukončení spolupráce k poslednímu datu roku 2021.

Pokud by však hrozilo, že by náklady na vymáhání této pohledávky překročily její hodnotu, pak by společnost měla tuto pohledávku odepsat. V aktuální situaci je však pro podnik důležitý každý peněžní příjem.

Návrh pro rok 2022 je celý případ řešit s právníkem zabývajícím se obchodním právem, se kterým vybraný podnik úzce spolupracuje. Po jednání s tímto právníkem se zašle dlužníkovi dopis, kde by byl dlužník upozorněn na nesplacené pohledávky a v případě, že by pohledávky nesplatil, by společnost byla nucena celý případ řešit soudní cestou. Také v dopise bude uvedeno, že si analyzovaná společnost účtuje zákonný úrok stanovený nařízením vlády č. 351/2013 Sb., § 2 *výše úroku z prodlení odpovídá ročně výši repo sazby stanovené Českou národní bankou pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení, zvýšené o 8 procentních bodů.*

Konečný úrok tak bude činit osm a půl procenta, protože k prodlení došlo v druhém pololetí roku 2021. (behounek.eu, 2022)

Hlavní oblastí jsou pak pohledávky po splatnosti více než 180 dní. Tyto pohledávky jsou tvořeny právě za dlouholetým zákazníkem, který odebírá významné množství zboží. Vzhledem k tomu, že 86 procent pohledávek je po splatnosti více než 360 dní, je třeba se touto problematikou zabývat. V minulosti bylo dohodnuto odložení plateb s tím, že zákazník bude pravidelně posílat platby každý týden. Z počátku byla dohoda dodržena a platby se pravidelně zasílaly, nicméně v druhém pololetí minulého roku byla dohoda několikrát porušena a platby se zasílaly měsíčně, avšak ve stejné částce, jako v minulosti týdně. Se zákazníkem proběhl několikrát rozhovor s tím, že takové splátky nejsou možné, nicméně se situace nezměnila.

Návrh pro rok 2022 je uskutečnění společné fyzické schůzky u zákazníka v Itálii, kde budou navrženy dvě možná východiska. První návrh zní v okamžitém splacení celé dlužné částky do 21 dnů bez účtování úroku z prodlení a výdajů spojených s vymáháním pohledávek. Druhý návrh spočívá v podobě splátkového kalendáře. Zákazníkovi se navrhne, že je možné pokračovat v měsíčních splátkách, nicméně za cenu úroku v hodnotě 8,5 % p. a. Tyto částky se následně použijí pro úhradu nesplacených závazků, jejichž rozbor bude proveden v další kapitole. Také je samozřejmostí dohoda o okamžitém zastavení dodávek zboží, než se celá kauza uzavře.

### **7.2.2 Předcházení nesplacení pohledávek**

Trh s peletami je velice specifickým trhem a nelze k němu přistupovat jako k trhům ostatním. Prvním možným řešením je pravidelné zasílání upomínek či sjednání smíru. Takové řešení je možné v rámci České republiky a české legislativy, kdy dovolávání práva je značně jednodušší než na mezinárodním trhu. Analyzovaná společnost má ale veškeré své zákazníky v Itálii. Co se týče upomínání nesplacených pohledávek zahraničních zákazníků, je možný pouze telefonický rozhovor či ústní jednání. Upomínky jsou velice neefektivní možnosti.

Dalším a prakticky jediným možným řešením na trhu pelet je zastavení dodávek zboží. Vzhledem k dominantnějšímu postavení společnosti vůči zákazníkům si to vybraný podnik může dovolit. Odběratelé jsou vázáni na pravidelné dodávky, a tak jim přerušení dodávek zboží může způsobit značné problémy, ač se může na první pohled zdát o radikální řešení.

Návrh pro předcházení nesplacení pohledávek zní následovně:

- do sedmi dnů zákazníka upozornit e-mailem, zda neopomněli úhradu zaslat či se nejedná o nějakou jinou chybu v rámci platebního systému,
- do 14 dnů od doby splatnosti zákazníka kontaktovat telefonicky a doptat se na tuto úhradu,
- do 30 dnů od doby splatnosti opět kontaktovat odběratele telefonicky a také ho upozornit, že pokud pohledávku okamžitě neuhradí, může dojít k okamžitému přerušení dodávek zboží a
- do 60 dnů sjednat jednání se zákazníkem a informovat ho o účtování úroku z prodlení platby a okamžitého přerušení obchodních vztahů.

Je nutné každoročně prověřovat a aktualizovat tyto podmínky a dále je také uvádět ve smlouvě při uzavírání četnosti dodávek zboží. Ne vždy však je možné takové řešení použít, protože se může jednat o specifický vztah. V tomto případě je tak důležité pravidelně monitorovat tento obchodní vztah a případně upravit výše uvedený návrh na míru takovému zákazníkovi.

### **7.2.3 Rozdělení zákazníků do relevantních skupin**

V současné době ve vybraném podniku neexistuje žádné rozdělení zákazníků do skupin. Takové to rozdělení může napomoci k budoucí klasifikaci nových i stávajících zákazníků a výrazně zlepšit monitoring pohledávek. Také může sloužit jako podklad pro vyjednávání podmínek se zákazníky a případné určení ceny dle rizikovosti. Důležité je uvést, že vybraný podnik je v dominantním postavení, tudíž si takové rozdělení může dovolit a stanovit podmínky prodeje. Toto rozdělení se dále člení do tří skupin, konkrétně skupina A, kde budou zařazeni dlouholetí a spolehliví odběratelé, skupina B, kde budou zařazeni odběratelé po určité době spolupráce a spolehlivosti od vzniku obchodního vztahu a skupina C, kde budou noví zákazníci a případně problematičtí zákazníci. Pro zařazení do skupiny je důležitý i časový test, jak dlouho se zákazníkem vybraná firma spolupracuje. Pro přehlednost byla sestavena následující tabulka.



Tabulka 38 Rozdělení zákazníků do skupin z pohledu času (vlastní zpracování)

Typ skupiny	Spolupráce
skupina A	více než dva roky
skupina B	více než jeden rok
skupina C	do jednoho roku

První skupinou, tedy skupina C, obsahuje nové zákazníky, kteří mají zájem s vybraným podnikem spolupracovat. Po jednání a dohodě na uzavření obchodního vztahu, kde se mimo jiné také stanovuje prodejní sezónní cena, se bude obchod uskutečňovat na základě zálohové faktury. Vybraný podnik vystaví zálohovou fakturu, kterou následně pošle vybranému zákazníkovi zařazenému do skupiny C, kdy se dodávka zboží uskuteční na základě uhrazené zálohové faktury. Zde může vzniknout otázka, jak je možné, že zákazník přistoupí na platbu předem? Hlavním důvodem je fakt, že firma disponuje certifikátem ENplus. Zákazník si totiž vybraný podnik nalezne pomocí mezinárodního úřadu udělující tuto certifikaci a zjistí, že se jedná o oficiálního zprostředkovatele certifikovaných pelet ENplus A1. Následně tak nemá problém s platbou předem za zboží. Tento certifikát zároveň zaručuje i nepsanou garanci spolehlivosti vybraného podniku. Dalšími zákazníky, kteří případně budou obsaženi v této skupině, mohou být problematičtí. Pokud by v současnosti byl zařazen potenciální zákazník do skupiny B a v průběhu roku řádně nesplácel faktury a měl časté prodlevy v placení, může být přerazen právě do této skupiny, aby se předcházelo nesplácení. Pokud však po jednom roce není problém s tímto zákazníkem, je možné ho přeradit do skupiny B.

Skupina B by tak obsahovala zákazníky s roční zkušeností a více spolehlivé oproti skupině C. Hlavní výhodou této skupiny je v poskytnutí delší doby splatnosti. Již by se neuzavíral obchod na základě zálohové faktury, ale faktury se splatností 14 dní. Zde se nabízí možnost poskytnutí skonta. Bohužel však tato metoda je na trhu s peletami minimálně využívána. Je tak zejména z důvodu, že sezónní cena a případné výhodnější podmínky a ceny se stanovují v obchodní smlouvě o dodávkách zboží. Jediným možným faktorem, který lze ovlivnit a zvýhodnit vybraný podnik oproti konkurenci, je právě poskytovaná doba splatnosti. Pokud i zde by vybraný zákazník stále plnil podmínky, platil pohledávky včas, je možný přesun po dalším roce do vyšší skupiny. Do této skupiny budou automaticky zařazeni zákazníci z maloobchodu. Jedná se totiž o minimální množství v porovnání celkového prodeje vybrané firmy, tudíž je možno zařadit tyto zákazníky přímo do této skupiny. Také tímto zařazením poskytne odběratelům z maloobchodu jistou výhodu v podobě doby splatnosti.

Nejlépe hodnocení zákazníci budou zařazeni do skupiny A. Tato skupina by napříč všemi skupinami poskytovala nejdelší dobu splatnosti, konkrétně 21 dní. Zde by však figurovala jedna podmínka. Tato podmínka by se zaměřovala zejména na sjednané množství zboží. Pokud se tedy zákazník zaváže odebrat jisté množství zboží, které výrazně převyšuje odebrané zboží ostatních zákazníků, je možné poskytnout delší dobu splatnosti. Naopak v případě problémů plateb, pozdních úhrad nebo neodebrání sjednaného množství, by takový odběratel mohl klesnout zpátky do hůře hodnocených skupin.

V současné době žádný ze zákazníků vybrané společnosti neplní podmínky skupiny A, tudíž zatím zůstává neobsazená. Do skupiny B lze zařadit právě významného odběratele, který odebíral podstatně velké množství, nicméně porušil podmínky včasného splácení i přes povolení odkladu plateb a je momentálně zařazen do nižší skupiny. Také je v této skupině další významný zákazník, který z důvodu původního smluvního odběru přeskočil skupinu C. Bohužel se však staly nečekané osobní záležitosti vedení zákaznické společnosti, které přerušily spolupráci a momentálně zastavily odběr zboží. Ostatní zákazníci, kteří jsou tedy zařazeni do skupiny C, se pravidelně obměňují každý rok. I to je jeden z důvodů, proč momentálně náleží do skupiny C. Dalším a hlavním důvodem zařazení do nejnižší skupiny je také fakt, že z důvodu negativní situace na trhu nejen pandemie, ale také války, neodebírají zboží a vyčkávají na uklidnění trhu.

#### **7.2.4 Přínosy a rizika navrhovaného řízení pohledávek**

Velkým přínosem navrhovaného řízení pohledávek je řešení situace v oblasti nesplacených pohledávek. Je navržen ucelený postup, jak řešit tuto problematiku. Při nevěnování pozornosti této oblasti hrozí riziko promlčení pohledávek, což by společnosti způsobilo značné problémy. Dalším přínosem této dílčí části čistého pracovního kapitálu spočívá v návrhu rozdělení zákazníků do tří skupin. Efektivní a správné zařazení může společnosti pomoci k lepší době obratu pohledávek, eliminace pohledávek po splatnosti a zejména pak k efektivnímu řízení čistého pracovního kapitálu, kde tento návrh poskytuje vhodnou základu pro řízení.

Hlavním rizikem této části řízení je současná situace na trhu. Pokud bude stále pokračovat trend strachu na trhu a vysokých cen vyvolaných válečným konfliktem mezi Ukrajinou a Ruskem, bude společnost nucena řešit pouze takové problémy spojené s udržetím jejich samotné existence. Také i přes všechny možné způsoby vymáhání nemusí obdržet dlužné částky právě z důvodu aktuální situace na trhu.

Pelety jsou momentálně nedostatkovým zbožím, tudíž se zboží prodává minimálně a není tak možné tvořit zisk, z čehož by zákazníci byli schopni hradit faktury.

### 7.3 Návrh efektivního řízení finančního majetku

V této oblasti taktéž ve společnosti neexistuje koncept pro efektivní řízení finančního majetku. Efektivní řízení finančního majetku je velice důležité pro schopnost splácet své závazky a přijímat včasné platby od zákazníků, aby se společnost nedostala do platební insolvence. Společnost doposud pracuje pouze s peněžními prostředky, tudíž se nezabývá ostatními složkami jako cenné papíry držené do splatnosti, směnkami a podobným peněžním majetkem.

Vzhledem k tomu, že společnost působí na mezinárodním trhu, operuje s cizími měnami. Právě s touto problematikou se pojí řízení kurzových rizik. Společnosti se aktuálně daří co nejvíce eliminovat kurzová rizika, protože nakupuje i prodává zboží v eurové měně (dále jen €). V české měně tak hradí pouze své fixní náklady a část variabilních nákladů. Stěžejní problém v této oblasti je právě onen nákup zboží v €. Pokud vybraný podnik nakupuje v České republice zboží v měně €, platí tak dodavateli i DPH v €. Vybraný podnik tak v drtivé většině případů uplatňuje nadměrný odpočet, který se však vrací v měně Kč. Bohužel toto kurzové riziko nelze ovlivnit, protože se jedná o státní instituce. Je důležité podotknout, že tvorba kurzových nákladů a výnosů je tak pouze účetní položkou a zásadně neovlivňuje plynulý chod společnosti.

Daná problematika je v následujícím textu vysvětlena na příkladu s orientačními cenami. Společnost nakupuje na území České republiky zboží v hodnotě 150 € bez DPH za tunu pelet (jedna objednávka obsahuje dohromady 24 tun pelet). Dále prodá svému zákazníkovi do zahraničí tunu pelet za 170 € bez DPH, protože se jedná o přeshraniční plnění. Na první pohled je jasné, že společnost získala marži 20 € za tunu. Problém tedy nastává v momentu platby faktury dodavateli. Vybraná společnost tedy musí nejen zaplatit 150 € bez DPH, ale také daň, což zvýší cenu na konečných 173 € po zaokrouhlení za tunu s DPH (pelety patří do první snížené sazby DPH, tedy 15 procent). Tím je tak nucena uhradit rozdíl mezi prodejní cenou (tedy 170 € za tunu) a nákupní cenou s DPH (tedy 173 € za tunu). Dohromady se jedná o rozdíl 72 € za 24 tun, který je podnik nucen financovat. Na první pohled se může zdát o velice malou částku, nutné je však brát v potaz, že společnost v průměru prodá 720 tun měsíčně. Za měsíc tak částka vzroste na konečných 2.160 €, které je třeba financovat.

Vzhledem k tomu, že měsíčně je nutné financovat rozdíl dle vzorového příkladu v hodnotě 2.160 €, je také ale potřeba tuto částku zdvojnásobit na konečných 4.320 €. Hlavní důvod je fakt, že finanční úřad má povinnost vrátit nadměrný odpočet DPH až do 30 dnů ode dne povinnosti podat řádné daňové přiznání. Pro příklad, pokud by společnost začala svoji činnost v lednu 2022 a bude uplatňovat nadměrný odpočet za měsíc leden, daňové přiznání podá do 25. února, obdrží tento nadměrný odpočet DPH s největší pravděpodobností až 24. března. Toto je tedy hlavní důvod, proč musí podnik financovat výše zmíněných 4.320 €.

První návrh na zlepšení této situace je využití kontokorentu na tento přechodný rozdíl. Vybraná společnost má bankovní účet vedený u Raiffeisenbank a také má schválenou možnost volby kontokorentního úvěru. Úroková sazba tohoto úvěru však není veřejná, protože se jedná o individuální posouzení každého žadatele. Dle posledních informací a nabídky této banky se úroková sazba v roce 2021 pohybovala okolo devíti procent p. a. Společnost však má averzi k riziku a nehodlá v budoucnosti takového úvěru využít. Mezi hlavní důvody lze i zařadit právě vysokou úrokovou sazbu, která je však úměrná k neúčelovému úvěru. Z tohoto důvodu je tak nedůležité se tímto alternativním řešením dále zabývat.

Další možností je tvorba finanční rezervy právě na tento časový nesoulad. Vzhledem k tomu, že společnost vykonává svoji činnost již skoro třetím rokem, by měla tvořit právě finanční rezervu na běžném bankovním účtu v hodnotě výše zmíněných 4.320 €, což tvoří po přepočtu aktuálním kurzem zhruba 106 tisíc Kč. Otázkou zůstává, v jaké měně držet onu zmíněnou finanční rezervu. Vzhledem k tomu, že obchodní, respektive platební styk se koná v €, nabízí se možnost, že i tato rezerva by měla být v €. Také tomu nasvědčuje aktuální ekonomická situace, kdy inflace v eurozóně je menší než v oblasti České republiky. Otázkou však zůstává, jaká bude situace v následujících obdobích, která se nyní jen těžko odhaduje.

Alternativní možnost se také otevírá při zefektivnění řízení pohledávek, jejichž model byl představen v předchozí kapitole. Pokud firma obdrží včasné platby ve formě zálohy a zároveň nebude nucena uhradit své závazky ihned, má tak prostor k obdržení více plateb od zákazníků a postupně hradit své závazky s odloženou splatností, jejichž model bude představen v následující kapitole. Tím by tak omezila nutnost disponibilních prostředků na bankovních účtech, které lze využít jiným způsobem (například uložením na spořicí účet či investováním).

Mezi další možnosti financování lze zařadit cash pooling. Pokud mateřská společnost vyžaduje finance na krátký časový horizont, je možné využít své dceřiné společnosti, případně podniku, ve kterém má vybraná firma podíl. Jedná se o velice efektivní metodu, protože bude společnosti zapůjčena požadovaná částka bez žádných poplatků. Bohužel tato metoda nemohla být doposud využita, protože se stále jedná o začínající podniky, a tak stále nedisponují tak velkými peněžními prostředky, aby mohly vypůjčit svým spřízněným stranám. Nicméně do budoucna se jedná o velice zajímavou metodu a je třeba brát v potaz i tuto možnost.

Poslední navrhanou možností je přesunutí vybraných dodavatelů mimo Českou republiku. Pokud společnost bude větším poměrem odebírat zboží mimo tuzemsko, tak se nakupované množství bude hradit bez DPH daného státu. Tím by tak podstatně eliminovala vyšší vázanost peněžních prostředků na účtech, které by jinak sloužily na pokrytí rozdílu z důvodu platby DPH, jak bylo zmíněno výše. Otevírá se tak možnost přenechat své dodavatele dceřiné společnosti na Slovensko, která má možnost nakupovat pelety volně ložené a vyhnout se tak navýšení ceny z důvodu balení a dále je prodat své mateřské společnosti, tedy vybranému podniku, kde mohou být navíc pelety baleny v sáčcích na míru mateřské společnosti, případně jejich zákazníků.

### **7.3.1 Návrh efektivního řízení peněžních prostředků na bankovních účtech**

Jak již bylo zmíněno, společnost by měla disponovat finanční rezervou, aby eliminovala přechodný rozdíl mezi platbou DPH a vrácením nadměrného odpočtu. Dále by měla společnost tvořit finanční rezervu na náhlé výpadky prodeje, jak je tomu v aktuální situaci. Každý podnik vždy musí hradit své fixní náklady bez ohledu na aktuální situaci na trhu. V současné době je hodnota fixních nákladů 85 tisíc Kč, z toho 73 tisíc Kč jsou mzdové náklady. Z této skutečnosti vyplývá doporučení, že by měl mít podnik finanční rezervu na pokrytí alespoň dvou měsíců. Názorným příkladem je aktuální situace, ve které se vybraný podnik nachází, tedy utlumená ekonomická činnost bez výnosů a současně nutnosti hradit své fixní náklady. V aktuálním období, tedy v roce 2022, se mzdy dvou zaměstnanců vyplácí od státní instituce z důvodu dlouhodobé nemocenské pracovní indispozice, což společnosti podstatně snižuje mzdové náklady.

Pokud je tedy podnik ekonomicky neaktivní, slouží finanční rezerva, která zajišťuje plynulý nákup zboží s DPH a následný prodej do členského státu bez DPH, na pokrytí fixních nákladů. Jak bylo zmíněno v předchozím odstavci, společnost by měla tvořit dále i finanční rezervu na pokrytí fixních nákladů na dva měsíce. Z toho vyplývá, že by měl podnik dohromady tvořit finanční zhruba 276 tisíc Kč.

Návrh rozdělení peněžních prostředků lze vyobrazit následovně:

- 4.320 € (106 tisíc Kč) na běžném účtu,
- 110 tisíc Kč na spořicímu účtu a
- 50 tisíc Kč v investičním portfoliu.

První zmíněná rezerva byla vysvětlena v předchozích odstavcích, tudíž není potřeba ji dále rozvíjet. Další finanční rezerva na spořicímu účtu slouží jako relativně disponibilní peníze, které jsou ihned k dispozici s menším zhodnocením. Zde vzniká protiargument v podobě velmi malého až nevýznamného zhodnocení ke vztahu výši inflace, ale je třeba k této finanční rezervě přistupovat jako k rychle disponibilním penězům. Aktuální nabídka Raiffeisenbank je ve výši tři procenta p. a. do částky 150 tisíc Kč, což by vybraný podnik splnil. Poslední finanční rezervu může podnik použít k sestavení spekulativního investičního portfolia. Zde bývá výpovědní lhůta delší než při spořicímu účtu, nicméně by výběr této částky bylo posledním řešením a měla by na vypovězení dostatečný čas. Návrh také obsahuje možnost pravidelného odkladu disponibilní částky do investičního portfolia v případě, že se společnosti daří pokračovat ve své ekonomické činnosti. Tím by nejen navýšila svou finanční rezervu v investičním portfoliu, ale také otevírá možnost zhodnocení peněz v podobě výnosu z investic.

Tuto finanční rezervu by měla tvořit zejména ze zisku, avšak v roce 2021 bohužel podnik uzavřel účetní období se ztrátou a tím smazala výsledky předchozích let. Dá se tedy konstatovat, že v roce 2022 bude pokračovat takřka od nulového začátku. Aktuálně se společnosti daří alespoň v oblasti účetního a administrativního poradenství, tudíž je schopna hradit své fixní náklady, což je pro vybraný podnik v aktuální situaci prioritní.

### 7.3.2 Přínosy a rizika návrhu efektivního řízení peněžních prostředků

Mezi hlavní přínos tohoto návrhu lze zařadit zejména tvorba finanční rezervy, kterou doposud společnost netvořila.

Hlavní příčinou toho, že společnost se finanční rezervou nezaobírala, byl příliš velký optimismus na trhu s peletami, po kterých byla obrovská poptávka. Jinými slovy řečeno, pravděpodobnost razantní utlumení poptávky byla malá. Tuto poptávku však výrazně srazilo nejen omezení z důvodu pandemické krize, ale hlavně válečný konflikt. Je nutné uvést, že Ukrajina a Rusko patří mezi hlavní a největší dodavatele nejen dřevního materiálu, ale také výrobků ze dřeva, mezi které se řadí právě pelety.

Další zajímavý přínos navrhovaného řízení může být v podobě přenechání veškerých dodavatelů dceřiné společnosti na Slovensko, aby nebyla nucena hradit zboží s DPH. Může si tak nechat balit pelety do svých designovaných pytlů, které by reprezentovaly společnost. Někteří dodavatelé totiž vyžadují balení pelet výhradně ve svých sáčcích. Tím by tak podstatně zvýšila svou dominanci na trhu z důvodu vlastních reklamních sáččích.

Hlavním rizikem je právě ona neschopnost tvořit tyto finanční rezervy z důvodu utlumené činnosti. Pokud tedy válečný konflikt bude i nadále pokračovat a společnost nebude moci dodávat zboží z důvodu velice malé nabídky, bude muset řešit hlavně své existenční problémy. V rámci Evropské unie i České republiky sice nabídka pelet je, avšak za více než dvojnásobnou cenu, než doposud společnost odebírala právě z Ukrajiny či Ruska. Zákazníci sice budou nuceni s příchodem zimy nakoupit topná paliva, nicméně nakupují pouze nutné množství a nemají zájem se dále předzásobovat a spíše vyčkávají na vychladnutí trhu.

Dalším rizikem je vysoká inflace na území České republiky, která v aktuální situaci přesahuje deseti procentní hranici. Tím by se tak tyto navrhované finanční rezervy podstatně rychleji znehodnocovaly, než tomu bylo v předchozích letech. Je tedy nutné, aby společnost tuto situaci pravidelně monitorovala a případně zvažovala držet tyto rezervy v jiných měnách, jako je euro, švýcarský frank či dolar. Bohužel u této operace opět vzniká riziko budoucího vývoje kurzu koruny vůči těmto cizím měnám, kde Česká národní banka aktivně intervenuje na devizovém trhu právě proti oslabení koruny.

## 7.4 Návrh efektivního řízení závazků

Jak již bylo z detailní analýzy závazků zřejmé, tvoří tato složka další významnou část řízení čistého pracovního kapitálu. Závazky vždy tvořily napříč účetními obdobími 100 procent všech cizích zdrojů, v průměru pak 90 procent z nich byly krátkodobé. Hlavní problematikou v této oblasti bylo postupné přesunutí závazků po splatnosti více než 360 dnů v roce 2021. Tyto závazky jsou k hlavnímu dodavateli pelet, se kterým jsou právě od minulého roku pozastavené obchodní vztahy.

Vše zapříčinilo právě ono schválení odložení plateb od významného zákazníka, kde tato problematika byla podrobně rozebrána v předchozích kapitolách.

### 7.4.1 Návrh řešení nesplacených závazků

Mezi nejstarší závazky po splatnosti se řadí k dopravní společnosti. Zde však byly závazky mylně účtovány a k napravení skutečnosti by mělo dojít v aktuálním účetním období. Tyto přepravy zboží neměly být fakturovány na vybraný podnik, tudíž částečně zkreslují skutečnost závazků po splatnosti.

Mezi hlavního a jediného věřitele, ke kterému má vybraná společnost závazek, byl dříve stěžejním dodavatel pelet. Vzhledem ke schválení odložení plateb zákazníkovi, jak již bylo vícekrát zmíněno, byla společnost nucena vyjednat také odložení plateb závazků. Vzhledem k tomu, že mezi společnostmi nebyl zájem o přerušování plnění smluv se tak dále pokračovalo v dodávání zboží. Na začátku roku 2021 však bylo rozhodnuto o neprodloužení kontraktu z důvodu vysoké zadluženosti u tohoto dodavatele. Vybraná společnost tedy začala částečně splácet svůj dluh vůči tomuto dodavateli. Tento dodavatel však žádá o jednání a přednesení návrhu, jak bude řešen aktuální dluh, který se v aktuální situaci dá klasifikovat jako dlouhodobý.

Návrh by měl být přednesen v podobě splátkového kalendáře. Vybraná společnost tak přednese měsíční splátkový kalendář a také výši splátek tak, aby se tento dluh splatil do příštího účetního období, tedy do roku 2023. Vzhledem k faktu, že v roce 2020, kdy začala pandemická krize, nemusel tento dodavatel přerušit svou výrobní činnost a mohl dále dodávat zboží dle původní smlouvy. Z této skutečnosti vyplývá, že by dodavatel na tyto podmínky mohl přistoupit, protože je i v jeho zájmu, aby dostal svým pohledávkám. Vybraná společnost by tak mohla na základě tohoto splátkového kalendáře dále směřovat své finanční plány.



Vzhledem k tomu, že se vybraná společnost rozhodla řešit i dříve zmíněné nesplacené pohledávky, by si tak pokryla podstatně velkou část tohoto dluhu právě splacením těchto pohledávek. Zbylou část by tak financovala nejen ze splatných dlouhodobých pohledávek za spřízněnými stranami, ale také spekulací na tvorbu zisku v gastronomickém podniku a dceřiné společnosti na Slovensku.

#### **7.4.2 Předcházení nesplacení závazků**

Předcházení nesplacení závazků tak přímo vyplývá ze zkušenosti a nastalé situace v roce 2020.

Společnost by se tak do budoucna měla vyvarovat pokračování v plnění dodávek i přes prodloužení plateb od zákazníků a rostoucího trendu nesplacených pohledávek. Pokud by se tak v budoucnosti stalo, měla by společnost razantně omezit dodávání zboží a vyčkat na úhradu předchozích faktur, aby mohla dostát svým závazkům. Na základě úhrad starších faktur pak může opět obnovit obchodní vztah. Předcházení nesplacení závazků je zároveň součástí řízení závazků, tudíž bude zmíněna v návrhu efektivního řízení závazků.

#### **7.4.3 Reorganizace dodavatelů**

Jeden z důvodů přerušení dodávek zboží od hlavního dodavatele nebyl pouze narůstající dluh, ale také kvartální zvyšování cen. Pandemická krize začala doléhat na trh s peletami a z důvodu nedostatku výrobního materiálu, tedy dřeva, byla výrobní společnost nucena zvyšovat ceny. Z tohoto důvodu se vybraná společnost rozhodla expandovat na ruský a ukrajinský trh za účelem nákupu pelet z důvodu nízké ceny a na konci roku 2021 uzavřela několik smluv na dodávky pelet. Tímto krokem si tak chtěla zajistit pravidelné dodávky zboží v nejisté době, aby mohla posunout své postavení a dominanci na trhu. Na trhu pelet poptávka jednoznačně převyšuje nabídku z důvodu malého množství výrobního materiálu. V aktuální situaci však vznikl válečný konflikt mezi těmito zeměmi a vybraná společnost tak přišla o značnou část dodavatelů. I to je hlavní důvod, proč v aktuální situaci je podnik nucen řešit především zachování své existence.

#### **7.4.4 Návrh efektivního řízení závazků**

Mezi první doporučení by mělo být zařazeno vyjednání doby splatnosti. Zde nastává komplikace, že dodavatelé v Evropské unii jsou ve většině případů spíše v dominantnějším postavení oproti vybranému podniku. Nicméně na trhu výrobců pelet je obvyklá doba splatnosti zhruba 21 dnů, pokud se jedná o pravidelný odběr.

Vybraná společnost by se měla snažit tuto dobu sjednat na 30 dnů s příslibem odběru pravidelného množství. Také je nutné podotknout, že v případě výrobců z Ukrajiny a Ruska v dominantnějším postavení je právě spíše vybraný podnik, protože se jedná o společnost z Evropské unie. Výrobci třetích zemí mají totiž prioritní zájem prodávat zboží právě do Evropské unie.

Pokud tedy bude společnost pracovat s 30denní splatností závazků, existuje předpoklad, že doba obratu závazků bude vyšší než doba obratu pohledávek, což by mělo být prioritou pro vybraný podnik, aby nebyla potřeba financovat případný rozdíl kratší doby obratu pohledávek vůči době obratu závazků. Tato podmínka by měla být stěžejní při výběru dodavatelů pelet. Vzhledem k tomu, že hlavní oblastí vybrané společnosti je velkoobchod, jedná se o velkoodběr zboží u dodavatelů.

Další klíčovou oblastí by mělo být sledování ukazatele míry zadluženosti. Tento ukazatel by dle tohoto návrhu neměl překročit hodnotu 10. Hlavní důvod pro výběr této hodnoty je fakt, že v roce 2020 tato míra činila hodnotu 10,11 a v této době začal mít vybraný podnik problémy s úhradami svých závazků z důvodu velkého množství nesplacených pohledávek. Tento ukazatel by se měl pravidelně monitorovat v polovině a na konci účetního období a identifikovat příčiny v případě problematického vývoje. Samozřejmě je potřeba tuto hraniční hodnotu průběžně aktualizovat, protože podnik může přijmout v budoucnosti jakýkoliv úvěr, který by pak podstatně ovlivnil tento ukazatel, protože v současné situaci má v drtivé většině případů pouze závazky z obchodních vztahů. S tím je i spojené předcházení nesplácení závazků, protože by podnik pravidelně kontroval míru zadluženosti, a tak se vyhnul případnému nesplácení.

V oblasti řízení závazků se také nabízí využití skonta. Jak již bylo zmíněno v řízení pohledávek, v oblasti trhu s peletami je tato metoda velice málo využívána. Její důvody byly vysvětleny v předchozí kapitole. Doposud vybranému podniku nebylo nabídnuto využití skonta a při aktuální skladbě dodavatelů je tomu stejně. Tím se tedy tato metoda stává bezpředmětnou v oblasti řízení závazků.

#### 7.4.5 Přínosy a rizika návrhu efektivního řízení závazků

Hlavní přínos navrhované metody je právě v organizaci a monitoringu závazků. Při správném využití tak společnost může předcházet vysokému zadlužování a s tím spojené finanční stability. Mezi hlavní kritéria firem patří, že musí být schopna dostávat svým závazkům. I z pohledu finančních institucí, kdyby společnost v budoucnu žádala o úvěr, se takové riziko zadluženosti důkladně prošetřuje.

Dalším přínosem je také sledování ukazatele míry zadluženosti. I to vypovídá o aktuální situaci podniku a díky tomuto ukazateli může přijímat další opatření. Důležité je mít své závazky pod kontrolou a mít přehled o jejich výši a zejména o způsobu, jak tyto závazky hradit.

Prvním rizikem navrhovaného řízení je negativní vyjádření dodavatele, který vůči vybranému podniku pohledává vysokou částku za nesplacené faktury. Je nutné připustit, že dodavatel má nárok na okamžité splacení dluhů a může takové stanovisko vydat. Argumentem je fakt, že společnost aktuálně nemá disponibilní prostředky na splnění takového požadavku, tudíž je splnění takové podmínky nereálné. Vybraná společnost věří, že toto rozhodnutí dodavatel nevydá na základě velmi dobrých obchodních vztahů a odběru podstatného množství.

Dalším rizikem je ona právě reorganizace dodavatelů na východ. Pokud aktuální válečný konflikt neskončí, společnost přijde o drtivou většinu dodavatelů, a tak bude návrh řízení závazků postrádat smysl. Vybraná společnost však věří, že se situace v blízké době stabilizuje a bude moct, alespoň částečně, obnovit své dodavatelské vztahy. Pokud však ne, bude muset opět nalézt nové dodavatele v rámci Evropské unie, avšak za úplně jiné ceny. Největší dopad to však bude mít na konečné zákazníky, kteří budou nuceni zaplatit mnohonásobně vyšší cenu.

### 7.5 Dopad navrhovaných řešení na čistý pracovní kapitál

V této kapitole bude představen scénář vývoje pro rok 2022 s ohledem na aktuální dění na trhu s peletami. Výsledek tohoto modelu bude sestaven tak, jako by vybraná společnost přijala navrhovaná opatření k efektivnímu řízení čistého pracovního kapitálu. Je nutné počítat s takovou situací, že se společnost bude snažit generovat zisky tak, aby pokryla své provozní náklady.

### 7.5.1 Predikce vývoje pohledávek

Pokud společnost úspěšně vyjedná okamžité splacení všech pohledávek od významného odběratele, které je pravděpodobnější než přistoupení na splátkový kalendář, obdržela by finance ve výši 3 087 tis. Kč. Tyto peníze by tak následně použila na částečnou úhradu svých závazků vůči významnému dodavateli. Dále také může počítat s úspěšným vymáháním pohledávky vůči zákazníkovi, který odebíral služby ve formě vedení účetnictví. Pro jednoduchost bude společnost počítat pouze s úhradou těchto pohledávek bez účtovaných úroků, tedy 33,5 tis. Kč. Také společnost počítá s postupnou úhradou pohledávky vůči své dceřiné společnosti ve výši 68. tis. Kč. Pravděpodobnost splacení je vysoká, protože se jedná o spřízněnou stranu. Tyto peněžní prostředky však použije na úhradu svých nákladů. Dohromady by tak společnost obdržela částku 3 189 tis. Kč.

Vzhledem k aktuální situaci se nepředpokládá, že bude ekonomická činnost obnovena na úroveň předchozích let. V roce 2021 činily krátkodobé pohledávky 3 960 tis. Kč, které by v roce 2022 po snížení o obdrženou částku tvořily hodnotu 771 tis. Kč. Důležité je připočíst dlouhodobou pohledávku k spřízněné straně ve výši 230 tis. Kč.

### 7.5.2 Predikce modelu závazků

V tomto případě predikce počítá se souhlasem významného dodavatele ve splacení všech dluhů do konce roku 2023 s tím, že větší část společnost uhradí již v aktuálním účetním období. Vybraná firma tak použije prostředky obdržené od významného odběratele ke splacení svého závazku. Vybraná společnost má dluhy vůči svému dodavateli dohromady 3 979 tis. Kč. Obdržené peníze od svého významného zákazníka použije právě na částečné umoření dlužné částky. Dále by se také vyřešila mylná fakturace, která je stále v závazcích po splatnosti a závazky by se tak snížily o 228 tis. Kč. Závazky, které jsou v roce 2021 v hodnotě 4 616 tis. Kč by tak po částečné úhradě svých závazků a eliminace mylné fakturace v roce 2022 činily 1 301 tis. Kč.

### 7.5.3 Predikce vývoje finančního majetku

Vzhledem k aktuální situaci vybraný podnik počítá s variantou, že bude schopen hradit ze svých příjmů z hlavní činnosti provozní náklady a netvořit tak žádný zisk. Pokud bude odhadnut stav peněžních prostředků na konci roku 2022, lze vycházet z průměru tohoto stavu napříč předchozími lety, tedy 217 tis. Kč. Pokud bychom odečetli určitou odchylku, bude konečná částka 200 tis. Kč.

Na druhou stranu podnik předpokládá zisk po zdanění ze své vedlejší činnosti, tedy vedení účetnictví, ve výši 150 tis. Kč. Dále také plánuje pozdržet obdržené peníze za nesplacené faktury vůči zákazníkovi, který odebíral služby vedení účetnictví, ve výši 33,5 tis. Kč. Dohromady by se tak jednalo o částku 183,5 tis. Kč, které je možno přičíst k odhadovanému stavu peněžních prostředků na konci roku 2022. Stav na bankovních účtech na konci tohoto účetního období by byl 383,5 tis. Kč. Tato částka může být zvýšena o 230 tis. Kč. Jedná se o dlouhodobou pohledávku vůči společnosti, kde vlastní vybraný podnik minoritní podíl.

#### 7.5.4 Prediktivní model vývoje čistého pracovního kapitálu pro rok 2022

Pokud by byly naplněny všechny předpoklady prediktivní modely a přijatá navrhovaná řešení, vybraný podnik by tak podstatně vylepšil výsledek svého čistého pracovního kapitálu. Jak lze spatřit v tabulce, čistý pracovní kapitál činí 84 tis. Kč.

Oproti roku 2021 by byl čistý pracovní kapitál opět v kladných hodnotách. Samozřejmě tento model nepředpokládá změnu v ostatních složkách krátkodobých pohledávek či závazků, protože lze očekávat, že zůstanou tyto hodnoty zhruba na stejné úrovni. Poměr čistého pracovního kapitálu k oběžným aktivům je šest procent, což je obdobná hodnota jako v roce 2020. Poměr čistého pracovního kapitálu k tržbám by se dokonce dostal nad historické hodnoty. Zde se však počítá s výrazným propadem tržeb, a to na hodnoty 1 000 tis. Kč. S ohledem na negativní vývoj situace na trhu tak vybraný podnik počítá s těmito hodnotami tržeb.

Tabulka 39 Odhad čistého pracovního kapitálu pro rok 2022 (vlastní zpracování)

Položka	2022 (v tis Kč)
Pohledávky	1 001
Peněžní prostředky	384
Krátkodobé cizí zdroje	1 301
<b>ČPK</b>	<b>84</b>

Tabulka 40 Poměrové ukazatele modelového roku 2022 (vlastní zpracování)

Ukazatel	2022
<b>ČPK/OA</b>	6,03%
<b>ČPK/T</b>	8,35%

Na první pohled hodnot pohledávek a závazků ke vztahu k tržbám lze očekávat, že doby obrátů budou delší než 360 dní. Takový výsledek je bohužel očekávaný v důsledku aktuální nejisté situace a utlumené ekonomické činnosti. Doba obrátu pohledávek by se tak dostala na hodnoty 360 dnů a doba obrátu závazků by ustála na hodnotě 468 dní. Pozitivem na takovém výsledku je rozdíl doby obrátu pohledávek a závazků, která činí 108 dní. To by společnosti otevřelo možnost investovat disponibilní prostředky na časový horizont více než 100 dní. Bohužel jsou tyto výsledky podstatně zkreslené nízkými tržbami, proto se nedají považovat za relevantní.

Odlišná situace by nastala v případě, že by se společnosti podařilo vrátit hodnoty tržeb alespoň na polovinu z roku 2020. Tržby by tak činily hodnotu zhruba 17 500 tis. Kč.

Zisk po zdanění by tak odhadem byl 126 tis. Kč, pokud by se stále vycházelo z polovičních hodnot roku 2020 (v zisku není započítán zisk z vedlejší činnosti, který je již obsažen v peněžních prostředcích). Pohledávky a závazky by tak stále zůstaly na svých původních hodnotách z důvodu efektivnějšího řízení těchto jednotlivých složek. Čistý pracovní kapitál by se tak zvýšil po úpravě o 126 tis. Kč. Poměr čistého pracovního kapitálu by se zvýšil o skoro osm procentních bodů. Naopak poměr čistého pracovního kapitálu na tržbách by zaznamenal pokles o více než sedm procentních bodů. Nicméně by takový výsledek čistého pracovního kapitálu byl podstatně lepší než v roce 2021.

Tabulka 41 Úprava poměrových ukazatelů pro rok 2022 (vlastní zpracování)

Ukazatel	2022
ČPK/OA	13,90%
ČPK/T	1,24%

Doba obrátu pohledávek by se razantně snížila na 22 dnů, což by znamenalo podstatně lepší výsledek než v předchozích obdobích. Doba obrátu zásob by taktéž zaznamenala pokles na 28 dní. Rozdíl mezi doby obrátů činí 6 dní, což je pozitivní výsledek oproti výsledkům v předchozích letech. Vše je však závislé na vývoji ekonomické situace v následujících letech a výše zmíněné modely jsou pouze orientační.

## 8 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO PROJEKTU

Vybraný podnik doposud nedisponoval efektivním řízením jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu. Řízení dílčích složek bylo na základě operativních rozhodnutí obchodního manažera, které se odvíjelo od aktuálního vývoje na trhu. Vzhledem k tak velkému množství a pracovního vytížení nebyla věnována detailnější pozornost čistému pracovnímu kapitálu. Navrhovaná řešení tak přináší několik způsobů, jak nalézt možná východiska z této negativní situace.

Vzhledem k doposud nulovým zásobám nebyla potřeba se touto složkou zabývat podrobněji. I v budoucnu si podnik přeje zachovat aktuální stav řízení zásob, tudíž zde nebyl prostor k zefektivnění.

Složka řízení pohledávek nabízela mnoho prostoru k zefektivnění. Hlavním cílem bylo zejména navrhnout řešení nesplacených pohledávek a také členění zákazníků do jednotlivých skupin. Takové členění podstatně usnadní práci obchodnímu manažerovi, který tak bude brát v potaz nově sestavené podmínky na základě kterých může uzavřít případnou obchodní smlouvu. Členění zákazníků také může napomoci k jejich udržení. Odběratelé budou mít možnost postoupit v interním hodnocení a můžou jim být nabídnuty výhodnější podmínky, díky nimž si vybraný podnik může udržet jejich věrnost.

Další složkou ke zefektivnění v rámci čistého pracovního kapitálu byl finanční majetek. Podstatnou výhodou je fakt, že se společnost doposud nezabývala obchodovatelnými cennými papíry či směnkami. Silnou stránkou této složky je tvorba finanční rezervy, kterou vybraná společnost doposud neaplikovala. Ač se na první pohled může zdát nedůležitá tvorba finanční rezervy, aktuální situace je přesným opakem. Při negativním vývoji na trhu a utlumené ekonomické činnosti právě na takové rezervy dochází. Díky finančním rezervám je společnost i stabilnější právě vůči takovým výkyvům na trhu. Naopak při ekonomicky příznivé situaci otevírá společnosti možnosti disponibilní prostředky investičně využít nejen v rámci své hlavní činnosti.

Poslední složkou ke zefektivnění čistého pracovního kapitálu bylo právě řízení závazků. Vzhledem k tomu, že k poslednímu účetnímu roku drtivá většina závazků byla po splatnosti více než 360 dnů, vyžadovaly okamžité řešení. Hlavním důvodem je také věřitel, který byl hlavním dodavatelem a s vybranou společností měly velmi dobré obchodní vztahy. Navrhované řešení, které je spjato také s řešením pohledávek po splatnosti má vysokou pravděpodobnost jeho realizace.

Všechny společnosti mají zájem vyřešit tento negativní stav i z důvodu pokračujícího negativního vývoje na trhu. Platební neschopnost jedné z účastněných stran by mohla vyvolat insolvenční v dalších navazujících společnostech. Takovému scénáři se však chtějí zúčastněné strany vyhnout. V rámci navrhovaného řešení je také kladen důraz na sjednání delší doby splatnosti, která je pro vybranou společnost vítaným opatřením. Vzhledem k aktuální situaci je většina společností na trhu nakloněna ke kompromisům.

Všechny navrhovaná řešení řízení čistého pracovního byly modelově představeny na roku 2022. Pokud by se tak společnosti podařilo splnit většinu navrhovaných opatření, existuje předpoklad podstatného zlepšení hodnoty čistého pracovního kapitálu a zajištění větší stability. Vše však ale záleží na vývoji aktuální ekonomické situace. V případě setrvání války na Ukrajině tak ohrožuje vývoj celého podniku a vybraná společnost bude řešit existenční problémy. Zánik podniku ale vedení společnosti nebere v potaz. Pravděpodobnější scénář v případě trvání negativního vývoje na trhu je reorganizace svého zaměření a klást důraz na založení lisovny plastů u slovenské dceřiné společnosti a vedení účetnictví preferovat jako svou hlavní činnost v České republice. Pokud budou tyto skutečnosti naplněny, má alespoň společnost k dispozici návrh pro efektivní řízení čistého pracovního kapitálu.

Hlavním doporučením pro vybranou společnost je okamžité řešení nesplacených pohledávek a závazků. Vyřešením této problematiky pomůže společnosti opět plánovat do budoucna. Dalším doporučením je zvážení zavedení navrhovaného členění zákazníků do skupin a také sjednání delší doby splatnosti jak u stávajících, tak nových dodavatelů. Tvorba finanční rezervy více stabilizuje chod společnosti a usnadnění negativní vývoj na trhu, jako je tomu v aktuální situaci.



## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zefektivnění řízení čistého pracovního kapitálu s ohledem na požadavky vybraného podniku a vývoje aktuálního stavu na trhu. Navrhovaná řešení byla zpracována na základě teoretických východisek výsledků finanční analýzy hospodaření podniku.

V teoretické části byly detailně popsány dílčí složky čistého pracovního kapitálu. Také jsou v této části obsaženy vybrané finanční ukazatele sloužící k detailní analýze jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu.

Dílčí cíl byl dosažen v praktické části, kde byla provedena detailní finanční analýza podniku a aktuálního stavu a vývoje jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu, která podstatně napomohla k navrhovanému řešení.

Hlavní cíl v praktické části byl dosažen sestavením projektu na efektivní řízení čistého pracovního kapitálu. Veškeré řízení jednotlivých složek bylo navrženo s ohledem na aktuální stav podniku a také negativního vývoje na trhu. V návrhu projektu efektivního řízení čistého pracovního kapitálu byl pro představu sestaven model, který odráží prediktivní vývoj roku 2022 v souladu s očekáváním stanoveným vedením společnosti.

Management společnosti akceptuje navrhovaná řešení a přizpůsobí svůj dosavadní vývoj navrhovanému projektu. Také je seznámena se skutečností, že je třeba navrhovaný projekt efektivního řízení pravidelně aktualizovat v důsledku tržního vývoje a případně upravit.

Samotný projekt efektivního řízení čistého pracovního kapitálu také slouží jako výchozí bod pro plánování čistého pracovního kapitálu v dalších podnicích, ve kterých má vybraná společnost podíl. Také plánuje založení holdingové společnosti, která bude svůj budoucí vývoj plánovat s přihlédnutím na navrhované efektivní řízení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALTAXO, © 2019. Altaxo.cz [online]. Praha: ALTAXO [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/financovani/financovani-podnikani/co-je-pracovni-kapital>

ALTAXO, © 2019. Altaxo.cz [online]. Praha: Altaxo [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/doba-obratu-zavazku>

BANKRATE, © 2022. Bankrate.com [online]. Fort Mill: Bankrate [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.bankrate.com/glossary/f/futures/>

BEHOUNEK, 2022. Behounek.eu [online]. Praha: behounek.eu [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/vyvoj-uroku-z-prodleni/>

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2020, 918 s. ISBN 978-1-260-56555-3.

BRIGHAM, Eugene F. a Joel F. HOUSTON. Fundamentals of financial management. 16e. Australia: Cengage, 2022, 822 s. ISBN 978-0-357-51757-4.

BRIGHAM, Eugene F., Michael C. EHRHARDT a Roland FOX. Financial management: theory & practice. Second EMEA edition. Australia: Cengage, 2019, 14th edition, 638 s. ISBN 978-1-4737-6021-9.

CORPORATE FINANCE INSTITUTE, 2022. Corporatefinanceinstitute.com [online]. Vancouver: CFI Education [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/just-in-time-jit-method/>

ČERNOHORSKÝ, Jan, 2020. Finance: od teorie k realitě [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-02-09]. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-2215-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/finance-od-teorie-k-realite-7125/>

ČESKO, 2013, Nařízení vlády č. 351/2013 ze dne 16. října 2013, kterým se určuje výše úroků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky, určuje odměna likvidátora, likvidačního správce a člena orgánu právnické osoby jmenovaného soudem a upravují některé otázky Obchodního věstníku a veřejných rejstříků právnických a fyzických osob In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 139, §2 odst. 1 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-351>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Czso.cz [online]. Praha: czso [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr\\_b](https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b)

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. Základy finančního řízení podniku [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-02-09]. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-financniho-rizeni-podniku-4630/>

DI MAIO TRADE, © 2022. Dimaiotrade.com [online]. Vsetín: mejd [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://pellets.dimaiotrade.com/#contact-us>

EULERHERMES, 2022. Eulerhermes.com [online]. Praha: Eulerhermes [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: [https://www.eulerhermes.com/cs\\_CZ/novinky-a-analyzy/tipy-pro-vase-podnikani/jak-vyjednat-platebni-podminky-se-zakazniky.html](https://www.eulerhermes.com/cs_CZ/novinky-a-analyzy/tipy-pro-vase-podnikani/jak-vyjednat-platebni-podminky-se-zakazniky.html)

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. Expert. ISBN 9788027124992

INVESTOPEDIA, 2020. Investopedia.com [online]. New York City: Investopedia [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/a/abc.asp>

KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019, 261 s. ISBN 9788073807566

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady [online]. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-02-09]. Prosperita firmy. ISBN 978-802-7105-632. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/financni-analyza-4265/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2021. Mpo.cz [online]. Praha: MPO [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>

MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL. Manažerské finance. 3., aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, 2014, 331 s. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 9788086716923.

PORTÁL.POHODA, 2013. Portal.pohoda.cz [online]. Jihlava: STORMWARE [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/zavazky-z-pohledu-ucetnictvi/>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 9788072018727.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. Řízení platební schopnosti podniku [online]. Praha: Grada [cit. 2022-02-09]. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4734-415. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-platebni-schopnosti-podniku-1917/>

ROGER, © 2022. Roger.cz [online]. Brno: Platební instituce Roger [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.roger.cz/platba/slovník-pojmu/pracovní-kapital/>

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 165 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Cash flow. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 191 s. Business books. ISBN 9788025131305.

SYNEK, Miloslav, 2011. Manažerská ekonomika [online]. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada [cit. 2022-02-09]. Expert (Grada). ISBN 978-802-4734-941. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/manazerska-ekonomika-551/>

SZUTEST, © 2022. Szutest.cz [online]. Brno: IMPnet [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.szutest.cz/enplus>

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2021. Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví [online]. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-02-09]. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-3184-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-cist-ucetni-vykazy-10212/>

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018, 255 s. Expert. ISBN 9788027106899

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. Podniková ekonomika [online]. Praha: Grada [cit. 2022-02-09]. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikova-ekonomika-927/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CF	Cash-flow
ČSÚ	Český statistický úřad
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
€	Euro
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
EAT	Zisk po zdanění
DPH	Daň z přidané hodnoty
Kč	Koruna česká
p. a.	Roční úroková sazba

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Hotovostní cyklus, Kislíngerová a kol., 2010, s. 443 .....	38
Obrázek 2 Pelety, stránky vybraného podniku, 2021 .....	50
Obrázek 3 ENplus logo, szutest.cz, © 2022 .....	51

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Přehled pojmů.....	16
Tabulka 2 SWOT analýza vybraného podniku (vlastní zpracování) .....	55
Tabulka 3 Majetková struktura podniku (vlastní zpracování) .....	59
Tabulka 4 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury podniku (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 5 Horizontální analýza majetkové struktury odvětví (vlastní zpracování dle MPO) .....	60
Tabulka 6 Finanční struktura podniku (vlastní zpracování) .....	61
Tabulka 7 Horizontální a vertikální analýza finanční struktury podniku (vlastní zpracování) .....	61
Tabulka 8 Horizontální analýza finanční struktury odvětví (vlastní zpracování dle MPO)	62
Tabulka 9 Analýza zisku a ztrát podniku a odvětví (vlastní zpracování dle MPO).....	63
Tabulka 10 Obchodní marže (vlastní zpracování) .....	64
Tabulka 11 Dílčí výsledky hospodaření v jednotlivých letech (vlastní zpracování) .....	64
Tabulka 12 Stav provozního cash-flow v letech 2020 a 2021 (vlastní zpracování) .....	65
Tabulka 13 Celková zadluženost (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 14 Podíl krátkodobých dluhů na cizích zdrojích (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 15 Podíl vlastního kapitálu (vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 16 Míra zadluženosti (vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 17 Běžná likvidita (vlastní zpracování) .....	68
Tabulka 18 Pohotová likvidita (vlastní zpracování) .....	68
Tabulka 19 Hotovostní likvidita (vlastní zpracování) .....	68
Tabulka 20 Likvidita z provozního cash-flow (vlastní zpracování) .....	69
Tabulka 21 Rentabilita tržeb (vlastní zpracování) .....	69
Tabulka 22 Rentabilita aktiv (vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 23 Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 24 Obratovost a doba obratu aktiv (vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 25 Obratovost a doba obratu pohledávek (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 26 Obratovost a doba obratu závazků (vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 27 Struktura oběžných aktiv (vlastní zpracování) .....	75
Tabulka 28 Horizontální analýza pohledávek (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 29 Vertikální analýza pohledávek z obchodního styku dle lhůty splatnosti (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 30 Pohledávky dle lhůty splatnosti za jednotlivá pololetí (vlastní zpracování) ....	78
Tabulka 31 Struktura finančního majetku v jednotlivých letech (vlastní zpracování) .....	79

Tabulka 32 Finanční majetek za jednotlivá pololetí (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 33 Horizontální analýza závazků (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 34 Vertikální analýza závazků z obchodního styku dle lhůty splatnosti (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 35 Závazky dle lhůty splatnosti za jednotlivá pololetí (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 36 Čistý pracovní kapitál v jednotlivých letech (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 37 Poměrové ukazatele čistého pracovního kapitálu v % (vlastní zpracování) ....	84
Tabulka 38 Rozdělení zákazníků do skupin z pohledu času (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 39 Odhad čistého pracovního kapitálu pro rok 2022 (vlastní zpracování) .....	101
Tabulka 40 Poměrové ukazatele modelového roku 2022 (vlastní zpracování) .....	101
Tabulka 41 Úprava poměrových ukazatelů pro rok 2022 (vlastní zpracování).....	102



**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I:	Neuhrazené pohledávky k 31.12.2019
Příloha P II:	Pohledávky dle rozmezí splatnosti 2020 1. pol.
Příloha P III:	Pohledávky dle rozmezí splatnosti 2020
Příloha P IV:	Pohledávky dle rozmezí splatnosti 2021 1. pol.
Příloha P V:	Pohledávky dle rozmezí splatnosti 2021
Příloha P VI:	Závazky k 31.12.2019
Příloha P VII:	Závazky dle rozmezí splatnosti 2020 1. pol.
Příloha P VIII:	Závazky dle rozmezí splatnosti 2020
Příloha P IX:	Závazky dle rozmezí splatnosti 2021 1. pol.
Příloha P X:	Závazky dle rozmezí splatnosti 2021
Příloha P XI:	Rozvaha v plném rozsahu 2019
Příloha P XII:	Rozvaha v plném rozsahu 2020 1. pol.
Příloha P XIII:	Rozvaha v plném rozsahu 2020
Příloha P XIV:	Rozvaha v plném rozsahu 2021 1. pol.
Příloha P XV:	Rozvaha v plném rozsahu 2021
Příloha P XVI:	Výkaz zisků a ztráty v plném rozsahu 2019
Příloha P XVII:	Výkaz zisků a ztráty v plném rozsahu 2020
Příloha P XVIII:	Výkaz zisků a ztráty v plném rozsahu 2021

# PŘÍLOHA P I: NEUHRAZENÉ POHLEDÁVKY K 31.12.2019

Neuhrazené pohledávky a závazky

Strana 1  
21.2.2020

Všechny záznamy  
Období 1.1.2019 až 31.12.2019 (Okamžik vystavení)  
Dokladová řada vf

Okamžik vystavení	Datum splatnosti	Doklad	Druh	Text	Firma	Celkem	Uhrazeno	Zbývá platit
<b>Pohledávky</b>								
30.11.2019	20.12.2019	vf0075	PZ	pelety	AZZURRA DI	139 933,83	0,00	139 933,83
30.11.2019	20.12.2019	vf0076	PZ	pelety	AZZURRA DI	139 933,83	0,00	139 933,83
30.11.2019	20.12.2019	vf0077	PZ	pelety	AZZURRA DI	139 933,83	0,00	139 933,83
30.11.2019	20.12.2019	vf0078	PZ	pelety	AZZURRA DI	139 933,83	0,00	139 933,83
30.11.2019	20.12.2019	vf0079	PZ	pelety	AZZURRA DI	141 799,61	0,00	141 799,61
30.11.2019	20.12.2019	vf0080	PZ	pelety	AZZURRA DI	141 799,61	0,00	141 799,61
30.11.2019	20.12.2019	vf0081	PZ	pelety	AZZURRA DI	139 933,83	0,00	139 933,83
30.11.2019	20.12.2019	vf0082	PZ	pelety	AZZURRA DI	139 933,83	0,00	139 933,83
30.11.2019	20.12.2019	vf0083	PZ	pelety	AZZURRA DI	139 933,83	0,00	139 933,83
09.12.2019	23.12.2019	vf0085	PZ	pelety	AZZURRA DI	141 910,76	0,00	141 910,76
09.12.2019	23.12.2019	vf0086	PZ	pelety	AZZURRA DI	141 910,76	0,00	141 910,76
10.12.2019	24.12.2019	vf0084	PZ	pelety	AZZURRA DI	141 910,76	0,00	141 910,76
11.12.2019	25.12.2019	vf0088	PZ	pelety	AZZURRA DI	139 988,67	0,00	139 988,67
12.12.2019	26.12.2019	vf0089	PZ	pelety	AZZURRA DI	141 827,40	0,00	141 827,40
<b>Celkem pohledávky</b>						<b>1 970 684,38</b>	<b>0,00</b>	<b>1 970 684,38</b>
Celkem záznamů: 14 *						1 970 684,38	0,00	1 970 684,38

- DOBROTA

- 882,51

1.969.801,87

# PŘÍLOHA P II: POHLEDÁVKY DLE ROZMEZÍ SPLATNOSTI 2020

## 1. POL.

### Pohledávky dle rozmezí splatnosti ke dni 30.06.2020

IC: 08098298

Rok: 2020

Dne: 06.04.2022

Strana 1

Tisk vybraných záznamů

Datum	Doklad	Typ	Celkem	K likvidaci	Dat. splat.	Firma	Dny po splatnosti
23.06.2020	200100125	F	136 858,69	136 858,69	26.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	4
23.06.2020	200100126	F	136 858,69	136 858,69	26.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	4
23.06.2020	200100127	F	129 723,75	129 723,75	26.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	4
22.06.2020	200100122	F	139 741,40	139 741,40	25.06.2020	Renova SRLS, Valentino Marino	5
22.06.2020	200100123	F	137 141,56	137 141,56	25.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	5
21.06.2020	200100121	F	139 846,21	139 846,21	24.06.2020	Renova SRLS, Valentino Marino	6
17.06.2020	200100120	F	139 191,13	139 191,13	20.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	10
15.06.2020	200100117	F	139 820,01	139 820,01	18.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	12
15.06.2020	200100118	F	139 820,01	139 820,01	18.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	12
04.06.2020	200100116	F	139 505,57	139 505,57	07.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	23
01.06.2020	200100114	F	141 051,56	141 051,56	04.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	26
01.06.2020	200100115	F	140 763,32	140 763,32	04.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	26
			<b>1 660 321,90</b>	<b>1 660 321,90</b>	<b>Po splatnosti 1 až 29 dnů</b>		
25.05.2020	200100108	F	142 938,18	142 938,18	28.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	33
24.05.2020	200100110	F	142 597,54	142 597,54	27.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	34
23.05.2020	200100109	F	142 597,54	142 597,54	26.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	35
20.05.2020	200100105	F	147 093,38	147 093,38	23.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	38
19.05.2020	200100104	F	147 415,13	147 415,13	22.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	39
17.05.2020	200100101	F	90 443,61	90 443,61	20.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	41
16.05.2020	200100103	F	147 951,38	147 951,38	19.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	42
11.05.2020	200100098	F	145 565,06	145 565,06	14.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	47
11.05.2020	200100099	F	145 565,06	145 565,06	14.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	47
11.05.2020	200100100	F	145 565,06	145 565,06	14.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	47
04.05.2020	200100093	F	145 431,00	145 431,00	07.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	54
04.05.2020	200100094	F	145 431,00	145 431,00	07.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	54
04.05.2020	200100095	F	90 438,69	90 438,69	07.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	54
04.05.2020	200100096	F	145 431,00	145 431,00	07.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	54
02.05.2020	200100092	F	145 296,94	145 296,94	05.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	56
16.04.2020	200100078	F	148 379,90	148 379,90	19.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	72
16.04.2020	200100079	F	108 811,96	108 811,96	19.04.2020	Ogelis KFT	72
15.04.2020	200100073	F	108 550,54	108 550,54	18.04.2020	Ogelis Kft	73
15.04.2020	200100074	F	147 299,54	147 299,54	18.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	73
15.04.2020	200100075	F	148 023,42	148 023,42	18.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	73
15.04.2020	200100076	F	148 023,42	148 023,42	18.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	73
15.04.2020	200100077	F	1 506,58	1 506,58	18.04.2020	eDispečer CZ s.r.o.	73
13.04.2020	200100070	F	89 188,73	89 188,73	16.04.2020	Rolnická a.s. Králíky	75
09.04.2020	200100071	F	147 557,24	147 557,24	12.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	79
08.04.2020	200100064	F	151 341,47	151 341,47	09.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	82
08.04.2020	200100065	F	151 341,47	151 341,47	09.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	82
08.04.2020	200100066	F	151 341,47	151 341,47	09.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	82
08.04.2020	200100067	F	151 341,47	151 341,47	09.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	82
01.04.2020	200100063	F	150 162,32	17 352,34	04.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	87
30.03.2020	200100060	F	90 444,61	90 444,61	02.04.2020	Rolnická a.s. Králíky	89
			<b>3 963 074,71</b>	<b>3 830 264,73</b>	<b>Po splatnosti 30 až 89 dnů</b>		
29.03.2020	200100058	F	149 723,57	17 301,64	01.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	90
24.03.2020	200100054	F	143 708,18	143 708,18	27.03.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	95
23.03.2020	200100050	F	151 094,36	17 047,48	26.03.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	96
17.02.2020	200100030	F	137 798,21	137 798,21	20.02.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	131
11.02.2020	200100027	F	139 960,03	139 960,03	14.02.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	137
07.02.2020	200100026	F	140 446,58	140 446,58	10.02.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	141
06.02.2020	200100024	F	141 327,42	141 327,42	09.02.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	142
08.02.2020	200100025	F	140 417,26	140 417,26	09.02.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	142
05.02.2020	200100029	F	90 431,25	90 431,25	08.02.2020	Rolnická a.s. Králíky	143
04.02.2020	200100023	F	140 111,21	140 111,21	07.02.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	144
28.01.2020	200100021	F	139 852,72	139 852,72	31.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	151
28.01.2020	200100022	F	139 852,72	139 852,72	31.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	151
24.01.2020	200100016	F	141 666,65	141 666,65	27.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	155
24.01.2020	200100018	F	140 378,71	140 378,71	27.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	155
23.01.2020	200100014	F	140 378,71	140 378,71	26.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	156
22.01.2020	200100011	F	140 361,63	23 403,70	25.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	157
21.01.2020	200100013	F	141 620,51	141 620,51	24.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	158

**Pohledávky dle rozmezí splatnosti ke dni 30.06.2020**

IČ: 08098298

Rok: 2020

Dne: 06.04.2022

Strana 2

Tisk vybraných záznamů

Datum	Doklad	Typ	Celkem	K likvidaci	Dat. splat.	Firma	Dny po splatnosti
09.01.2020	200100003	F	141 585,84	3 077,82	12.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	170
			2 500 715,56	1 978 780,80	Po splatnosti 90 až 179 dnů		
<b>Celkem</b>			<b>8 124 112,17</b>	<b>7 469 367,43</b>			

F = vydaná faktura, OD = opravný daňový doklad, D = vydaný dobropis, V = vydaný vrubopis  
O = ostatní pohledávka, Pe = penále, Po = pozastávka

Tisk vybraných záznamů: Sestaveno podle data vystavení dokladu.

# PŘÍLOHA P III: POHLEDÁVKY DLE ROZMEZÍ SPLATNOSTI 2020

## Pohledávky dle rozmezí splatnosti ke dni 31.12.2020

IC: 08098298

Rok: 2020

Dne: 24.02.2022

Strana 1

Tisk vybraných záznamů

Datum	Doklad	Typ	Celkem	K likvidaci	Dat. splat.	Firma	Dny po splatnosti
15.12.2020	200100260	F	134 930,25	134 930,25	18.12.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	13
15.12.2020	200100261	F	134 930,25	134 930,25	18.12.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	13
14.12.2020	200100259	F	4 190,40	4 190,40	15.12.2020	Di Maio Trade SK s.r.o., Bibiana Thomk	16
04.12.2020	200100246	F	48 411,55	48 411,55	07.12.2020	TAZZA FOOD s.r.o.	24
04.12.2020	200100247	F	130 432,71	130 432,71	07.12.2020	Fibergy srl, Matteo Ghirlanda	24
04.12.2020	200100248	F	139 428,06	139 428,06	07.12.2020	Fibergy srl, Matteo Ghirlanda	24
04.12.2020	200100249	F	133 645,20	133 645,20	07.12.2020	Fibergy srl, Matteo Ghirlanda	24
04.12.2020	200100250	F	133 543,80	133 543,80	07.12.2020	Fibergy srl, Matteo Ghirlanda	24
04.12.2020	200100251	F	133 366,35	133 366,35	07.12.2020	Fibergy srl, Matteo Ghirlanda	24
04.12.2020	200100252	F	133 138,20	133 138,20	07.12.2020	Fibergy srl, Matteo Ghirlanda	24
04.12.2020	200100253	F	131 858,03	131 858,03	07.12.2020	Fibergy srl, Matteo Ghirlanda	24
04.12.2020	200100254	F	135 491,85	135 491,85	07.12.2020	Fibergy srl, Matteo Ghirlanda	24
04.12.2020	200100255	F	135 491,85	135 491,85	07.12.2020	Fibergy srl, Matteo Ghirlanda	24
04.12.2020	200100256	F	132 517,26	132 517,26	07.12.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	24
04.12.2020	200100257	F	132 517,26	132 517,26	07.12.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	24
04.12.2020	200100258	F	98 256,60	98 256,60	07.12.2020	Di Maio Trade SK s.r.o., Bibiana Thomk	24
30.11.2020	200100243	F	139 422,47	139 422,47	03.12.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	28
			<b>2 031 572,09</b>	<b>2 031 572,09</b>	<b>Po splatnosti 1 až 29 dnů</b>		
02.11.2020	200100232	F	139 533,12	139 533,12	05.11.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	56
06.10.2020	200100198	F	141 654,23	141 654,23	09.10.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	83
			<b>281 187,35</b>	<b>281 187,35</b>	<b>Po splatnosti 30 až 89 dnů</b>		
18.09.2020	200100184	F	140 055,84	140 055,84	21.09.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	101
18.09.2020	200100187	F	140 055,84	140 055,84	21.09.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	101
15.09.2020	200100180	F	139 715,20	139 715,20	18.09.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	104
04.09.2020	200100175	F	135 958,64	135 958,64	07.09.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	115
01.09.2020	200100174	F	134 878,58	134 878,58	04.09.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	118
28.08.2020	200100169	F	134 750,01	134 750,01	31.08.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	122
			<b>825 414,11</b>	<b>825 414,11</b>	<b>Po splatnosti 90 až 179 dnů</b>		
15.06.2020	200100117	F	139 820,01	139 820,01	18.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	196
04.06.2020	200100116	F	139 505,57	139 505,57	07.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	207
01.06.2020	200100114	F	141 051,56	141 051,56	04.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	210
01.06.2020	200100115	F	140 763,32	140 763,32	04.06.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	210
20.05.2020	200100105	F	147 093,38	147 093,38	23.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	222
19.05.2020	200100104	F	147 415,13	147 415,13	22.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	223
16.05.2020	200100103	F	147 951,38	147 951,38	19.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	226
11.05.2020	200100098	F	145 565,06	145 565,06	14.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	231
11.05.2020	200100099	F	145 565,06	145 565,06	14.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	231
11.05.2020	200100100	F	145 565,06	145 565,06	14.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	231
04.05.2020	200100093	F	145 431,00	145 431,00	07.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	238
04.05.2020	200100094	F	145 431,00	145 431,00	07.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	238
04.05.2020	200100096	F	145 431,00	145 431,00	07.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	238
02.05.2020	200100092	F	145 296,94	145 296,94	05.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	240
16.04.2020	200100078	F	148 379,90	148 379,90	19.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	256
16.04.2020	200100079	F	108 811,96	108 811,96	19.04.2020	Ogelis KFT	256
15.04.2020	200100073	F	108 550,54	108 550,54	18.04.2020	Ogelis Kft	257
15.04.2020	200100074	F	147 299,54	147 299,54	18.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	257
15.04.2020	200100075	F	148 023,42	148 023,42	18.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	257
15.04.2020	200100076	F	148 023,42	148 023,42	18.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	257
15.04.2020	200100077	F	1 506,58	1 506,58	18.04.2020	eDispečer CZ s.r.o.	257
09.04.2020	200100071	F	147 557,24	147 557,24	12.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	263
06.04.2020	200100067	F	151 341,47	151 341,47	09.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	266
01.04.2020	200100063	F	150 162,32	17 352,34	04.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	271
29.03.2020	200100058	F	149 723,57	17 301,64	01.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	274
24.03.2020	200100054	F	143 708,18	143 708,18	27.03.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	279
23.03.2020	200100050	F	151 094,36	17 047,48	26.03.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	280
22.01.2020	200100011	F	140 361,63	23 403,70	25.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	341
09.01.2020	200100003	F	141 585,84	3 077,82	12.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	354
			<b>4 008 015,44</b>	<b>3 353 270,70</b>	<b>Po splatnosti 180 až 359 dnů</b>		

## Pohledávky dle rozmezí splatnosti ke dni 31.12.2020

Strana 2

...

IČ: 08098298

Rok: 2020

Dne: 24.02.2022

Tisk vybraných záznamů

Datum	Doklad	Typ	Celkem	K likvidaci	Dat. splat.	Firma	Dny po splatnosti
			7 146 188,99	6 491 444,25			

F = vydaná faktura, OD = opravný daňový doklad, D = vydaný dobropis, V = vydaný vrubopis

O = ostatní pohledávka, Pe = penále, Po = pozastávka

Tisk vybraných záznamů: Sestaveno podle data vystavení dokladu.

# PŘÍLOHA P IV: POHLEDÁVKY DLE ROZMEZÍ SPLATNOSTI 2021

## 1. POL.

### Pohledávkv dle rozmezí splatnosti ke dni 30.06.2021

Strana 1

IC: 08098298

Rok: 2022

Dne: 06.04.2022

Tisk vybraných záznamů

Datum	Doklad	Typ	Celkem	K likvidaci	Dat. splat.	Firma	Dny po splatnosti
25.06.2021	210100050	F	101 909,67	101 909,67	28.06.2021	Rolnická a.s. Králíky	2
02.06.2021	210100045	F	116 578,80	65 698,80	05.06.2021	Dametto Davide, Dametto Davide	25
			<b>218 488,47</b>	<b>167 608,47</b>	<b>Po splatnosti 1 až 29 dnů</b>		
18.05.2021	210100041	F	15 258,00	15 258,00	21.05.2021	Di Maio Trade SK s.r.o., Bibiana Thomk	40
30.04.2021	210100034	F	15 531,00	15 531,00	03.05.2021	Di Maio Trade SK s.r.o., Bibiana Thomk	58
			<b>30 789,00</b>	<b>30 789,00</b>	<b>Po splatnosti 30 až 89 dnů</b>		
18.03.2021	210100013	F	15 702,00	15 702,00	21.03.2021	Di Maio Trade SK s.r.o., Bibiana Thomk	101
02.03.2021	210100010	F	258 458,20	258 458,20	10.03.2021	Fibergy srl, Matteo Ghirlanda	112
15.02.2021	210100011	F	15 408,00	15 408,00	18.02.2021	Di Maio Trade SK s.r.o., Bibiana Thomk	132
31.01.2021	210100007	F	133 829,72	133 829,72	03.02.2021	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	147
25.01.2021	210100001	F	15 648,00	15 648,00	28.01.2021	Di Maio Trade SK s.r.o., Bibiana Thomk	153
31.12.2020	200100283	F	15 747,00	15 747,00	20.01.2021	Di Maio Trade SK s.r.o., Bibiana Thomk	161
			<b>454 792,92</b>	<b>454 792,92</b>	<b>Po splatnosti 90 až 179 dnů</b>		
15.12.2020	200100280	F	134 930,25	134 930,25	18.12.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	194
15.12.2020	200100261	F	134 930,25	134 930,25	18.12.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	194
14.12.2020	200100259	F	4 190,40	4 190,40	15.12.2020	Di Maio Trade SK s.r.o., Bibiana Thomk	197
04.12.2020	200100246	F	48 411,55	48 411,55	07.12.2020	TAZZA FOOD s.r.o.	205
04.12.2020	200100256	F	132 517,26	132 517,26	07.12.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	205
04.12.2020	200100257	F	132 517,26	132 517,26	07.12.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	205
04.12.2020	200100258	F	98 256,80	98 256,80	07.12.2020	Di Maio Trade SK s.r.o., Bibiana Thomk	205
30.11.2020	200100243	F	139 422,47	139 422,47	03.12.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	209
02.11.2020	200100232	F	139 533,12	139 533,12	05.11.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	237
06.10.2020	200100198	F	141 654,23	141 654,23	09.10.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	264
28.08.2020	200100169	F	134 750,01	134 750,01	31.08.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	303
			<b>1 241 113,40</b>	<b>1 241 113,40</b>	<b>Po splatnosti 180 až 359 dnů</b>		
20.05.2020	200100105	F	147 093,38	147 093,38	23.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	403
19.05.2020	200100104	F	147 415,13	147 415,13	22.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	404
16.05.2020	200100103	F	147 951,38	147 951,38	19.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	407
11.05.2020	200100098	F	145 565,06	145 565,06	14.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	412
11.05.2020	200100099	F	145 565,06	145 565,06	14.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	412
11.05.2020	200100100	F	145 565,06	145 565,06	14.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	412
04.05.2020	200100093	F	145 431,00	145 431,00	07.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	419
04.05.2020	200100094	F	145 431,00	145 431,00	07.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	419
04.05.2020	200100096	F	145 431,00	145 431,00	07.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	419
02.05.2020	200100092	F	145 296,94	145 296,94	05.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	421
16.04.2020	200100078	F	148 379,90	148 379,90	19.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	437
16.04.2020	200100079	F	108 811,96	108 811,96	19.04.2020	Ogelis KFT	437
15.04.2020	200100073	F	108 550,54	108 550,54	18.04.2020	Ogelis Kft	438
15.04.2020	200100074	F	147 299,54	147 299,54	18.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	438
15.04.2020	200100075	F	148 023,42	148 023,42	18.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	438
15.04.2020	200100076	F	148 023,42	148 023,42	18.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	438
15.04.2020	200100077	F	1 508,58	1 508,58	18.04.2020	eDispečer CZ s.r.o.	438
09.04.2020	200100071	F	147 557,24	147 557,24	12.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	444
01.04.2020	200100063	F	150 162,32	17 352,34	04.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	452
29.03.2020	200100058	F	149 723,57	17 301,64	01.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	455
24.03.2020	200100054	F	143 708,18	143 708,18	27.03.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	460
23.03.2020	200100050	F	151 094,36	17 047,48	26.03.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	461
22.01.2020	200100011	F	140 361,63	23 403,70	25.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	522
09.01.2020	200100003	F	141 585,84	3 077,82	12.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	535
			<b>3 295 533,51</b>	<b>2 640 788,77</b>	<b>Po splatnosti 360 a více dnů</b>		
<b>Celkem</b>			<b>5 240 717,30</b>	<b>4 535 092,56</b>			

F = vydaná faktura, OD = opravný daňový doklad, D = vydaný dobropis, V = vydaný vrubopis  
O = ostatní pohledávka, Pe = penále, Po = pozastávka

Tisk vybraných záznamů: Sestaveno podle data vystavení dokladu.

# PŘÍLOHA P V: POHLEDÁVKY DLE ROZMEZÍ SPLATNOSTI 2021

## Pohledávky dle rozmezí splatnosti ke dni 31.12.2021

Strana 1

IC: 08098298

Rok: 2022

Dne: 24.02.2022

Tisk vybraných záznamů

Datum	Doklad	Typ	Celkem	K likvidaci	Dat. splat.	Firma	Dny po splatnosti
27.12.2021	210100102	F	175 980,00	68 154,54	30.12.2021	Di Maio Trade SK s.r.o., Bibiana Thomk	1
			175 980,00	68 154,54	Po splatnosti 1 až 29 dnů		
01.11.2021	210100095	F	4 356,00	4 356,00	04.11.2021	NEMOSPEED s.r.o.	57
04.10.2021	210100087	F	10 890,00	10 890,00	07.10.2021	NEMOSPEED s.r.o.	85
			15 246,00	15 246,00	Po splatnosti 30 až 89 dnů		
01.09.2021	210100073	F	18 150,00	18 150,00	10.09.2021	NEMOSPEED s.r.o.	112
09.08.2021	210100066	F	8 712,00	100,00	12.08.2021	NEMOSPEED s.r.o.	141
			26 862,00	18 250,00	Po splatnosti 90 až 179 dnů		
02.03.2021	210100010	F	258 458,20	258 458,20	10.03.2021	Fibergy srl, Matteo Ghirlanda	296
31.01.2021	210100007	F	133 829,72	133 829,72	03.02.2021	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	331
			392 287,92	392 287,92	Po splatnosti 180 až 359 dnů		
15.12.2020	200100260	F	134 930,25	134 930,25	18.12.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	378
15.12.2020	200100261	F	134 930,25	134 930,25	18.12.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	378
04.12.2020	200100246	F	48 411,55	48 411,55	07.12.2020	TAZZA FOOD s.r.o.	389
30.11.2020	200100243	F	139 422,47	139 422,47	03.12.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	393
28.08.2020	200100169	F	134 750,01	134 750,01	31.08.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	487
19.05.2020	200100104	F	147 415,13	147 415,13	22.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	588
16.05.2020	200100103	F	147 951,38	147 951,38	19.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	591
11.05.2020	200100098	F	145 565,06	145 565,06	14.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	596
11.05.2020	200100099	F	145 565,06	145 565,06	14.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	596
11.05.2020	200100100	F	145 565,06	145 565,06	14.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	596
04.05.2020	200100093	F	145 431,00	145 431,00	07.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	603
04.05.2020	200100094	F	145 431,00	145 431,00	07.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	603
04.05.2020	200100096	F	145 431,00	145 431,00	07.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	603
02.05.2020	200100092	F	145 296,94	145 296,94	05.05.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	605
16.04.2020	200100078	F	148 379,90	148 379,90	19.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	621
16.04.2020	200100079	F	108 811,96	108 811,96	19.04.2020	Ogelis KFT	621
15.04.2020	200100073	F	108 550,54	108 550,54	18.04.2020	Ogelis Kft	622
15.04.2020	200100074	F	147 299,54	147 299,54	18.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	622
15.04.2020	200100075	F	148 023,42	148 023,42	18.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	622
15.04.2020	200100076	F	148 023,42	148 023,42	18.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	622
15.04.2020	200100077	F	1 506,58	1 506,58	18.04.2020	eDispečer CZ s.r.o.	622
09.04.2020	200100071	F	147 557,24	147 557,24	12.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	628
01.04.2020	200100063	F	150 162,32	17 352,34	04.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	636
29.03.2020	200100058	F	149 723,57	17 301,64	01.04.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	639
24.03.2020	200100054	F	143 708,18	143 708,18	27.03.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	644
23.03.2020	200100050	F	151 094,36	17 047,48	26.03.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	645
22.01.2020	200100011	F	140 361,63	23 403,70	25.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	706
09.01.2020	200100003	F	141 585,84	3 077,82	12.01.2020	Azzurra di Raimondi Davide, Piero Rain	719
			3 740 884,66	3 086 139,92	Po splatnosti 360 a více dnů		
<b>Celkem</b>			<b>4 351 260,58</b>	<b>3 580 078,38</b>			

F = vydaná faktura, OD = opravný daňový doklad, D = vydaný dobropis, V = vydaný vrubopis  
O = ostatní pohledávka, Pe = penále, Po = pozastávka

Tisk vybraných záznamů: Sestaveno podle data vystavení dokladu.



## PŘÍLOHA P VI: ZÁVAZKY K 31.12.2019

Všechny záznamy  
Období 1.1.2019 až 31.12.2019 (Okamžik vystavení)  
Dokladová řada pf

Okamžik vystavení	Datum splatnosti	Doklad	Druh	Text	Firma	Celkem	Uhrazeno	Zbývá platit
<b>Závazky</b>								
11.10.2019	25.10.2019	pf0087	NS	doprava	UAB "Beinorsa"	-29 681,50	0,00	-29 681,50
06.11.2019	06.12.2019	pf0120	MT	výroba folii	SUP-FOL SP. Z O.O.	-109 002,05	-99 047,60	-9 954,45
29.11.2019	13.12.2019	pf0147	NZ	pelety	ROLNICKÁ a.s. Králíky	-118 010,96	0,00	-118 010,96
29.11.2019	13.12.2019	pf0148	NZ	pelety	ROLNICKÁ a.s. Králíky	-118 010,96	0,00	-118 010,96
30.11.2019	14.12.2019	pf0146	NS	doprava	NEMOSPEED s.r.o.	-35 516,88	0,00	-35 516,88
30.11.2019	14.12.2019	pf0159	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-30 362,85	0,00	-30 362,85
03.12.2019	17.12.2019	pf0150	NZ	pelety	ROLNICKÁ a.s. Králíky	-121 634,54	0,00	-121 634,54
06.12.2019	20.12.2019	pf0161	NZ	pelety	ROLNICKÁ a.s. Králíky	-118 103,46	0,00	-118 103,46
06.12.2019	20.12.2019	pf0162	NZ	pelety	ROLNICKÁ a.s. Králíky	-118 103,46	0,00	-118 103,46
06.12.2019	20.12.2019	pf0163	NZ	pelety	ROLNICKÁ a.s. Králíky	-118 103,46	0,00	-118 103,46
09.12.2019	23.12.2019	pf0164	NZ	pelety	ROLNICKÁ a.s. Králíky	-118 057,21	0,00	-118 057,21
09.12.2019	23.12.2019	pf0165	NZ	pelety	ROLNICKÁ a.s. Králíky	-118 057,21	0,00	-118 057,21
10.12.2019	24.12.2019	pf0166	NZ	pelety	ROLNICKÁ a.s. Králíky	-118 057,21	0,00	-118 057,21
20.11.2019	20.12.2019	pf0144	NG	doprava	NEMOSPEED s.r.o.	-35 600,40	0,00	-35 600,40
29.11.2019	29.12.2019	pf0151	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-30 362,85	0,00	-30 362,85
29.11.2019	29.12.2019	pf0152	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-30 618,00	0,00	-30 618,00
30.11.2019	30.12.2019	pf0153	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-31 893,75	0,00	-31 893,75
30.11.2019	30.12.2019	pf0154	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-30 618,00	0,00	-30 618,00
30.11.2019	30.12.2019	pf0155	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-29 342,25	0,00	-29 342,25
30.11.2019	30.12.2019	pf0158	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-30 362,85	0,00	-30 362,85
30.11.2019	30.12.2019	pf0160	NS	doprava	NEMOSPEED s.r.o.	-30 873,15	0,00	-30 873,15
16.12.2019	30.12.2019	pf0173	NZ	pelety	ROLNICKÁ a.s. Králíky	-117 872,20	0,00	-117 872,20
31.12.2019	14.01.2020	pf0172	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-30 237,90	0,00	-30 237,90
31.12.2019	14.01.2020	pf0179	MT	zboží pro tazza	Jan Černocký	-1 604,00	0,00	-1 604,00
17.12.2019	16.01.2020	pf0174	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-31 812,50	0,00	-31 812,50
17.12.2019	16.01.2020	pf0175	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-30 285,50	0,00	-30 285,50
17.12.2019	16.01.2020	pf0176	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-31 812,50	0,00	-31 812,50
17.12.2019	16.01.2020	pf0177	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-31 900,00	0,00	-31 900,00
17.12.2019	16.01.2020	pf0178	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-31 900,00	0,00	-31 900,00
31.12.2019	30.01.2020	pf0171	NS	doprava	EPO TRANS LOGISTIC	-31 762,50	0,00	-31 762,50
<b>Celkem závazky</b>						<b>-1 859 560,10</b>	<b>-99 047,60</b>	<b>-1 760 512,50</b>
Celkem záznamů: 30 *						<b>-1 859 560,10</b>	<b>-99 047,60</b>	<b>-1 760 512,50</b>

**PŘÍLOHA P VII: ZÁVAZKY DLE ROZMEZÍ SPLATNOSTI 2020**  
**1. POL.**

**Závazky dle rozmezí splatnosti ke dni 30.06.2020**

IČ: 08098298

Rok: 2020

Dne: 06.04.2022

Strana 1

Tisk vybraných záznamů

Datum	Doklad	Typ	Celkem	K likvidaci	Dat. splat.	Firma	Dny po splatnosti
08.06.2020	201100205	F	180 478,40	180 478,40	22.06.2020	PLN s.r.o.	8
04.06.2020	201100190	F	115 659,91	115 659,91	18.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	12
01.06.2020	201100177	F	111 660,38	111 660,38	15.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
01.06.2020	201100188	F	116 702,67	116 702,67	15.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
01.06.2020	201100189	F	116 702,67	116 702,67	15.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
31.05.2020	201100175	F	111 660,38	111 660,38	14.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	16
31.05.2020	201100176	F	107 193,83	107 193,83	14.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	16
29.05.2020	201100180	F	27 722,45	27 722,45	12.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	18
26.05.2020	201100172	F	117 615,09	117 615,09	09.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	21
26.05.2020	201100173	F	117 615,09	117 615,09	09.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	21
26.05.2020	201100174	F	117 615,09	117 615,09	09.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	21
21.05.2020	201100170	F	112 904,97	112 904,97	04.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	26
21.05.2020	201100171	F	118 245,09	118 245,09	04.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	26
20.05.2020	201100166	F	113 796,92	113 796,92	03.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	27
20.05.2020	201100167	F	119 179,24	119 179,24	03.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	27
20.05.2020	201100168	F	119 179,24	119 179,24	03.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	27
20.05.2020	201100169	F	119 179,24	119 179,24	03.06.2020	Rolnická a.s. Králíky	27
20.05.2020	201100179	F	28 252,90	28 252,90	03.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	27
19.05.2020	201100165	F	10 171,30	10 171,30	02.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	28
19.05.2020	201100178	F	28 314,70	28 314,70	02.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	28
			<b>2 009 849,56</b>	<b>2 009 849,56</b>	<b>Po splatnosti 1 až 29 dnů</b>		
11.05.2020	201100161	F	119 896,14	119 896,14	25.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	36
11.05.2020	201100162	F	119 896,14	119 896,14	25.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	36
09.05.2020	201100160	F	117 940,95	117 940,95	23.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	38
05.05.2020	201100158	F	117 245,78	117 245,78	19.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	42
05.05.2020	201100159	F	111 950,78	111 950,78	19.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	42
04.05.2020	201100155	F	117 832,33	117 832,33	18.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	43
04.05.2020	201100156	F	117 832,33	117 832,33	18.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	43
04.05.2020	201100157	F	117 832,33	117 832,33	18.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	43
28.04.2020	201100130	F	118 288,54	118 288,54	12.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	49
27.04.2020	201100126	F	118 114,75	118 114,75	11.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	50
27.04.2020	201100127	F	118 114,75	118 114,75	11.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	50
27.04.2020	201100128	F	118 114,75	118 114,75	11.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	50
27.04.2020	201100129	F	112 780,51	112 780,51	11.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	50
27.04.2020	201100150	F	28 000,55	28 000,55	11.05.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	50
21.04.2020	201100125	F	119 266,13	119 266,13	05.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	56
20.04.2020	201100122	F	118 723,03	118 723,03	04.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	57
20.04.2020	201100123	F	118 723,03	118 723,03	04.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	57
20.04.2020	201100124	F	113 361,31	113 361,31	04.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	57
18.04.2020	201100121	F	118 027,85	118 027,85	02.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	59
17.04.2020	201100112	F	118 027,85	118 027,85	01.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	60
17.04.2020	201100113	F	118 027,85	118 027,85	01.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	60
17.04.2020	201100114	F	118 027,85	118 027,85	01.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	60
17.04.2020	201100115	F	112 697,53	112 697,53	01.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	60
17.04.2020	201100116	F	118 027,85	118 027,85	01.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	60
17.04.2020	201100117	F	118 027,85	118 027,85	01.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	60
17.04.2020	201100118	F	118 027,85	118 027,85	01.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	60
17.04.2020	201100119	F	118 027,85	118 027,85	01.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	60
17.04.2020	201100120	F	112 697,26	112 697,26	01.05.2020	Rolnická a.s. Králíky	60
07.04.2020	201100106	F	118 245,09	118 245,09	21.04.2020	Rolnická a.s. Králíky	70
07.04.2020	201100107	F	118 245,09	118 245,09	21.04.2020	Rolnická a.s. Králíky	70
07.04.2020	201100108	F	118 245,09	118 245,09	21.04.2020	Rolnická a.s. Králíky	70
07.04.2020	201100109	F	118 245,09	118 245,09	21.04.2020	Rolnická a.s. Králíky	70
07.04.2020	201100110	F	118 245,09	118 245,09	21.04.2020	Rolnická a.s. Králíky	70
07.04.2020	201100111	F	118 245,09	118 245,09	21.04.2020	Rolnická a.s. Králíky	70
			<b>3 903 002,26</b>	<b>3 903 002,26</b>	<b>Po splatnosti 30 až 89 dnů</b>		
14.03.2020	201100067	F	4 175,00	0,24	28.03.2020	Ing. Jiří Macháček	94
			<b>4 175,00</b>	<b>0,24</b>	<b>Po splatnosti 90 až 179 dnů</b>		
<b>Celkem</b>			<b>5 917 026,82</b>	<b>5 912 852,06</b>			

# PŘÍLOHA P VIII: ZÁVAZKY DLE ROZMEZÍ SPLATNOSTI 2020

## Závazky dle rozmezí splatnosti ke dni 31.12.2020

Strana 1

IC: 08098298 Rok: 2020 Dne: 24.02.2022

Tisk vybraných záznamů

Datum	Doklad	Typ	Celkem	K likvidaci	Dat. splat.	Firma	Dny po splatnosti
14.12.2020	201100444	F	110 646,42	110 646,42	28.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	3
14.12.2020	201100445	F	110 646,42	110 646,42	28.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	3
10.12.2020	201100442	F	73 025,92	73 025,92	24.12.2020	Jiří Žabka	7
08.12.2020	201100441	F	38 347,32	38 347,32	22.12.2020	AD - Jirásek, s.r.o.	9
07.12.2020	201100433	F	111 508,38	111 508,38	21.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	10
07.12.2020	201100434	F	111 508,38	111 508,38	21.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	10
04.12.2020	201100432	F	111 087,91	111 087,91	18.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	13
03.12.2020	201100454	F	34 621,13	34 621,13	17.12.2020	Jiří Žabka	14
02.12.2020	201100420	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
02.12.2020	201100421	F	111 786,40	111 786,40	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
02.12.2020	201100422	F	111 786,40	111 786,40	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
02.12.2020	201100423	F	111 786,40	111 786,40	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
02.12.2020	201100424	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
02.12.2020	201100425	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
02.12.2020	201100426	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
02.12.2020	201100427	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
02.12.2020	201100428	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
02.12.2020	201100429	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
02.12.2020	201100430	F	115 487,76	115 487,76	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
02.12.2020	201100431	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	15
24.11.2020	201100417	F	110 415,16	110 415,16	08.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	23
			<b>2 151 020,88</b>	<b>2 151 020,88</b>	<b>Po splatnosti 1 až 29 dnů</b>		
13.11.2020	201100409	F	111 277,12	111 277,12	27.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	34
10.11.2020	201100393	F	115 706,40	115 706,40	24.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	37
05.11.2020	201100398	F	112 559,55	112 559,55	19.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	42
05.11.2020	201100399	F	116 311,63	116 311,63	19.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	42
05.11.2020	201100400	F	112 559,55	112 559,55	19.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	42
03.11.2020	201100388	F	114 073,24	114 073,24	17.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	44
03.11.2020	201100396	F	114 073,24	114 073,24	17.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	44
03.11.2020	201100397	F	109 510,25	109 510,25	17.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	44
03.11.2020	201100405	F	114 073,24	114 073,24	17.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	44
29.10.2020	201100370	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	49
29.10.2020	201100371	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	49
29.10.2020	201100372	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	49
29.10.2020	201100373	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	49
29.10.2020	201100374	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	49
27.10.2020	201100366	F	114 767,01	114 767,01	10.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	51
27.10.2020	201100367	F	114 767,01	114 767,01	10.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	51
27.10.2020	201100368	F	114 767,01	114 767,01	10.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	51
27.10.2020	201100369	F	114 767,01	114 767,01	10.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	51
20.10.2020	201100362	F	114 514,73	114 514,73	03.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	58
20.10.2020	201100363	F	114 514,73	114 514,73	03.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	58
20.10.2020	201100364	F	114 514,73	114 514,73	03.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	58
16.10.2020	201100361	F	114 682,92	114 682,92	30.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	62
15.10.2020	201100360	F	114 956,22	114 956,22	29.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	63
14.10.2020	201100358	F	114 830,08	114 830,08	28.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	64
14.10.2020	201100359	F	114 830,08	114 830,08	28.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	64
12.10.2020	201100357	F	114 262,45	114 262,45	26.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	66
09.10.2020	201100356	F	113 989,15	113 989,15	23.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	69
07.10.2020	201100348	F	113 799,93	113 799,93	21.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	71
07.10.2020	201100349	F	113 799,93	113 799,93	21.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	71
07.10.2020	201100350	F	113 799,93	113 799,93	21.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	71
07.10.2020	201100351	F	113 799,93	113 799,93	21.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	71
07.10.2020	201100353	F	113 799,93	94 739,95	21.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	71
07.10.2020	201100354	F	113 799,93	113 799,93	21.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	71
06.10.2020	201100316	F	112 137,47	112 137,47	20.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	72
06.10.2020	201100317	F	112 137,47	112 137,47	20.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	72
01.10.2020	201100337	F	35 159,45	5 789,41	15.10.2020	PLN s.r.o.	77
01.10.2020	201100346	F	112 635,03	112 635,03	15.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	77
23.09.2020	201100293	F	111 847,06	111 847,06	07.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	85
23.09.2020	201100295	F	111 847,06	111 847,06	07.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	85
21.09.2020	201100288	F	110 872,14	110 872,14	05.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	87
21.09.2020	201100289	F	116 116,12	116 116,12	05.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	87
21.09.2020	201100290	F	110 872,14	110 872,14	05.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	87

## Závazky dle rozmezí splatnosti ke dni 31.12.2020

Strana 2

IČ: 08098298

Rok: 2020

Dne: 24.02.2022

Tisk vybraných záznamů

Datum	Doklad	Typ	Celkem	K likvidaci	Dat. splat.	Firma	Dny po splatnosti
21.09.2020	201100292	F	116 116,12	116 116,12	05.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	87
			<b>4 817 628,09</b>	<b>4 769 198,07</b>	<b>Po splatnosti 30 až 89 dnů</b>		
20.08.2020	201100249	F	34 399,20	34 399,20	03.09.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	119
04.08.2020	201100248	F	6 555,00	6 555,00	18.08.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	135
01.07.2020	201100223	F	37 338,00	37 338,00	15.07.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	169
23.06.2020	201100206	F	27 408,30	27 408,30	07.07.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	177
			<b>105 700,50</b>	<b>105 700,50</b>	<b>Po splatnosti 90 až 179 dnů</b>		
29.05.2020	201100180	F	27 722,45	27 722,45	12.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	202
20.05.2020	201100179	F	28 252,90	28 252,90	03.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	211
19.05.2020	201100165	F	10 171,30	10 171,30	02.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	212
19.05.2020	201100178	F	28 314,70	28 314,70	02.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	212
27.04.2020	201100150	F	28 000,55	28 000,55	11.05.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	234
			<b>122 461,90</b>	<b>122 461,90</b>	<b>Po splatnosti 180 až 359 dnů</b>		
<b>Celkem</b>			<b>7 196 811,37</b>	<b>7 148 381,35</b>			

F = přijatá faktura, OD = opravný daňový doklad, D = přijatý dobropis, V = přijatý vrubopis,  
O = ostatní závazek, Po = pozastávka

Tisk vybraných záznamů: Sestaveno k datu zápisu dokladu.

# PŘÍLOHA P IX: ZÁVAZKY DLE ROZMEZÍ SPLATNOSTI 2021 1. POL.

## Závazky dle rozmezí splatnosti ke dni 30.06.2021

Strana 1

IC: 08098298

Rok: 2022

Dne: 06.04.2022

Tisk vybraných záznamů

Datum	Doklad	Typ	Celkem	K likvidaci	Dat. splat.	Firma	Dny po splatnosti
05.01.2021	211100002	F	109 910,60	109 910,60	19.01.2021	Rolnická a.s. Králíky	162
			109 910,60	109 910,60	Po splatnosti 90 až 179 dnů		
18.12.2020	201100449	F	47 757,78	47 757,78	01.01.2021	ISSA spol. s r.o.	180
14.12.2020	201100444	F	110 646,42	110 646,42	28.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	184
14.12.2020	201100445	F	110 646,42	110 646,42	28.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	184
07.12.2020	201100433	F	111 508,38	111 508,38	21.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	191
07.12.2020	201100434	F	111 508,38	111 508,38	21.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	191
04.12.2020	201100432	F	111 087,91	111 087,91	18.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	194
02.12.2020	201100420	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	196
02.12.2020	201100421	F	111 786,40	111 786,40	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	196
02.12.2020	201100422	F	111 786,40	111 786,40	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	196
02.12.2020	201100423	F	111 786,40	111 786,40	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	196
02.12.2020	201100424	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	196
02.12.2020	201100425	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	196
02.12.2020	201100426	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	196
02.12.2020	201100427	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	196
02.12.2020	201100428	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	196
02.12.2020	201100429	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	196
02.12.2020	201100430	F	115 487,76	115 487,76	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	196
02.12.2020	201100431	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	196
24.11.2020	201100417	F	110 415,16	110 415,16	08.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	204
13.11.2020	201100409	F	111 277,12	111 277,12	27.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	215
10.11.2020	201100393	F	115 706,40	115 706,40	24.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	218
05.11.2020	201100398	F	112 559,55	112 559,55	19.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	223
05.11.2020	201100399	F	116 311,63	116 311,63	19.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	223
05.11.2020	201100400	F	112 559,55	112 559,55	19.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	223
03.11.2020	201100388	F	114 073,24	114 073,24	17.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	225
03.11.2020	201100396	F	114 073,24	114 073,24	17.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	225
03.11.2020	201100397	F	109 510,25	109 510,25	17.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	225
03.11.2020	201100405	F	114 073,24	114 073,24	17.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	225
29.10.2020	201100370	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	230
29.10.2020	201100371	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	230
29.10.2020	201100372	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	230
29.10.2020	201100373	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	230
29.10.2020	201100374	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	230
27.10.2020	201100366	F	114 767,01	114 767,01	10.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	232
27.10.2020	201100367	F	114 767,01	114 767,01	10.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	232
27.10.2020	201100368	F	114 767,01	114 767,01	10.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	232
27.10.2020	201100369	F	114 767,01	114 767,01	10.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	232
20.10.2020	201100362	F	114 514,73	114 514,73	03.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	239
20.10.2020	201100364	F	114 514,73	114 514,73	03.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	239
15.10.2020	201100360	F	114 956,22	114 956,22	29.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	244
12.10.2020	201100357	F	114 262,45	114 262,45	26.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	247
07.10.2020	201100353	F	113 799,93	7 301,05	21.10.2020	Rolnická a.s. Králíky	252
20.08.2020	201100249	F	34 399,20	34 399,20	03.09.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	300
04.08.2020	201100248	F	6 555,00	6 555,00	18.08.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	316
01.07.2020	201100223	F	37 338,00	37 338,00	15.07.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	350
23.06.2020	201100206	F	27 408,30	27 408,30	07.07.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	358
			4 784 526,21	4 678 027,33	Po splatnosti 180 až 359 dnů		
29.05.2020	201100180	F	27 722,45	27 722,45	12.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	383
20.05.2020	201100179	F	28 252,90	28 252,90	03.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	392
19.05.2020	201100165	F	10 171,30	10 171,30	02.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	393
19.05.2020	201100178	F	28 314,70	28 314,70	02.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	393
27.04.2020	201100150	F	28 000,55	28 000,55	11.05.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	415
			122 461,90	122 461,90	Po splatnosti 360 a více dnů		
<b>Celkem</b>			<b>5 016 898,71</b>	<b>4 910 399,83</b>			

F = přijatá faktura, OD = opravný daňový doklad, D = přijatý dobropis, V = přijatý vrubopis,  
O = ostatní závazek, Po = pozastávka

Tisk vybraných záznamů: Sestaveno k datu zápisu dokladu.

# PŘÍLOHA P X: ZÁVAZKY DLE ROZMEZÍ SPLATNOSTI 2021

## Závazky dle rozmezí splatnosti ke dni 31.12.2021

Strana 1

Di Maio Trade s.r.o.

IČ: 08098298

Rok: 2022

Dne: 24.02.2022

Tisk vybraných záznamů

Datum	Doklad	Typ	Celkem	K likvidaci	Dat. splat.	Firma	Dny po splatnosti
29.06.2021	211100082	F	22 999,00	17 820,00	13.07.2021	T-Mobile Czech Republic a.s.	171
			22 999,00	17 820,00	Po splatnosti 90 až 179 dnů		
05.01.2021	211100002	F	109 910,60	109 910,60	19.01.2021	Rolnická a.s. Králíky	346
			109 910,60	109 910,60	Po splatnosti 180 až 359 dnů		
18.12.2020	201100449	F	47 757,78	47 757,78	01.01.2021	ISSA spol. s r.o.	364
14.12.2020	201100444	F	110 646,42	110 646,42	28.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	368
14.12.2020	201100445	F	110 646,42	110 646,42	28.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	368
07.12.2020	201100433	F	111 508,38	111 508,38	21.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	375
07.12.2020	201100434	F	111 508,38	111 508,38	21.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	375
04.12.2020	201100432	F	111 087,91	111 087,91	18.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	378
02.12.2020	201100420	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	380
02.12.2020	201100421	F	111 786,40	111 786,40	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	380
02.12.2020	201100422	F	111 786,40	111 786,40	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	380
02.12.2020	201100423	F	111 786,40	111 786,40	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	380
02.12.2020	201100424	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	380
02.12.2020	201100425	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	380
02.12.2020	201100426	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	380
02.12.2020	201100427	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	380
02.12.2020	201100428	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	380
02.12.2020	201100429	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	380
02.12.2020	201100430	F	115 487,76	115 487,76	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	380
02.12.2020	201100431	F	111 045,86	111 045,86	16.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	380
24.11.2020	201100417	F	110 415,16	110 415,16	08.12.2020	Rolnická a.s. Králíky	388
13.11.2020	201100409	F	111 277,12	111 277,12	27.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	399
10.11.2020	201100393	F	115 706,40	115 706,40	24.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	402
05.11.2020	201100398	F	112 559,55	112 559,55	19.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	407
05.11.2020	201100399	F	116 311,63	116 311,63	19.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	407
05.11.2020	201100400	F	112 559,55	112 559,55	19.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	407
03.11.2020	201100388	F	114 073,24	114 073,24	17.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	409
03.11.2020	201100396	F	114 073,24	114 073,24	17.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	409
03.11.2020	201100397	F	109 510,25	109 510,25	17.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	409
03.11.2020	201100405	F	114 073,24	114 073,24	17.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	409
29.10.2020	201100370	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	414
29.10.2020	201100371	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	414
29.10.2020	201100372	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	414
29.10.2020	201100373	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	414
29.10.2020	201100374	F	114 956,22	114 956,22	12.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	414
27.10.2020	201100366	F	114 767,01	35 298,16	10.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	416
27.10.2020	201100367	F	114 767,01	114 767,01	10.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	416
27.10.2020	201100368	F	114 767,01	114 767,01	10.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	416
27.10.2020	201100369	F	114 767,01	5 619,49	10.11.2020	Rolnická a.s. Králíky	416
20.08.2020	201100249	F	34 399,20	34 399,20	03.09.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	484
04.08.2020	201100248	F	6 555,00	6 555,00	18.08.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	500
01.07.2020	201100223	F	37 338,00	37 338,00	15.07.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	534
23.06.2020	201100206	F	27 408,30	27 408,30	07.07.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	542
29.05.2020	201100180	F	27 722,45	27 722,45	12.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	567
20.05.2020	201100179	F	28 252,90	28 252,90	03.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	576
19.05.2020	201100165	F	10 171,30	10 171,30	02.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	577
19.05.2020	201100178	F	28 314,70	28 314,70	02.06.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	577
27.04.2020	201100150	F	28 000,55	28 000,55	11.05.2020	BEZZI AUTOTRASPORTI SRL	599
			4 334 940,05	4 146 323,68	Po splatnosti 360 a více dnů		
<b>Celkem</b>			<b>4 467 849,65</b>	<b>4 274 054,28</b>			

F = přijatá faktura, OD = opravný daňový doklad, D = přijatý dobropis, V = přijatý vrubopis,  
O = ostatní závazek, Po = pozastávka

Tisk vybraných záznamů: Sestaveno k datu zápisu dokladu.

# PŘÍLOHA P XI: ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU 2019

## ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

IČO

Sestaveno dne: 30.3.2020

Právní forma účetní jednotky: PRÁVNICKÁ OSOBA VZNIKLÁ PODLE MEZINÁRODNÍ SMLOUVY

Předmět podnikání účetní jednotky: Nespecializovaný velkoobchod

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Komise 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	2 907	15	2 892	0
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>02</b>	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)</b>	<b>03</b>	99	15	84	0
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)</b>	<b>04</b>	0	0	0	0
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	0	0	0	0
2.1.	Software	07	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)</b>	<b>14</b>	74	15	59	0
1.	Pozemky a stavby	15	0	0	0	0
1.1.	Pozemky	16	0	0	0	0
1.2.	Stavby	17	0	0	0	0
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	74	15	59	0
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěššitelské odlohy trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>0</b>
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	25	0	25	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	<b>Ostatní dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II.1 + C.III. + C.IV.)</b>	<b>37</b>	<b>2 808</b>	<b>0</b>	<b>2 808</b>	<b>0</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Materiál	39	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)</b>	<b>46</b>	<b>2 647</b>	<b>0</b>	<b>2 647</b>	<b>0</b>
1.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odloužená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>52</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0



Označení A	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>57</b>	<b>2 647</b>	<b>0</b>	<b>2 647</b>	<b>0</b>
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	2 095	0	2 095	0
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
<b>2.4</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>61</b>	<b>552</b>	<b>0</b>	<b>552</b>	<b>0</b>
4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	477	0	477	0
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	75	0	75	0
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	0	0	0	0
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0
<b>C.IV.</b>	<b>Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)</b>	<b>71</b>	<b>161</b>	<b>0</b>	<b>161</b>	<b>0</b>
1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	20	0	20	0
2.	Peněžní prostředky na účtech	73	141	0	141	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Náklady příštích období	75	0	0	0	0
2.	Komplexní náklady příštích období	76	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	77	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	<b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>	<b>01</b>	<b>2 892</b>	<b>0</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>	<b>02</b>	<b>499</b>	<b>0</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)</b>	<b>03</b>	<b>100</b>	<b>0</b>
1.	Základní kapitál	04	100	0
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)</b>	<b>07</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	19	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	20	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	21	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	22	399	0
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	23	0	0
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>	<b>24</b>	<b>2 393</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy (součet B.1. až B.4.)</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	26	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	27	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28	0	0
4.	Ostatní rezervy	29	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
<b>C.</b>	<b>Závazky (C.I. + C.II.)</b>	<b>30</b>	<b>2 393</b>	<b>0</b>
<b>C.I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	33	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	34	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	35	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	36	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	37	0	0
5.	Dlouhodobé směňky k úhradě	38	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	39	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	40	0	0
8.	Odloužený daňový závazek	41	0	0
<b>9.</b>	<b>Závazky - ostatní</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
9.1.	Závazky ke společníkům	43	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	44	0	0
9.3.	Jiné závazky	45	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)</b>	<b>46</b>	<b>2 393</b>	<b>0</b>
<b>1.</b>	<b>Vydané dluhopisy</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	48	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	49	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	50	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	51	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	52	1 761	0
5.	Krátkodobé směňky k úhradě	53	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	54	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	55	0	0
<b>8.</b>	<b>Závazky ostatní</b>	<b>56</b>	<b>632</b>	<b>0</b>
8.1.	Závazky ke společníkům	57	531	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	58	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	59	7	0
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	60	0	0
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	61	94	0
8.6.	Dohadné účty pasivní	62	0	0
8.7.	Jiné závazky	63	0	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.1.)</b>	<b>64</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výdaje příštích období	65	0	0
2.	Výnosy příštích období	66	0	0

Podpisový záznam:

**PŘÍLOHA P XII: ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU 2020 1. POL.**

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	8 884	15	8 869	
A.	Pohledávky za upsany základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	99	15	84	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4				
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	5				
B.I.2.	Ocenitelná práva	6				
B.I.2.1.	Software	7				
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I.3.	Goodwill	9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	74	15	59	
B.II.1.	Pozemky a stavby	15				
B.II.1.1.	Pozemky	16				
B.II.1.2.	Stavby	17				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	74	15	59	
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II.4.1.	Pěsttecké celky trvalých porostů	21				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27	25		25	
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	25		25	
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva                      Součet C.I. až C.IV.	37	8 785		8 785	
C.I.	Zásoby                                      Součet I.1. až I.5.	38				
C.I.1.	Material	39				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				
C.I.3.	Výrobky a zboží	41				
C.I.3.1.	Výrobky	42				
C.I.3.2.	Zboží	43				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky                                      Součet II.1. až II.3.	46	8 570		8 570	
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	52				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	8 570		8 570	
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	7 753		7 753	
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	61	817		817	
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	64	711		711	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	106		106	
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67				
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	144				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II.3.1.	Náklady příštích období	145				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	146				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	147				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek      Součet III.1. až III.2.	68				
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky      Součet IV.1. až IV.2.	71	215		215	
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	-20		-20	
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	235		235	
D.	Časové rozlišení aktiv      Součet D.1. až D.3.	74				
D.1.	Náklady příštích období	75				
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D.3.	Příjmy příštích období	77				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM <span style="float: right;">Součet A. až D.</span>	78	8 869	
A.	Vlastní kapitál <span style="float: right;">Součet A.I. až A.VI.</span>	79	776	
A.I.	Základní kapitál <span style="float: right;">Součet I.1. až I.3.</span>	80	100	
A.I.1.	Základní kapitál	81	100	
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	82		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	83		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy <span style="float: right;">Součet II.1. až II.2.</span>	84		
A.II.1.	Ážio	85		
A.II.2.	Kapitálové fondy	86		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	87		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	88		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	89		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	90		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	91		
A.III.	Fondy ze zisku <span style="float: right;">Součet III.1. až III.2.</span>	92		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	93		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	94		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) <span style="float: right;">Součet IV.1. až IV.2.</span>	95	399	
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	96	399	
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	98		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	277	
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B. + C.	Cizí zdroje <span style="float: right;">Součet B. + C.</span>	101	8 093	
B.	Rezervy <span style="float: right;">Součet B.1. až B.4.</span>	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106		

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.	Závazky Součet C.I. až C.III.	107	8 093	
C.I.	Dlouhodobé závazky Součet I.1. až I.9.	108	413	
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	117		
C.I.8.	Odlouženy daňový závazek	118		
C.I.9.	Závazky – ostatní	119	413	
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120	413	
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky Součet II.1. až II.8.	123	7 680	
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	7 625	
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	55	
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	35	
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	16	
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	138	4	
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
C.II.8.7.	Jiné závazky	140		



Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.III.	Časově rozlišení pasiv Součet III.1. až III.2.	148		
C.III.1.	Vydaje příštích období	149		
C.III.2.	Výnosy příštích období	150		
D.	Časově rozlišení pasiv Součet D.1. až D.2.	141		
D.1.	Vydaje příštích období	142		
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Sestaveno dne: 06.04.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:

**PŘÍLOHA P XIII: ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU 2020**

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	8 371	25	8 346	
A.	Pohledávky za upsany základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	235	25	210	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4				
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	5				
B.I.2.	Ocenitelná práva	6				
B.I.2.1.	Software	7				
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I.3.	Goodwill	9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	74	25	49	
B.II.1.	Pozemky a stavby	15				
B.II.1.1.	Pozemky	16				
B.II.1.2.	Stavby	17				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	74	25	49	
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II.4.1.	Pěstitecké celky trvalých porostů	21				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27	161		161	
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	161		161	
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva                      Součet C.I. až C.IV.	37	8 136		8 136	
C.I.	Zásoby                                      Součet I.1. až I.5.	38				
C.I.1.	Materiál	39				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				
C.I.3.	Výrobky a zboží	41				
C.I.3.1.	Výrobky	42				
C.I.3.2.	Zboží	43				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky                                      Součet II.1. až II.3.	46	7 969		7 969	
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	230		230	
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	230		230	
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	52				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	7 739		7 739	
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	7 094		7 094	
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	61	645		645	
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	64	539		539	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	106		106	
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67				
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	144				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II.3.1.	Náklady příštích období	145				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	146				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	147				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek      Součet III.1. až III.2.	68				
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky      Součet IV.1. až IV.2.	71	167		167	
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	27		27	
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	140		140	
D.	Časové rozlišení aktiv      Součet D.1. až D.3.	74				
D.1.	Náklady příštích období	75				
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D.3.	Příjmy příštích období	77				

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	78	8 346	
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.VI.	79	751	
A.I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	80	100	
A.I.1.	Základní kapitál	81	100	
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	82		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	83		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy Součet II.1. až II.2.	84		
A.II.1.	Ážio	85		
A.II.2.	Kapitálové fondy	86		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	87		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	88		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	89		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	90		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	91		
A.III.	Fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	92		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	93		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	94		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) Součet IV.1. až IV.2.	95	399	
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	96	399	
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	98		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	252	
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	101	7 595	
B.	Rezervy Součet B.1. až B.4.	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.	Závazky <span style="float: right;">Součet C.I. až C.III.</span>	107	7 595	
C.I.	Dlouhodobé závazky <span style="float: right;">Součet I.1. až I.9.</span>	108	281	
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	117		
C.I.8.	Odloužený daňový závazek	118		
C.I.9.	Závazky – ostatní	119	281	
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120	281	
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky <span style="float: right;">Součet II.1. až II.8.</span>	123	7 314	
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	7 257	
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	57	
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční vypomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	35	
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	16	
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	138	6	
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
C.II.8.7.	Jiné závazky	140		

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.III.	Časové rozlišení pasiv Součet III.1. až III.2.	148		
C.III.1.	Vydaje příštích období	149		
C.III.2.	Výnosy příštích období	150		
D.	Časové rozlišení pasiv Součet D.1. až D.2.	141		
D.1.	Vydaje příštích období	142		
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Sestaveno dne: 24.02.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:

**PŘÍLOHA P XIV: ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU 2021 1. POL.**

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	5 895	25	5 870	8 348
A.	Pohledávky za upsané základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	235	25	210	210
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4				
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	5				
B.I.2.	Ocenitelná práva	6				
B.I.2.1.	Software	7				
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I.3.	Goodwill	9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	74	25	49	49
B.II.1.	Pozemky a stavby	15				
B.II.1.1.	Pozemky	16				
B.II.1.2.	Stavby	17				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	74	25	49	49
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II.4.1.	Pěstelské celky trvalých porostů	21				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27	161		161	161
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	161		161	161
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	30				



Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva                      Součet C.I. až C.IV.	37	5 660		5 660	8 136
C.I.	Zásoby                                      Součet I.1. až I.5.	38				
C.I.1.	Materiál	39				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				
C.I.3.	Výrobky a zboží	41				
C.I.3.1.	Výrobky	42				
C.I.3.2.	Zboží	43				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky                                      Součet II.1. až II.3.	46	5 324		5 324	7 969
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	230		230	230
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	230		230	230
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	52				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	5 094		5 094	7 739
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	4 554		4 554	7 094
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	61	540		540	645
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	64	194		194	539
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	346		346	106
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67				
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	144				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II.3.1.	Náklady příštích období	145				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	146				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	147				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek      Součet III.1. až III.2.	68				
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky      Součet IV.1. až IV.2.	71	336		336	167
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	5		5	27
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	331		331	140
D.	Časové rozlišení aktiv      Součet D.1. až D.3.	74				
D.1.	Náklady příštích období	75				
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D.3.	Příjmy příštích období	77				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D.	5 870	8 346
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.VI.	540	751
A.I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	100	100
A.I.1.	Základní kapitál		100	100
A.I.2.	Vlastní podíly (-)			
A.I.3.	Změny základního kapitálu			
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	Součet II.1. až II.2.		
A.II.1.	Ážio			
A.II.2.	Kapitálové fondy			
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy			
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)			
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)			
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)			
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)			
A.III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy			
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy			
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	Součet IV.1. až IV.2.	650	399
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)		650	399
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		-210	252
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)			
B. + C.	Cizí zdroje	Součet B. + C.	5 330	7 595
B.	Rezervy	Součet B.1. až B.4.		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
B.2.	Rezerva na daň z příjmů			
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
B.4.	Ostatní rezervy			

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.	Závazky <span style="float: right;">Součet C.I. až C.III.</span>	107	5 330	7 595
C.I.	Dlouhodobé závazky <span style="float: right;">Součet I.1. až I.9.</span>	108	331	281
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114	-1	
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	117		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118		
C.I.9.	Závazky – ostatní	119	332	281
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120	323	281
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122	9	
C.II.	Krátkodobé závazky <span style="float: right;">Součet II.1. až II.8.</span>	123	4 999	7 314
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	1	
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	4 933	7 257
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	65	57
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	38	35
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	25	16
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	138	2	6
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
C.II.8.7.	Jiné závazky	140		

Označení a	PASIVA b	čís. řad. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.III.	Časově rozlišení pasiv Součet III.1. až III.2.	148		
C.III.1.	Vydaje příštích období	149		
C.III.2.	Výnosy příštích období	150		
D.	Časově rozlišení pasiv Součet D.1. až D.2.	141		
D.1.	Vydaje příštích období	142		
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Sestaveno dne: 06.04.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:

**PŘÍLOHA P XV: ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU 2021**

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	4 886	42	4 844	8 348
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stála aktiva Součet B.I. až B.III.	3	335	42	293	210
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4				
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	5				
B.I.2.	Ocenitelná práva	6				
B.I.2.1.	Software	7				
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I.3.	Goodwill	9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	74	42	32	49
B.II.1.	Pozemky a stavby	15				
B.II.1.1.	Pozemky	16				
B.II.1.2.	Stavby	17				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	74	42	32	49
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II.4.1.	Pěstičské celky trvalých porostů	21				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27	261		261	161
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	261		261	161
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva                      Součet C.I. až C.IV.	37	4 551		4 551	8 138
C.I.	Zásoby                                      Součet I.1. až I.5.	38				
C.I.1.	Materiál	39				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				
C.I.3.	Výrobky a zboží	41				
C.I.3.1.	Výrobky	42				
C.I.3.2.	Zboží	43				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky                              Součet II.1. až II.3.	46	4 190		4 190	7 969
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	230		230	230
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	230		230	230
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	52				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	3 960		3 960	7 739
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	3 587		3 587	7 094
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	61	373		373	645
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stat – daňové pohledávky	64	27		27	539
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	346		346	106
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67				
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	144				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II.3.1.	Náklady příštích období	145				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	146				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	147				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek      Součet III.1. až III.2.	68				
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky      Součet IV.1. až IV.2.	71	361		361	167
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	5		5	27
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	356		356	140
D.	Časové rozlišení aktiv      Součet D.1. až D.3.	74				
D.1.	Náklady příštích období	75				
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D.3.	Příjmy příštích období	77				



Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D.	4 844	8 346
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.VI.	-115	751
A.I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	100	100
A.I.1.	Základní kapitál		100	100
A.I.2.	Vlastní podíly (-)			
A.I.3.	Změny základního kapitálu			
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	Součet II.1. až II.2.		
A.II.1.	Ážio			
A.II.2.	Kapitálové fondy			
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy			
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)			
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)			
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)			
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)			
A.III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy			
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy			
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	Součet IV.1. až IV.2.	651	399
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)		651	399
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		-866	252
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)			
B. + C.	Cizí zdroje	Součet B. + C.	4 959	7 595
B.	Rezervy	Součet B.1. až B.4.		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
B.2.	Rezerva na daň z příjmů			
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
B.4.	Ostatní rezervy			

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.	Závazky <span style="float: right;">Součet C.I. až C.III.</span>	107	4 959	7 595
C.I.	Dlouhodobé závazky <span style="float: right;">Součet I.1. až I.9.</span>	108	343	281
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114	1	
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládací osoba	116		
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	117		
C.I.8.	Odložené daňové závazek	118		
C.I.9.	Závazky – ostatní	119	342	281
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120	331	281
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122	11	
C.II.	Krátkodobé závazky <span style="float: right;">Součet II.1. až II.8.</span>	123	4 616	7 314
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	304	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	4 274	7 257
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládací osoba	131		
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	38	57
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	20	35
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	16	16
C.II.8.5.	Stat – daňové závazky a dotace	138	2	6
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
C.II.8.7.	Jiné závazky	140		

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.III.	Časové rozlišení pasiv Součet III.1. až III.2.	148		
C.III.1.	Vydaje příštích období	149		
C.III.2.	Výnosy příštích období	150		
D.	Časové rozlišení pasiv Součet D.1. až D.2.	141		
D.1.	Vydaje příštích období	142		
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Sestaveno dne: 24.02.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:

**PŘÍLOHA P XVI: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU 2019**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	179	0
II.	Tržby za prodej zboží	02	12 197	0
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>	<b>03</b>	<b>11 842</b>	<b>0</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	9 389	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	410	0
3.	Služby	06	2 043	0
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>	<b>09</b>	<b>46</b>	<b>0</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	46	0
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	0	0
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	0	0
2.2.	Ostatní náklady	13	0	0
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>0</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	15	0
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	15	0
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>0</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	25	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	0	0
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>0</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	4	0
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	5	0
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	489	0

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	0	0
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	30	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	27	0
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	3	0
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	492	0
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	93	0
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	93	0
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	399	0
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	399	0
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56	12 431	0

Podpisový záznam:

**PŘÍLOHA P XVII: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU 2020**

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	273	
II.	Tržby za prodej zboží	2	34 259	
A.	Výkonová spotřeba <span style="float:right">Součet A.1. až A.3.</span>	3	33 550	
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	25 460	
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	211	
A. 3.	Služby	6	7 879	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady <span style="float:right">Součet D.1. až D.2.</span>	9	570	
D. 1.	Mzdové náklady	10	465	
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	115	
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	115	
D. 2.2.	Ostatní náklady	13		
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti <span style="float:right">Součet E.1. až E.3.</span>	14	10	
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	10	
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvale	16	10	
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasně	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy <span style="float:right">Součet III.1. až III.3.</span>	20		
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23		
F.	Ostatní provozní náklady <span style="float:right">Součet F.1. až F.5.</span>	24	25	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Prodáváný materiál	26		
F. 3.	Daně a poplatky	27	17	
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	8	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) <span style="float:right">I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.</span>	30	377	

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly      Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku      Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy      Součet VI.1. až VI.2.	39		
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady      Součet J.1. až J.2.	43		
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	648	
K.	Ostatní finanční náklady	47	711	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)      IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	-65	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)      * (f. 30) + * (f. 48)	49	312	
L.	Daň z příjmů      Součet L.1. až L.2.	50	60	
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	60	
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)      ** (f. 49) - L.	53	252	
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)      ** (f. 53) - M.	55	252	
*	Čistý obrát za účetní období      I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	35 178	

Sestaveno dne: 24.02.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:	

**PŘÍLOHA P XVIII: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU 2021**

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	756	273
II.	Tržby za prodej zboží	2	5 665	34 259
A.	Výkonová spotřeba <span style="float:right">Součet A.1. až A.3.</span>	3	6 484	33 550
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	4 733	25 460
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	118	211
A. 3.	Služby	6	1 633	7 879
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady <span style="float:right">Součet D.1. až D.2.</span>	9	754	570
D. 1.	Mzdové náklady	10	574	455
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	180	115
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	178	115
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	2	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti <span style="float:right">Součet E.1. až E.3.</span>	14	17	10
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	17	10
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	17	10
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy <span style="float:right">Součet III.1. až III.3.</span>	20		
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23		
F.	Ostatní provozní náklady <span style="float:right">Součet F.1. až F.5.</span>	24	37	25
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Prodáváný materiál	26		
F. 3.	Daně a poplatky	27	15	17
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	22	8
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) <span style="float:right">I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.</span>	30	-871	377



Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly      Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku      Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy      Součet VI.1. až VI.2.	39	2	
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	2	
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady      Součet J.1. až J.2.	43		
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	157	646
K.	Ostatní finanční náklady	47	154	711
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)      IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	5	-65
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)      * (ř. 30) + * (ř. 48)	49	-866	312
L.	Daň z příjmů      Součet L.1. až L.2.	50		60
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51		60
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)      ** (ř. 49) - L.	53	-866	252
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)      ** (ř. 53) - M.	55	-866	252
*	Čistý obrát za účetní období      I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	6 580	35 178

Sestaveno dne: 24.02.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.: