

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Řízení platební schopnosti podniku**

**Adéla Křápková**

© 2022 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adéla Křápková

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

**Řízení platební schopnosti podniku**

Název anglicky

**Business solvency management**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem této práce je zhodnocení řízení platební schopnosti podniku Compex Data Bohemia spol. s. r. o. a to na základě analýzy účetních výkazů, včetně návrhů a doporučení v této oblasti.

### Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část bude zpracována na základě studia odborné literatury a s využitím metody deskripce. Bude věnována zejména vymezení základních pojmů a metod souvisejících s řízením platební schopnosti podniku, jako je řízení pohledávek, zásob, likvidity, čistého pracovního kapitálu, obchodních úvěrů v podniku, včetně cash managementu. Další část bude zaměřena na finanční analýzu a vybrané ukazatele, které lze pro vyhodnocení platební schopnosti využít.

V praktické části bude metodou deskripce definován podnik a jeho organizační struktura. Následně budou poznatky získané v teoretické části aplikovány na konkrétní společnost s cílem analyzovat její platební schopnost. Vybrané ukazatele platební schopnosti budou komparovány s dosahovanými hodnotami v rámci daného oboru podnikání. Závěrem této práce bude navržení možných zlepšení a návrhy opatření pro zlepšení řízení platební schopnosti podniku.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Cash flow, likvidita, čistý pracovní kapitál, řízení zásob, řízení obchodních úvěrů, platební schopnost, cash management, solventnost, modely řízení hotovosti

---

## Doporučené zdroje informací

ČŽINSKÁ, R., Základy finančního řízení podniku. Praha Grada, 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8

KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.

MOIR. L., Managing Corporate Liquidity. Global professional publishing, 2000. ISBN 978-18-889-9864-1

REŽŇÁKOVÁ, M., Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.

VENKAT. S., BAIRD, S., Liquidity Risk management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-11-188-8192-7

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Renata Aulová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 28. 8. 2021

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení platební schopnosti podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Renatě Aulové, Ph.D. za odborné vedení této práce. Především děkuji za její ochotu, cenné poznámky a čas, který mi v průběhu psaní věnovala. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Vladimíru Novotnému za možnost spolupracovat s jeho firmou a za jeho čas a ochotu při poskytování informací pro tuto práci.

# Řízení platební schopnosti podniku

## Abstrakt

Práce je zaměřena na zhodnocení řízení platební schopnosti vybraného podniku a následném doporučení pro zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byla zpracována díla českých i zahraničních autorů pro vytvoření literární rešerše. Tato rešerše přibližuje problematiku platební schopnosti podniků a rozděluje ji do blíže zkoumaných částí. Na základě literární rešerše je poté sestavena praktická část práce. Praktická část je rozdělena do dílčích kapitol zabývajících se představením vybraného podniku, výpočtem cash flow v časové řadě nepřímou metodou a následným zhodnocením. Dále praktická část obsahuje výpočet základních ukazatelů likvidity podniku, výpočet čistého pracovního kapitálu a stanovením jeho optimální hodnoty v podniku pomocí metody obrátového cyklu peněz. V rámci této kapitoly je popsáno také zhodnocené řízení pohledávek a závazků. V následující kapitole je rozebráno řízení zásob. Po zkoumání vybraných oblastí vyšlo najevo, že hlavní nedostatek se jeví v oblasti řízením cash flow podniku, které vycházelo v záporných hodnotách a příliš vysokého čistého pracovního kapitálu. Důvodem byl časový nesoulad mezi příjmy a výdaji způsobený špatným řízením pohledávek, konkrétně jejich pozdní platby. Pohotová platba závazků, pak tento časový nesoulad dále prohlubovala. Doporučení jsou zaměřená především na vytvoření systému řízení pohledávek v podniku.

**Klíčová slova:** Cash flow, likvidita, čistý pracovní kapitál, řízení zásob, řízení obchodních úvěrů, platební schopnost, cash management, solventnost, modely řízení hotovosti

# Company solvency management

## Abstract

The work is focused on the evaluation of the solvency management of the selected company and the subsequent recommendations for improvement. The work is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part, the works of Czech and foreign authors were processed to create literary research. This research approaches the issue of solvency of companies and divides it into more closely examined parts. The practical part of the work is then compiled based on literature research. The practical part is divided into sub-chapters dealing with the introduction of the selected company, cash flow calculation in the time series by indirect method and subsequent evaluation. Furthermore, the practical part contains the calculation of basic liquidity indicators of the company, the calculation of net working capital and determining its optimal value in the company using the method of money turnover cycle. This chapter also describes the evaluated management of receivables and payables. The following chapter discusses inventory management. After examining selected areas, it turned out that the main shortcoming appears to be in the area of cash flow management, which was based on negative values and too high net working capital. The reason was the time discrepancy between revenues and expenditures caused by poor management of receivables, specifically their late payments. Prompt payment of liabilities, then deepened this time discrepancy. The recommendations are focused primarily on the creation of a receivables management system in the company.

**Keywords:** Cash flow, liquidity, net working capital, inventory management, business credit management, solvency, cash management, cash management models



# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>13</b>
<b>Cíl práce a metodika.....</b>	<b>14</b>
1.1 Cíl práce .....	14
1.2 Metodika .....	14
<b>Teoretická východiska.....</b>	<b>16</b>
1.3 Platební schopnost podniku.....	16
1.4 Cash flow .....	16
1.4.1 Výpočet cash flow .....	17
1.4.2 Plán peněžních toků .....	20
1.4.3 Ukazatele cash flow .....	21
1.5 Likvidita .....	23
1.5.1 Analýza likvidity.....	23
1.5.2 Likvidní riziko .....	25
1.6 Kapitál.....	26
1.6.1 Pracovní kapitál .....	27
1.6.1.1 Čistý pracovní kapitál.....	28
1.6.2 Řízení čistého pracovního kapitálu.....	29
1.6.3 Optimální výše čistého pracovního kapitálu.....	30
1.6.3.1 Metoda obrátového cyklu peněz.....	30
1.7 Řízení zásob .....	33
1.7.1 Modely teorie zásob.....	34
1.7.2 Strategie řízení zásob .....	35
1.7.3 Řízení zásob dle materiálového toku .....	35
1.7.3.1 Řízení zásob materiálu .....	35
1.7.3.2 Řízení zásob rozpracované výroby.....	37
1.7.3.3 Řízení zásob hotových výrobků .....	37
1.7.4 Moderní pojetí řízení zásob .....	39
1.7.4.1 Diferenciace významu .....	39
1.7.4.2 Just in time (JIT).....	39
1.8 Poskytování obchodních úvěrů .....	39
1.8.1 Náklady poskytnutých obchodních úvěrů.....	40
1.8.2 Riziko z poskytování obchodních úvěrů.....	40
1.8.3 Úvěrová politika a úvěrová analýza.....	41
1.8.4 Poskytnutí obchodního úvěru .....	42

1.8.5	Minimalizace platebního rizika.....	43
1.9	Cash management.....	44
1.9.1	Hotovost v podniku.....	44
1.9.2	Řízení peněžních prostředků.....	45
1.9.2.1	Platební kalendář.....	45
1.9.2.2	Operativní věcné řízení peněžních prostředků.....	46
1.9.2.3	Baumloův model.....	46
1.9.2.4	Miller-Orrův model.....	47
1.9.2.5	Cash pooling.....	48
	<b>Vlastní práce.....</b>	<b>50</b>
1.10	Charakteristika podniku.....	50
1.10.1	Historie podniku.....	50
1.10.2	Řídící struktura.....	51
1.10.3	Současné činnosti podniku.....	52
1.11	Cash flow.....	52
1.11.1	Analýza cash flow.....	53
1.11.2	Ukazatele využívající cash flow.....	58
1.12	Základní ukazatele likvidity.....	60
1.12.1	Běžná likvidita.....	61
1.12.2	Pohotová likvidita.....	62
1.12.3	Okamžitá likvidita.....	64
1.12.4	Likvidita z provozního cash flow.....	65
1.12.5	Srovnání skupin ukazatelů rentability a likvidity podniku.....	66
1.13	Čistý pracovní kapitál.....	67
1.13.1	Čistý pracovní kapitál v podniku.....	67
1.13.2	Výpočet optimální hodnoty čistého pracovního kapitálu.....	68
1.14	Řízení zásob.....	73
	<b>Zhodnocení a doporučení.....</b>	<b>76</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>83</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>87</b>

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Logo společnosti Compex Data Bohemia .....	50
--	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1. Výpočet cash flow nepřímou metodou dle českého účetního standardu č. 23 ..	18
Tabulka 2: Provozní cash flow vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v tis. Kč.....	53
Tabulka 3: Investiční cash flow vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v tis. Kč .....	56
Tabulka 4: Čisté cash flow vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v tis. Kč.....	57
Tabulka 5: Solventnost vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 .....	58
Tabulka 6: Rentabilita tržeb vybraného podniku a odvětví mezi roky 2016 – 2020 v % ...	59
Tabulka 7: Rentabilita aktiv vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v % .....	60
Tabulka 8: Běžná likvidita vybraného podniku .....	61
Tabulka 9: Pohotová likvidita vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020.....	62
Tabulka 10: Okamžitá likvidita vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 .....	64
Tabulka 11: Likvidita z provozního CF vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020.....	65
Tabulka 12: Čistý pracovní kapitál vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v tis. Kč .	67
Tabulka 13: Doba obratu pohledávek vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 ve dnech .....	69
Tabulka 14: Doba obratu závazků vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 ve dnech..	70
Tabulka 15: Doba obratu zásob a náklady vynaložené na prodej zboží vybraného podniku .....	70
Tabulka 16: Obrátový cyklus peněz vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 ve dnech .....	71
Tabulka 17: Optimální výše ČPK u vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v tis. Kč	71
Tabulka 18: Podíl ČPK na oběžných aktivech vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v % .....	73
Tabulka 19: Obrátka zásob vybraného podniku mezi roky 2016 - 2020.....	75

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj běžné likvidity vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020.....	61
Graf 2: Vývoj pohotové likvidity vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 .....	63
Graf 3: Vývoj okamžité likvidity vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020.....	65
Graf 4: Ukazatele likvidity vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 .....	66
Graf 5: Porovnání výše ČPK s optimální hodnotou mezi roky 2016 – 2020 v tis. Kč.....	72
Graf 6: Doba obratu zásob vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 ve dnech.....	74

## Seznam schémat

Schéma 1: Řídící struktura vybraného podniku.....	51
---	----

## Seznam vzorců

Vzorec č. 1 .....	21
Vzorec č. 2 .....	21
Vzorec č. 3 .....	22
Vzorec č. 4 .....	22
Vzorec č. 5 .....	23
Vzorec č. 6 .....	23
Vzorec č. 7 .....	24
Vzorec č. 8 .....	24
Vzorec č. 9 .....	25
Vzorec č. 10 .....	25
Vzorec č. 11 .....	28
Vzorec č. 12 .....	28
Vzorec č. 13 .....	30
Vzorec č. 14 .....	31
Vzorec č. 15 .....	31
Vzorec č. 16 .....	32
Vzorec č. 17 .....	32
Vzorec č. 18 .....	33
Vzorec č. 19 .....	36
Vzorec č. 20 .....	37
Vzorec č. 21 .....	37
Vzorec č. 22 .....	38
Vzorec č. 23 .....	38
Vzorec č. 24 .....	38
Vzorec č. 25 .....	38
Vzorec č. 26 .....	42
Vzorec č. 27 .....	46
Vzorec č. 28 .....	47
Vzorec č. 29 .....	48

## Seznam použitých zkratk

CF – cash flow

PCF – čisté cash flow

ROS – rentabilita tržeb

ROA – rentabilita aktiv

JIT – Just in Time

B2B – Business to business

NWC – čistý pracovní kapitál

OCP – Obratový cyklus peněz

CZ-NACE – klasifikace ekonomických činností

## Úvod

Každý podnik by v rámci svých strategických cílů měl brát ohled na řízení své platební schopnosti. Jedná se o jeden z aspektů hodnotového managementu, kde cílem podnikání je hodnota podniku. Ta je pak závislá na schopnosti podniku generovat výnosy. Platební schopnost podniku je důkazem pro zákazníky, že firma dokáže dostát svým závazkům a být tak dobrým partnerem. To podněcuje zákazníky důvěřovat v takovýto podnik a opakovaně nakupovat jeho statky/služby. Zvyšuje se tím nejen hodnota pro zákazníky, ale také pro stávající nebo potencionální investory. Platební schopnost má svou spojitost i se zaměstnanci, kteří ve své práci mohou vidět vyšší smysl a svému zaměstnavateli důvěřovat. Pracovníci pak tvoří stálou a pevnou zaměstnaneckou základnu s cennými zkušenostmi. Takto nastavený podnik se pak díky odvodům do veřejného rozpočtu stává prospěšný pro celou společnost.

Platební schopnost v podniku je většinou řízena finančním managementem. Tento okruh pracovníků má za úkol starat se o schopnost podniku plnit včas všechny své závazky a tím aspirovat na jeho trvalou nebo alespoň co nejdější existenci. Právě proto by mělo být řízení platební schopnosti z krátkodobého hlediska nadřazeno nad výnosností. Pokud podnik chce své závazky plnit včas, musí mít dostatek prostředků uložených v bankovním účtu nebo ve jakékoli jiné likvidní formě. Nevýhoda pak spočívá v tom, že tyto prostředky zůstávají jinak nevyužity, nepřinášejí podniku žádný výnos a ani nějak nepřispívají rentabilitě investovaného kapitálu. Proto zde v mnoha případech dochází k jistému konfliktu zájmu manažerů, kteří se platební schopnost podniku snaží udržet a investorů, kteří se naopak snaží co nejvíce zvýšit výnosnost investovaného kapitálu. Zde je ale třeba připomenout, že špatné řízení platební schopnosti podniku v mnoha případech končí insolvenčí.

Motivem této práce je doporučení pro změny řízení platební schopnosti podniku, tak aby byla z hlediska konkrétního podniku co nejaktuálnější a nejlépe realizovatelná. Při správném řízení platební schopnosti je zaručena dlouhodobá funkce podniku a umožňuje dále se zaměřovat na ostatní aspekty podnikání.

## **Cíl práce a metodika**

### **1.1 Cíl práce**

Cílem této práce je zkoumání platební schopnosti podniku a na základě zjištěných údajů uvést doporučení pro zlepšení. Dílčími cíli jsou výpočty jednotlivých složek platební schopnosti podniku. Tyto cíle byly vymezeny v časovém období mezi roky 2016 a 2020. Mezi dílčí cíle patří výpočet cash flow v uvedených obdobích a jeho další využití při výpočtu ukazatelů solventnosti a rentability. Výpočet likvidity podniku v určeném období. Výpočet čistého pracovního kapitálu a následné stanovení optimální hodnoty. Pro výpočet čistého pracovního kapitálu bylo dále potřeba zhodnotit řízení zásob, pohledávek a závazků podniku.

### **1.2 Metodika**

V teoretické části byla použita metoda deskripce pro popis jednotlivých částí platební schopnosti podniku. Jednalo se o popis cash flow podniku a jeho metod výpočtu. Dále je v teoretické části vysvětlena likvidita podniku, čistý pracovní kapitál a metody výpočtu. U čistého pracovního kapitálu je dbán důraz také na metodu obrátového cyklu peněz, který je použit pro nalezení optimální výše čistého pracovního kapitálu. Dále jsou v literární rešerši popsány metody řízení zásob a výpočty ověřující jejich efektivnost. Popsány jsou v této části také důvody a rizika poskytování obchodních úvěrů a cash management.

V praktické části byla použita metoda analýzy a výpočtu cash flow pomocí nepřímé metody za časové období mezi roky 2016 - 2020. K výpočtu cash flow byl použit účetní standard č. 23, který byl popsán v tabulce č. 1. Metodou komparace jsou následně porovnávána jednotlivá období s přihlédnutím ke globální situaci. Podle vzorců č. 2, 5 a 6 byla vypočtena solventnost, rentabilita tržeb a aktiv. Rentabilita tržeb a aktiv byla dále komparována s hodnotami v odvětví CZ-NACE č. 52, skladování a vedlejší činnosti v dopravě. Vývoj likvidity byl proveden pomocí vzorců ukazatelů běžné, pohotové a okamžité likvidity č. 7, 8 a 9. Jednotlivé hodnoty byly dále komparovány s hodnotami v odvětví a také zda se pohybují v mezích doporučených hodnot. Likvidita podniku byla dále komparována s vývojem rentabilních ukazatelů

vypočtených z čistého cash flow podniku. Výpočet hodnoty čistého pracovního kapitálu byl proveden pomocí vzorců č. 11 a 12. U těchto výpočtů byla také komparována jejich hodnota v jednotlivých obdobích. V této kapitole byla také vypočtena optimální hodnota čistého pracovního kapitálu pro podnik, pomocí metody obrátového cyklu peněz, popsané ve vzorcích č. 13 a 14. Pro použití metody obrátového cyklu peněz byly využity vzorce pro délku obrátu pohledávek, závazků a zásob č. 15, 16 a 17. Jednotlivé výpočty byly využity pro popis řízení jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu. Pro dosvědčení tvrzení ohledně výše čistého pracovního kapitálu byl vypočten i podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech podle vzorce č. 18. Řízení zásob bylo dále popsáno metodu deskripce a účinnost způsobu řízení vyhodnocena prostřednictvím doby obrátu zásob a počtu obrátek zásob v podniku za sledovaná období pomocí vzorce č. 23. Tyto hodnoty byly poté komparovány s vývojem nákladů na prodej zboží. Syntézou jednotlivých výsledků z kapitol praktické části byla následně vyvozena doporučení pro zlepšení platební schopnosti vybraného podniku.

## **Teoretická východiska**

### **1.3 Platební schopnost podniku**

Jedná se o vyjádření dlouhodobé schopnosti podniku splácet v požadované době a na požadovaném místě své závazky. Solventnost vyjadřuje stav okamžitý, tedy schopnost podniku hradit vzniklé závazky v určitý moment. Tyto pojmy mohou být často zaměňovány s likviditou, která s nimi sice souvisí ale nevyjadřuje totéž. Likvidita je schopnost podniku svá aktiva přeměnit na peněžní prostředky a těmi krýt všechny své splatné závazky v požadovaný čas a na požadovaném místě. Součástí řízení platební schopnosti podniku je vedení evidence cash flow a sledování likvidity podniku. Evidence cash flow umožňuje sledovat výkyvy v oblasti peněžních toků a dovoluje tak podniku na ně adekvátně reagovat. Řízení likvidity a cash flow napomáhá cash management. Dále pod platební schopnost podniku spadá řízení čistého pracovního kapitálu, tak aby se jeho výše co nejvíce podobala optimální hodnotě. K optimálnímu řízení čistého pracovního kapitálu je nutné monitorovat stav závazků, pohledávek a zásob. Zásoby je dále možné řídit vzhledem k jejich výši v podniku. Do oblasti platební schopnosti podniku spadá také monitoring poskytovaných obchodních úvěrů, a to konkrétně jejich optimální výše (Režňáková, 2010).

### **1.4 Cash flow**

Tento výraz označuje pokladní hotovost, prostředky na bankovních účtech, ceniny a také peníze na cestě. Jedná se o přehled o peněžních tocích, a to minulých i plánovaných. Výkaz o cash flow informuje, jak byly využity disponibilní peněžní prostředky a z čeho jsou tvořeny příjmy podniku. Takovýto výkaz neobsahuje věcný ani časový nesoulad. Je možné ho také využít pro charakteristiku peněžních toků v určité oblasti podniku, jedná se o provozní cash flow, finanční cash flow nebo investiční cash flow. Provozní cash flow se vztahuje k hlavní výdělečné činnosti podniku a k jeho každodennímu provozu. Hlavními položkami jsou úhrady od odběratelů nebo platby dodavatelům. Investiční cash flow sleduje příjmy z prodeje dlouhodobého majetku a výdaje na jeho pořízení, jedná se tedy o výkaz zobrazující změny v provozní kapacitě podniku a jeho růstu. Jde se konkrétně například o platby v souvislosti se splátkou úvěrů a půjček. Finanční cash flow eviduje změny ve



strukturu finančních zdrojů, tedy vlastního a cizího kapitálu. Mezi hlavní položky patří například příjmy z přijatých úvěrů a výdaje na výplatu dividend (Nývtová, 2010).

#### 1.4.1 Výpočet cash flow

Pro sestavení výkazu cash flow je možné využít dvě metody, a to přímou a nepřímou. Při využití přímé metody jsou sledovány položky příjmů a výdajů za určené období. V této metodě se veškeré příjmy za určité období přičítají k počátečnímu stavu peněžních prostředků a následně se od tohoto stavu odečítají výdaje za stejné období. Po těchto úpravách vznikne konečný stav peněžních prostředků. Tento způsob je ale administrativně poměrně náročný, jelikož vyžaduje samostatné třídění dokladů za určené období. Využíván je proto především v krátkém časovém horizontu, jako je čtvrtletí nebo měsíce a také u malých podniků (Nývtová, 2010).

Nepřímou metodu výpočtu cash flow přibližuje tabulka č. 1. Tato metoda využívá účetních výkazů jako je rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Rozvaha je výkaz stavový, to znamená, že vyobrazuje stav majetku a jeho krytí k určitému okamžiku. Výkaz o peněžních tocích je naopak výkaz tokový, zobrazuje stav peněz od začátku určitého období k jeho konci. Jedná se o podrobnější analýzu změn peněžních prostředků v rozvaze. Výkaz zisků a ztrát je rovněž tokovým výkazem, který podrobněji zkoumá strukturu výsledku hospodaření. Finální výše výsledku hospodaření je pak zobrazena také v rozvaze. Právě výsledek hospodaření se při této metodě transformuje na cash flow. U provozních cash flow se již zdaněný výsledek hospodaření upraví o nepeněžní operace a o pohyb peněz v důsledku změn čistého pracovního kapitálu. Nepeněžní operace jsou zde chápány jako:

- Náklady, jako jsou odpisy, rezervy a opravné položky. Tyto náklady nejsou brány jako výdaje v běžném období.
- Výnosy, jako jsou opravné položky a zúčtování rezerv. Tyto výnosy nejsou brány jako příjmy v běžném období (Finance v praxi, 2019).

Investiční cash flow se vykazuje jako přírůstek nebo úbytek akcií, dluhopisů, a především dlouhodobého majetku. Finanční cash flow pak jako přírůstek nebo úbytek

výplat podílu ze zisku, dlouhodobého dluhu atd. V obou případech jsou použity metody jen pro retrospektivní využití, a to zejména pro získávání informací o původu peněžních toků v podniku. To je pak důležité především při řízení zásob, obchodní politiky vůči partnerům atd. Důležitý pro podnik je ale také plán očekávaného cash flow v krátkodobém časovém horizontu (Nývtová, 2010; Režňáková, 2010).

Tabulka č. 1. Výpočet cash flow nepřímou metodou dle českého účetního standardu č. 23

<b>P</b>	<b>Stav peněžních prostředků na začátku účetního období</b>
Z	Výsledek hospodaření za běžné účetní období
A.1	Úpravy o nepeněžní operace
A.1.1	Odpisy stálých aktiv (+)
A.1.2	Změna stavu opravných položek, rezerv (+/-)
A.1.3	Zisk nebo ztráta z prodeje stálých aktiv (Zisk se odečítá a ztráta přičítá)
A.1.4	Výnosy z dividend (-)
A.1.5	Nákladové a výnosové úroky (Výnosové úroky se vykazují s mínusem a nákladové s plusem)
A.1.6	Ostatní nepeněžní operace
	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu
A.2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu
A.2.1	Změna stavu pohledávek, časového rozlišení aktiv a dohadných účtů aktivních (+/-)
A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků, časového rozlišení pasiv a dohadných účtů pasivních (+/-)
A.2.3	Změna stavu zásob (+/-)
A.2.4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku (+/-)
	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním
A.3	Vyplacené úroky (-)
A.4	Přijaté úroky (+)
A.5	Daň z příjmu za běžnou činnost (-)
A.6	Mimořádné účetní případy (+/-)

A.7	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)
<b>A</b>	<b>Cash flow z provozní činnosti</b>
B.1	Výdaje z nabytých stálých aktiv (-)
B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv (+)
B.3	Úvěry spřízněným osobám (+/-)
<b>B</b>	<b>Cash flow z investiční činnosti</b>
C.1	Změna stavu dlouhodobých závazků (+/-)
C.2	Změny vlastního kapitálu
C.2.1	Emisní ážio, fondy ze zisků rezervního fondu (+)
C.2.2	Vyplacení podílu VK společníkům (-)
C.2.3	Vklady společníků (+)
C.2.4	Úhrada ztráty společníky (+)
C.2.5	Platy na vrub fondů (-)
C.2.6	Vyplacení dividend (-)
<b>C</b>	<b>Cash flow z finanční činnosti</b>
<b>F</b>	<b>Čistý cash flow (A+B+C)</b>
<b>R</b>	<b>Stav peněžních prostředků na konci účetního období</b>

Zdroj: Český účetní standard pro podnikatele č. 023, 2022

Tabulka č. 1 je sestavena dle účetního standardu pro podnikatele č. 023. Tento účetní standard je sestaven nepřímou metodou, a proto je členěn na tři základní skupiny, kterými jsou provozní, investiční a finanční oblast. Při sestavení výkazu nejprve dochází k úpravě o nepeněžní operace. Dle tabulky č. 1 se jedná například o výnosy z dividend, změna stavu opravných položek nebo odpisy stálých aktiv. Výsledkem je čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu. Výkaz se poté upravuje o nepeněžní složky pracovního kapitálu, jako jsou například změna stavu účtu časového rozlišení, pohledávek a závazků. Výsledkem je čistý peněžní tok před zdaněním. Poslední úprava cash flow z provozní činnosti je o vyplacené a přijaté úroky a pokud podnik dosahoval v tomto období zisku, pak i úhrady daně z příjmů. Po této úpravě je výsledkem čistý peněžní tok z provozní činnosti. Pro výpočet celkového cash flow podniku je třeba vzít v úvahu také úpravy investiční oblasti. Peněžní tok se zde upravuje o příjmy a výdaje z nabytí aktiv, nebo také zápůjčky spřízněným osobám. V posledním kroku je třeba zohlednit také finanční

oblast. Zde se promítají například změny vlastního kapitálu nebo dlouhodobých závazků. Cash flow z provozní, finanční a investiční činnosti po sečtení tvoří čisté cash flow podniku. Pro přehled je možné čisté cash flow odečíst od počátečního stavu peněžních prostředků a výsledkem je stav peněžních prostředků na konci účetního období. Tato hodnota by měla poté korespondovat s počáteční hodnotou peněžních prostředků následujícího období. Při výpočtu CF je nutné si také uvědomit, že nárůst aktiv znamená pro podnik výdaj, tudíž ve výkazu bude tato hodnota záporná. Naopak pokles aktiv je příjmem, hodnota je tedy kladná. U pasiv je tomu naopak, nárůst pasiv znamená příjem a pokles výdaj (Skálová & kol., 2020).

### 1.4.2 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků nebo také plán příjmů a výdajů je součástí finančního plánu podniku. Je sestavován pro krátkodobý časový horizont v návaznosti na plán prodeje. Pro sestavení plánu peněžních toků je potřeba nejprve vycházet z plánu příjmu. Plán příjmů vychází z očekávaných zakázek, úrovně cen, úvěrové politiky, systému slev a pokud podnik obchoduje se zahraničními partnery, tak i vývoj devizového kurzu. Druhým krokem je sestavení plánu výdajů na podobné bázi jako plán příjmů. Do tohoto plánu je potřeba zahrnout očekávané provozní výdaje jako jsou například platby dodavatelům, zaměstnancům ale i vlastníkům a věřitelům. Dále je nutné zahrnout výdaje související s investicemi pro daný rok. Při sestavování obou plánů je pak nutné brát v úvahu stav hotovosti na počátku období a minimální rezervu. Plán očekávaných výdajů by pak měl vycházet menší nebo alespoň rovný prostředkům, které má podnik k dispozici (Růčková & Roubíčková, 2012).

Dobře sestavený krátkodobý finanční plán by měl být schopný posoudit dopady na hodnotu podniku z hlediska změn v operativním plánu. Dále by měl být schopný posoudit potřebu cizích zdrojů k dosažení cílů podniku a obecně stanovit cíle, jako je motivační plán manažerů. Při překlenutí výdajů nad příjmy v podniku je nutné získat dodatečné zdroje financování (Režňáková, 2010; Podnikatel.cz, 2021).

### 1.4.3 Ukazatele cash flow

Cash flow je možné využít pro výpočet ukazatelů výkonosti podniku. V těchto případech cash flow nahrazuje zisk, který nedokáže tak přesně posoudit vývoj stavu peněžních prostředků. Zisk je tvořen z výnosů a nákladů, které jsou účetně vykazovány v době jejich vzniku, bez ohledu na příjmy a výdaje, které jsou s nimi spojené. Je tedy vhodnější při hodnocení výkonnosti podniku nahrazovat zisk cash flow, jelikož se shoduje s přílivem a odlivem peněžních prostředků a odstraňuje tak nedokonalosti zisku způsobené účtováním (Růčková, 2019).

#### Čisté cash flow

Čisté cash flow vyjadřuje formu potencionálního příjmu. Právě takto upravené cash flow je možné dále využívat v následujících ukazatelích (Režňáková, 2010).

$$\text{Čisté cash flow (PCF)} = \text{zisk po zdanění} + \text{odpisy} \quad (1)$$

#### Solventnost

Solventnost vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Vzoreček zobrazuje kolikrát jsou roční příjmy vyšší než dluhy.

$$CF \text{ solventnost} = \frac{PCF}{CZ} \quad (2)$$

kde:

PCF – čisté cash flow (Kč)

CZ – cizí zdroje (Kč)

U tohoto vzorce je také možné použít ve jmenovateli rozdíl mezi cizími zdroji a hotovostí (penězi v pokladně a na účtech podniku) (Režňáková, 2010).

### Doba spláčení dluhů

Doba spláčení dluhu (DSD) zobrazuje, kolik let je potřeba pro splátku všech dluhů podniku, pokud si udrží svou současnou úroveň tvorby cash flow (Režňáková, 2010; Knápková, 2017).

$$DSD = \frac{CZ}{PCF} \quad (3)$$

kde:

DSD – doba spláčení dluhu (roky)

CZ – cizí zdroje (Kč)

PCF – čisté cash flow (Kč)

### Úrokové krytí nákladů

Jedná se o schopnost podniku hradit úroky ze svého cash flow. Ve výpočtu je potřeba zobrazit úsporu na dani z příjmu, jelikož úroky jsou daňově uznatelný náklad a čisté cash flow je vypočteno ze zisku po zdanění.

$$CF \text{ úrokové krytí} = \frac{PCF + I * (1 - T)}{I * (1 - T)} \quad (4)$$

kde:

PCF – čisté cash flow (Kč)

T – koeficient sazby daně z příjmů

I – nákladové úroky (Kč)

Pokud má podnik více fixních závazků jako jsou například leasingové splátky, je vhodnější použít modifikovaný ukazatel úrokového krytí fixních plateb (Režňáková, 2010).

## Rentabilita tržeb/aktiv

Cash flow rentabilita tržeb ROS (CF) představuje procento příjmů z jedné koruny tržeb.

$$ROS (CF) = \frac{PCF}{S} * 100 \quad (5)$$

kde:

ROS (CF) – cash flow rentabilita tržeb (%)

PCF – čisté cash flow (Kč)

S – tržby za rok (Kč)

Cash flow rentabilita aktiv ROA (CF) podobně jako v předchozím případě vyjadřuje procento příjmů plynoucí z kapitálu vázaného na majetek podniku (Režňáková, 2010).

$$ROA (CF) = \frac{PCF}{A} * 100 \quad (6)$$

kde:

ROA (CF) – cash flow rentabilita aktiv (%)

PCF – čisté cash flow (Kč)

A – aktiva podniku (Kč)

## 1.5 Likvidita

Likvidita je ukazatel vyjadřující schopnost podniku hradit krátkodobé závazky. Pro posouzení platební schopnosti podniku, vzorce likvidity vyjadřují poměr mezi tím, čím by podnik mohl zaplatit a tím, co je potřeba zaplatit. Z toho plyne, že do čitatele se ve vzorci dosazují majetkové složky dle různé doby likvidnosti (Knápková, 2017; Lance, 2013).

### 1.5.1 Analýza likvidity

Tato analýza se skládá z analýzy poměrových ukazatelů, pracovního kapitálu, ukazatelů aktivity a analýzy cash flow. Při základní analýze je dostačující pouze sledování vývoje

trendů hlavních finančních ukazatelů podniku. Pro hlubší porozumění struktury financování firmy je potřeba do analýzy zahrnout také změny zahrnuté v kolísání příjmů a výdajů. Problematikou cash flow se hlouběji zabývá kapitola první, proto jsou v této kapitole probírány hlavně základní ukazatele. Mezi poměrové ukazatele analýzy likvidity patří:

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

Vzorec popisuje kolikrát kryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Oběžná aktiva v tomto případě obsahují veškeré zásoby, pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé), krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky podniku. Pro větší spolehlivost ukazatele by měly být z oběžných aktiv vyřazeny zásoby, které jsou neprodejně, jelikož nepřispívají k likviditě podniku. Dále by do výpočtu neměli vstupovat pohledávky, které jsou již po splatnosti nebo jsou nedobytné. U nedobytných pohledávek není předpokládána splátka dlužníkem. Vhodná hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí mezi 1,5 – 2,5. Pokud běžná likvidita dosáhne hodnoty 1 jedná se o rovnost oběžného majetku a krátkodobých závazků. Takovýto stav je pro podnik rizikový a to především, když obrat krátkodobých závazků začne převyšovat obrat oběžných aktiv (Knápková, 2017; Slavík, 2013; Kurzy.cz, 2022).

Pohotovává likvidita (likvidita 2.stupně)

$$\text{Pokotová likvidita} = \frac{KP + KFM + PP}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

kde:

KP – krátkodobé pohledávky (Kč)

KFM – krátkodobý finanční majetek (Kč)

PP – peněžní prostředky (Kč)



Vhodná hodnota pohotové likvidity se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5. Pokud je ukazatel nižší podnik pak spoléhá na prodej zásob k udržení potřebné likvidity.

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{KFM + PP}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

kde:

KFM – krátkodobý finanční majetek (Kč)

PP – peněžní prostředky (Kč)

Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Při vyšších hodnotách je zřejmé, že v podniku dochází k neefektivnímu využití finančních prostředků (Moir, 2000).

Všechny uvedené ukazatele likvidity vycházejí z rozvahy. Jelikož je ale rozvaha stavový účetní výkaz, jsou i tyto ukazatele likvidity aktuální pouze k určitému datu. Pokud by měla být likvidita podniku hodnocena i do budoucna je nutné sestavit prognózu cash flow, tedy výkaz peněžních toků k budoucím obdobím. Pro využití výkazu cash flow z minulých let je vhodný ukazatel hodnocení likvidity z provozního cash flow:

$$\text{Likvidita z provozního CF} = \frac{CF \text{ z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

Tento vzorec vyjadřuje schopnost podniku splácet krátkodobé závazky z peněžních prostředků, které si k danému období vytvořil (Knápková, 2017; Lance, 2013).

### 1.5.2 Likvidní riziko

Jedná se o stav, kdy firma nemá dostatek financí pro včasné splácení závazků ke svým věřitelům. Jako věřitelé zde vystupují nejen dodavatelé a bankovní instituce, ale také zaměstnanci podniku, finanční úřad a pojišťovny. Neschopnost dlouhodobě splácet závazky nevyhnutelně povede k odstavení dodávek od dodavatelů, soudním sporům a

ve většině případů i k bankrotu podniku. Hlavními příčinami vzniku likvidního rizika jsou ztrátovost, špatné hospodaření s provozními aktivy, nedostatečné finance podniku pro mimořádné události, financování investic z provozních zdrojů a situace ze kterých se z podniku neoprávněně odvádí provozní prostředky. V některých případech může likvidní riziko vzniknout i při rychlém růstu společnosti (Smejkal, 2013; FAF, nedatováno; Lance, 2013).

Ke ztrátovosti dochází, pokud podnik financuje z provozních prostředků ztrátové hospodaření. Pokud firma hospodaří ztrátově neznamená to ale, že by negenerovala žádné zisky. Tento stav je propojen se špatným hospodařením s provozními aktivy. Jedná se například o vysoké podíly nelikvidních pohledávek nebo zásob. Jako obrana proti těmto pohledávkám je například diverzifikace odběratelů (Smejkal, 2013; FAF, nedatováno).

Další příčinou je neschopnost firmy vytvářet si rezervy pro mimořádné události. Mezi tyto události se řadí například ztráta významného odběratele. V této situaci by si firma měla být schopna vytvořit jisté náhradní zdroje, například z nových bankovních úvěrů, záloh odběratelů nebo prodloužení splátkových kalendářů. Tento problém se pak více prohlubuje, pokud firma financuje investice z provozních prostředků (Smejkal, 2013; FAF, nedatováno).

Rychle rostoucí podniky jsou pak likvidnímu riziku vystaveny více, jelikož se z pravidla jedná o kapitálově slabé společnosti, které nedokáží profinancovat rostoucí pohledávky a zásoby (Smejkal, 2013; FAF, nedatováno).

## **1.6 Kapitál**

Kapitál označuje prostředky nebo zdroje financování, které slouží v podniku pro zajištění činnosti. Cílem kapitálu je prostřednictvím využití ve výrobě generovat zisky a zvyšovat výnosnost podniku. Základní dělení kapitálu spočívá v jeho vlastnictví. Primárně se dělí na vlastní kapitál, který patří majitelům podniku. A na cizí kapitál, definující se jako dluh podniku, který je potřeba v časovém intervalu splatit (Synek, 2011).

Vlastní kapitál je nositelem podnikatelského rizika a jeho podíl na jmění podniku zobrazuje finanční jistotu podniku. Nejedná se o konstantní veličinu, vlastní kapitál je závislý na hospodářském výsledku v podniku, kde při ziscích roste a při ztrátě klesá. Dělí se na základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, nerozdělený výsledek hospodaření z minulých let a hospodářský výsledek z běžného účetního období. Vlastní kapitál se v praxi analyzuje v relaci s cizím kapitálem, k čemuž slouží například ukazatele zadluženosti (Synek, 2011).

Cizí kapitál napomáhá podniku, pokud jeho vlastní zdroje nejsou dostačující. Někdy je dokonce finančně výhodnější využití cizího kapitálu, z důvodu snížení základu daně úroky z cizích zdrojů. Dělí se na krátkodobý a dlouhodobý. Do krátkodobých cizích zdrojů patří závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům, přijaté zálohy, krátkodobé úvěry, půjčky atd. Do dlouhodobých se řadí úvěry s delší dobou splatnosti než 1 rok a ostatní dlouhodobé závazky (Synek, 2011).

Kapitál můžeme také dělit podle způsobu jeho získání na vnější nebo také externí kapitál, který je získán od vlastníků podniku. A také vnitřní nebo interní, který si podnik generuje svou činností (Synek, 2011).

### **1.6.1 Pracovní kapitál**

Pracovní kapitál nebo také hrubý pracovní kapitál je označení pro položky aktiv v rozvaze. Jedná se o zásoby, finanční majetek podniku a pohledávky. Je označován zkratkou WC z anglického překladu Working Capital. Jde o položky, které v podniku neustále obíhají (pracují). Každý podnik by měl množství pracovního kapitálu ve své firmě monitorovat a optimalizovat. Pokud je ho nedostatek, výroba je zbrzděna a pokud naopak přebytek, vytváří zbytečné náklady. Obecné určení optimálního množství pracovního kapitálu není možné, jelikož závisí na mnoha faktorech spojených s konkrétním podnikem. Jedná se například o technologii výroby nebo typ podnikání, kde výroba vyžaduje větší množství pracovního kapitálu než služby (Režňáková, 2010).

### 1.6.1.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je část oběžného majetku související s plynulostí výroby. Tento oběžný majetek má dlouhodobý charakter a je financován z dlouhodobých zdrojů. To je dáno základním pravidlem financování, které vysvětluje, že krátkodobé zdroje nemohou financovat dlouhodobý majetek. Podnik, který si chce zachovat svou platební schopnost musí nakládat se zdroji financování dle jejich doby splatnosti. Tak se označuje časový úsek, kdy je zdroj možné využívat. Majetkové složky, které mají dlouhodobý charakter bývají položky dlouhodobého hmotného, nehmotného a finančního majetku. Přesto ale oběžný majetek jako celek do krátkodobého majetku nepatří. Řadí se zde pouze jeho pohyblivá složka. Trvalá složka oběžného majetku mívá dobou splatnosti delší než 1 rok, a proto je financována z čistého pracovního kapitálu (Režňáková, 2010).

Výpočet čistého pracovního kapitálu je prováděn z rozvahy a jedná se o součet vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků, od kterých jsou posléze odečtena stálá aktiva:

$$NWC = (VK + DZ) - SA \quad (11)$$

kde:

NWC – čistý pracovní kapitál (Kč)

VK – vlastní kapitál (Kč)

DZ – dlouhodobé závazky (Kč)

SA – stálá aktiva (dlouhodobý majetek) (Kč)

Jednodušší způsob výpočtu čistého pracovního kapitálu je pak rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji:

$$NWC = OA - KZ \quad (12)$$

kde:

NWC – čistý pracovní kapitál (Kč)

OA – oběžná aktiva (Kč)

KZ – krátkodobé cizí zdroje (Kč)

Pokud bude čistý pracovní kapitál počítán oběma způsoby, mohou vyjít rozdílné výsledky. Je to dáno existencí položek ostatních aktiv a pasiv. U těchto položek je třeba individuálně posoudit jejich potřebu financování (Kalouda, 2016).

Pokud čistý pracovní kapitál vyjde záporný nebo rovný nule vzniká tzv. nekrytý dluh. To znamená, že podnik není schopen okamžitě splácet závazky. Tento problém by měl být řešen co nejdříve, a to například prodejem nepotřebného majetku nebo změnou financování z hlediska splatnosti. Optimální stav pro podnik je, pokud čistý pracovní kapitál vychází kladný (Kalouda, 2016).

### **1.6.2 Řízení čistého pracovního kapitálu**

Záporný pracovní kapitál může být pro vlastníky podniku lákavý, protože zvyšuje výnosnost investovaného kapitálu. Pro financování podnikových činností se v tomto případě využívají finanční zdroje od cizích subjektů, jako jsou třeba banky nebo leasingové společnosti. Tyto subjekty za poskytnutí zdrojů vyžadují odměnu v podobě úroků. Úroky jsou daňově uznatelné a tím klesá výše daně z příjmů podniku. Výnosnost je v tomto případě důsledkem daňového štítu. Hrozbou je zde nadměrné zadlužování, které nevyhnutelně vede ke zvýšení nákladů financování. Pokud finanční instituce usoudí, že riziko neschopnosti splácet je pro daný subjekt je příliš vysoké, další finanční zdroje už mu neposkytne. Proto je důležité, aby byl čistý pracovní kapitál řízen. Existují tři strategie:

- Uvolněná strategie řízení čistého pracovního kapitálu. Pokud se podnik řídí touto strategií pak má dostatek hotovostních prostředků a zásob pro zabezpečení výroby i na delší období. Pro tento podnik je také typická delší doba splatnosti faktur a větší množství pohledávek.
- Restriktivní strategie řízení čistého pracovního kapitálu. Vyznačuje malým objemem hotovostních prostředků, pohledávek i zásob, což je velice rizikové. Tato strategie je preferována vlastníky podniku, jelikož při ní lze dosáhnout vysoké výnosnosti podniku.
- Umírněná strategie řízení čistého pracovního kapitálu. Tato strategie je kombinací obou výše uvedených a také v mnoha případech nejvíce doporučovaná. Jedná se o stav, kdy je výše kapitálu dostatečná pro zachování plynulosti provozního procesu, na druhou stranu z držení kapitálu neplnou příliš velké náklady (Máče, 2005).

Při určování strategie by měl být brán ohled na postavení podniku na trhu, ziskovou marži, schopnost managementu a efektivnost finančního sektoru. Podnik, který má dobré postavení na trhu má zároveň i větší vyjednávací sílu, může si tedy dovolit vyjednávat o delší době splatnosti svých závazků a tím posilovat svou konkurenční výhodu. Pokud má podnik vyšší ziskovou marži, znamená to, že jeho provozní náklady jsou nízké v porovnání s tržbami, může si tedy dovolit nižší čistý pracovní kapitál (Máče, 2005).

### 1.6.3 Optimální výše čistého pracovního kapitálu

Existuje několik metod pro stanovení optimálního čistého pracovního kapitálu:

- Metoda procentního podílu na tržbách. Tato metoda dovoluje na základě předchozích zkušeností stanovit vyšší čistého pracovního kapitálu podílem z tržeb, ten se mění proporcionálně s tržbami a je jimi determinován.
- Určení optimální výše složek čistého pracovního kapitálu. Jedná se určení optimální výše peněžních prostředků, zásob, krátkodobých závazků a pohledávek.
- Stanovení na základě komparace s obdobnými firmami ve stejném oboru. Tato metoda vyžaduje znalost čistého pracovního kapitálu ostatních firem a zejména konkurentů.
- Metoda obrátového cyklu peněz. Obrátový cyklus peněz je doba mezi platbou dodavatelům, za nakoupené prostředky a příjem plateb od odběratelů, za dodané výrobky nebo služby. Blíže se této metodě bude věnovat následující podkapitola (Nývtová, 2010).

#### 1.6.3.1 Metoda obrátového cyklu peněz

Podstata čistého pracovního kapitálu je zde definována jako objem finančních prostředků, které podnik potřebuje během obrátového cyklu peněz, na svou provozní činnost. Rychlost obrátu jednotlivých složek obrátového cyklu peněz determinuje výši čistého pracovního kapitálu. Vypočítá se jako součin provozně nutných výdajů na den a obrátového cyklu peněz:

$$NWC = OCP * \text{Průměrné denní výdaje na provozní činnosti podniku} \quad (13)$$

kde:

NWC – čistý pracovní kapitál (Kč)

OCP – obrátový cyklus peněz (dny)

Náklady spojené s provozem lze nalézt v účetní evidenci podniku pod položkou součet provozních nákladů. Pro stanovení obrátového cyklu peněz je potřeba zjistit dobu obrátu jednotlivých složek, které pod tento cyklus spadají. Tyto údaje lze získat z účetních výkazů podniku tímto způsobem (Režňáková, 2010):

$$OCP = DIP + DOZ_{MAT} - DOZ \quad (14)$$

kde:

OCP – obrátový cyklus peněz (dny)

DIP – doba obrátu pohledávek (dny)

DOZ<sub>MAT</sub> – průměrná doba obrátu zásob materiálu (dny)

DOZ – průměrná doba obrátu závazků (dny)

Doba obrátu pohledávek, definuje počet dní mezi vystavením a uhrazením faktury. Počítá se jako podíl průměrné výše pohledávek a průměrné doby plateb od odběratelů (Portál Pohoda, 2014):

$$DIP = \frac{P}{\frac{T}{360}} \quad (15)$$

kde:

DIP – doba obrátu pohledávek (dny)

P – průměrná výše pohledávek (Kč)

T – tržby za rok (Kč)

Výpočet doby obrátu zásob je o něco složitější. Zásoby dělíme do dvou kategorií, a to nakoupené a vlastní, oba tyto druhy jsou oceněny jiným způsobem. Zatímco vlastní zásoby

jsou oceněny vnitropodnikovou cenou, zásoby nakoupené cenou nákupní. Vzorec pro nakoupený materiál vypadá takto (Režňáková, 2010):

$$DOZ_{MAT} = \frac{Z_{MAT}}{\frac{N_{MAT}}{360}} \quad (16)$$

kde:

$DOZ_{MAT}$  – průměrná doba obratu zásob materiálu (dny)

$Z_{MAT}$  - průměrný stav zásob materiálu (Kč)

$N_{MAT}$  – spotřeba materiálu za rok (Kč)

Průměrná doba obratu zásob definuje počet dní, které uběhnou od nákupu zásob, do vydání do výroby. Pokud se nejedná o zásoby použité jako materiál, ale o nedokončenou výrobu nebo hotové výrobky, vzorec bude odlišný. Pro obě tyto položky zásob se využívají vnitropodnikové ceny. Ve vzorci nahradí jmenovatele vyprodukované zásoby hotových nebo nedokončených výrobků a čitatele náklady vynaložené na hotové nebo nedokončené výrobky. Doba obratu nedokončených výrobků pak vyjadřuje, jak dlouhou dobu jsou peníze, které byly použity na financování provozní činnosti, spjaty s nedokončenými výrobky. Průměrná doba obratu hotových výrobků definuje počet dní, které výrobky zůstávají na skladě před expedicí odběratelům. Při výpočtu se zásobami jako celkem je možné využít ve jmenovateli tržby (Režňáková, 2010).

Poslední položkou je průměrná doba obratu závazků. Výpočet je podobný jako u pohledávek, zde se jedná o podíl průměrné výše krátkodobých závazků dodavatelům a externích nákupů za sledované období.

$$DOZ = \frac{Z_{av}}{\frac{EN}{360}} \quad (17)$$



kde:

DOZ – průměrná doba obratu závazků (dny)

Zav – průměrná výše krátkodobých závazků (Kč)

EN – externí nákupy za rok (Kč)

Pro výpočet průměrné výše krátkodobých závazků je možné využít medián mezi hodnotami pohledávek na začátku a na konci účetního období. Externí nákupy se skládají z nákladů na nakupované zboží a výkonové spotřeby. Jmenovatele lze také nahradit tržbami. Data pro tento výpočet je stejně tak jako u průměrné doby obratu pohledávek možné získat z účetních výkazů. Doby obratu pohledávek a závazků je možné vzájemně porovnávat a dedukovat tak postavení podniku na trhu, nebo jeho sílu mezi obchodními partnery. Optimální stav pro podnik nastává, pokud je doba obratu závazků delší než pohledávek. V opačném případě podnik musí hledat dodatečné zdroje, kterými by disponoval v mezidobí mezi splátkou závazku a obdržením nových pohledávek. Tato situace může nastat i pokud je doba obratu pohledávek i závazků stejná (Režňáková, 2010).

Pro analýzu hodnoty čistého pracovního kapitálu slouží také vzorec podílu pracovního kapitálu na aktivech podniku. Ukazuje, jak velkou část z celkových aktiv tvoří ČPK. Optimální výše pro tento ukazatel neexistuje, příliš malá výše je pro podnik riziková. Příliš vysoký podíl je ale nevhodný (Knápková, 2017).

$$\text{Podíl ČPK na aktivech} = \frac{\text{ČPK}}{\text{celková aktiva}} \quad (18)$$

kde:

ČPK – čistý pracovní kapitál (Kč)

## 1.7 Řízení zásob

Zásoby patří do oběžných aktiv podniku s hmotnou podobou. Mohou se dělit podle funkčního členění na zásoby obratové, pojistné, objednávací, maximální, průměrné a okamžité. Dále lze zásoby členit do kategorií dle jejich významu, nejčastěji se zde využívá

analýza ABC, která dělí zásoby do tří skupiny pomocí Paretova principu 20/80. Skupina A pak například zahrnuje zboží s malým počtem druhů, ale velkým podílem na tržbách podniku (Štůsek, 2007).

Jelikož je se zásobami spojeno mnoho logistických nákladů, jako například náklad na objednání nebo náklad na chybějících zásoby, vznikají při řízení zásob konflikty zájmů. Různé druhy nákladů spojené se zásobami jsou si protichůdné. Pokud se tedy začne jeden druh nákladu snižovat, druhý se naopak zvýší. Například pokud klesá množství zásob, zvyšují se náklady z deficitu a klesají náklady na skladování. Dalším typem konfliktu je konflikt cílů, a to konkrétně cílů jednotlivých oddělení i článků v logistickém řetězci podniku (Nývtová, 2010).

### **1.7.1 Modely teorie zásob**

Existují dva typy modelů teorie zásob, deterministický a stochastický. Modely se liší neurčitostí poptávky (Jurová, 2016).

Deterministické modely počítají s tím, že poptávka je dopředu známá. Není tak potřeba se zabývat náhodnými výkyvy a vytvářet si pojistnou zásobu. Tyto modely se snaží optimalizovat náklady, které souvisí pouze s pořízením a skladováním zboží (Jurová, 2016).

Stochastické modely předpokládají neznámou budoucí potřebu zásob a náhodný charakter proměnných veličin u pořizovací doby. Cílem těchto modelů je minimalizovat náklady na pořízení a skladování zásob ale i náklady z nedostatku. Stochastické modely se dělí na dva typy:

- Statické – tyto modely se označují také jako modely s jedním cyklem. Zásobování zde probíhá jen jednou dodávkou a pořizovací náklady jsou tímto závislé na množství objednávek. Pořizovací náklady tak neovlivňují optimální množství pořízených zásob, jelikož jsou fixní (Jurová, 2016).
- Dynamické – tyto modely se zabývají zásobami, které jsou na sklad pravidelně dodávány. Vznikají při nich dvě základní otázky ohledně velikosti dodávky a času provedení objednávky. Vyskytují se častěji než statické (Jurová, 2016).

### **1.7.2 Strategie řízení zásob**

Pro tvoření strategie jsou důležité dva faktory, a to velikost objednávky zásob a množství již uskladněných zásob. Při objednání většího množství zásob se minimalizují náklady z nedostatku a naopak. Touto problematikou se zabývají následující strategie:

- Řízení poptávkou – pokud množství zásob na skladě klesne pod určitou hranici, nazývanou také jako signalizační hladina, podnik zásoby doplní. Jedná se o tzv. pull princip. Předpoklady pro fungování této strategie jsou: ustálená poptávka, velikost dodávek by měla převyšovat poptávku, dodavatelé mohou neomezeně zásobovat a velikost poptávky nějak neovlivňuje délku dodávky (Jurová, 2016).
- Řízení plánem – dodávky zásob jsou při této strategii plánovány a veškerý jejich pohyb podrobně sledován. Jedná se o tzv. push princip. V rámci této strategie se pro každý časový úsek stanovuje: stav zásob, plán dodávek zásob na sklad a plán doplňovacích objednávek (Jurová, 2016).
- Pružná metoda řízení – jedná se o kombinaci dvou předchozích strategií, kdy se na základě aktuálních podmínek obě strategie obměňují. Podmínky, které se při této strategii sledují jsou: poptávka, konkrétně její závislost, dále kapacita při distribuci, a samotný trh, jeho stálost a výnosnost (Jurová, 2016).

### **1.7.3 Řízení zásob dle materiálového toku**

Pro tento typ řízení se zásoby dělí na materiál, hotové výrobky a zásoby rozpracované výroby. Do skupiny materiálu řadíme také náhradní díly a obaly, které bývají nákladově zachycené v režii. Mezi hotové výrobky se řadí mimo jiné i náhradní díly, které jsou určeny pro prodej. Do poslední skupiny rozpracované výroby, častěji známé jako nedokončené výrobky, řadíme materiál, který byl již částečně zpracován (Režňáková, 2010).

#### **1.7.3.1 Řízení zásob materiálu**

Tyto zásoby se vyskytují na začátku materiálového toku a získávají se nákupem. Velikost zásob materiálu je závislá na typu finálního výrobku, organizaci podnikového zásobování a výrobě, sezonnosti a dodavatelích. Výši materiálu v zásobě může podnik ovlivňovat pomocí výběru dodavatele a úpravou například dodacích nebo platebních podmínek. S tím pak

souvisí i zkracování dodací doby a optimalizace objednaného množství zásob, kdy firma snižuje požadavky na zásoby materiálu a zároveň zvyšuje flexibilitu reakce podniku. K ovlivnění výše zásob pak také pomáhá Paretovo pravidlo, podle kterého se materiál diferencuje (Jurová, 2016).

Častými chybami v řízení zásob materiálu jsou pak plošně stanovené podmínky, které nerespektují specifika výrobků. Dále zastaralá data, podle kterých jsou tyto podmínky stanoveny. Dalším problémem při řízení zásob materiálu může být opomenutí nejistoty v dodávkách nebo použití střední hodnoty spotřeby, která nerespektuje výkyvy. U zásob materiálu vzniká také nákladový konflikt, kdy pro podnik vznikají náklady za držení zásob ale i za jejich nedostatek. V případě nedostatku se musí zajišťovat alternativní dodávka, mimořádná přeprava a vznikají zde i náklady z přerušení výroby (Režňáková, 2010).

Ukazatelé spojené s materiálovými zásobami jsou: doba obratu zásob materiálu a rychlost obratu materiálu. Doba obratu zásob materiálu udává dobu, za jakou je podnik schopný zásoby prodat. Určuje se ve dnech:

$$DO_M = \frac{\text{materiál na skladě}}{(\text{tržby za dané období/délka tohoto období})} \quad (19)$$

kde:

$DO_M$  – doba obratu zásob materiálu (dny)

Pokud jsou hodnoty doby obratu vysoké, může být následkem zpomalení prodeje, hromadění materiálu a tím růst nákladů. U potravin toto může mít za následek zestárnutí materiálu a následnou neprodejnost. Nízké hodnoty poukazují na zrychlení prodeje a nízký stav zásob. Může tak hrozit zvýšení nákladů z deficitu (Režňáková, 2010; Váchal, 2013).

Rychlost obratu materiálu ukazuje kolikrát se materiál v podniku spotřebuje a doplní za určité období. Udává počet obrátek:

$$RO_M = \frac{\text{spotřeba materiálu za období}}{\text{průměrný stav zásob materiálu}} \quad (20)$$

kde:

$RO_M$  – rychlost obratu materiálu

Čitatele spotřeby materiálu za období je možné vyměnit za položku tržeb. Tento vzorec se pro komparaci používá společně s dobou obratu zásob materiálu (Režňáková, 2010).

### 1.7.3.2 Řízení zásob rozpracované výroby

Nedokončenou výrobou se definuje materiál a náhradní díly, které se právě nacházejí ve výrobním procesu. Velikost nedokončené výroby je primárně ovlivněna plánováním a řízením výroby. V rámci výrobního procesu se uplatňuje několik konceptů, například outsourcing dílů, kde se díly nezískávají vlastní výrobou ale od dodavatelů. Nebo posun bodu rozpojení, čímž se podnik vyhýbá nadbytečné výrobě a lépe tím predikuje primární potřeby. Z nedokončené výroby vyplívají náklady na držení zásob, na efektivitu výroby a náklady z nedostatku, kde může dojít až k zastavení výroby (Režňáková, 2010).

U rozpracované výroby se využívá ukazatel počtu obrátek, který se často využívá v komparaci s ostatními podniky v odvětví. Pro komparaci v rámci podniku, je možné využít tržby za dané období:

$$RO_{NV} = \frac{\text{výroba za období}}{\text{průměrný stav rozpracované výroby}} \quad (21)$$

kde:

$RO_{NV}$  – rychlost obratu nedokončené výroby

### 1.7.3.3 Řízení zásob hotových výrobků

Mezi hotové výrobky patří nejen finální výsledky výrobního procesu, ale i zboží podnikem zakoupené a určené k dalšímu prodeji. Jedná se většinou o prodej výrobku a náhradních dílů k němu, které tak zastupují nakoupené zboží určené k dalšímu prodeji. Podnik u hotových výrobků může ovlivňovat způsob distribuce, dopravu, a i samotnou výrobu. Důležitým faktorem během zpracovávání zakázky je bod rozpojení. Jedná se o okamžik, kdy se

k výrobku přiřazuje zákaznická objednávka. S tímto bodem jsou pak spojené strategie snižování nákladů na hotové výrobky (Jurová, 2016).

Náklady jsou u hotových výrobků dražší než u předchozích druhů zásob, jelikož je v nich obsažen kalkulační vzorec. Nákladový konflikt pak vzniká mezi náklady na držení zásob a náklady z deficitu. Náklady z deficitu vznikají například pokud zákazník nakoupí konkurenční produkt, nebo je nutná okamžitá přeprava materiálu a urychlená výroba v menším množství.

I u tohoto typu zásob je možné použít vzorec pro rychlost obratu a komparovat jej s obratem ze dané období.

$$RO_{HV} = \frac{\text{tržby za období}}{\text{průměrný stav zásob hotových výrobků}} \quad (22)$$

kde:

$RO_{HV}$  – rychlost obratu hotových výrobků

$$\text{Obrat za sledované období} = \frac{\text{průměrný stav zásob}_{HV}}{\frac{\text{tržby za období}}{\text{počet pracovních dnů za období}}} \quad (23)$$

Ve vzorci je možné využít i aktuální stavy zásob namísto průměrných. Pak je ale výsledkem aktuální stav zásob, u kterého je nutné brát v úvahu i jiné aspekty, jako je například sezonní předzásobení (Režňáková, 2010).

U hotových výrobků je možné hodnotit také spolehlivost dodávek a dodací pohotovost. Oba tyto ukazatele se vyhodnocují v procentech:

$$\text{Spolehlivost dodávek} = \frac{\text{počet dodávek v termínu}}{\text{celkový počet dodávek}} \quad (24)$$

$$\text{Dodací pohotovost} = \frac{\text{počet okamžitě uspokojených objednávek}}{\text{počet objednávek}} \quad (25)$$

## **1.7.4 Moderní pojetí řízení zásob**

### **1.7.4.1 Diferenciace významu**

Jedná se o nástroj snižování zásob, který využívá analýzu ABC. Tato analýza vychází z Paretova pravidla 20/80. Principiálně se jedná o poměr, kde 20 % výrobků způsobuje 80 % obratu. Pracuje se s obratem skladu za uplynulá období. Tato období se seřadí podle velikosti a následně se vyjádří jejich procentuální zastoupení na celkovém obratu. Cílem této analýzy je najít nejmenší počet položek, které se podle vypočtených procent nejvíce podílejí na celkovém obratu. U těchto položek je pak odpovídající zaměřit se například na optimalizaci množství objednávek a zásob, jaké jsou možné substituty pro tyto položky atd. (Keřkovský, 2009).

### **1.7.4.2 Just in time (JIT)**

Cílem této metody je minimalizovat náklady na dopravu i skladování. Jejím principem je mít k dispozici zásoby přesně v ten moment, kdy jsou potřeba. To pak podnik realizuje pomocí subdodávek. Tato metoda vyžaduje přesnou koordinaci všech procesů a toků souvisejících se zásobováním. Mezi klady této metody patří z důvodu snížení množství zásob i zmenšení nároků na skladovací prostory. To pak vede také ke zvýšené produktivitě ve výrobě. Nevýhody této metody jsou spojené s nutností přesné koordinace, kde se mohou vyskytnout problémy s dodržováním časových plánů a vysoké dopravní zatížení způsobující emise (Keřkovský, 2009).

## **1.8 Poskytování obchodních úvěrů**

Obchodními úvěry se rozumí konsensus mezi dvěma společnostmi (B2B), kde se dodavatel zavazuje k dodání služeb nebo zboží a odběratel k odložené platbě dodavateli. I přesto, že se jedná o odloženou platbu, podnik zde žádné úroky nebo poplatky z prodlení neplatí. Podrobnější platební podmínky jsou pak definované na faktuře. Platba dodavateli se z pravidla odkládá od jednoho týdne až do tří měsíců. Důvodem proč podniky poskytují obchodní úvěry je zvýšení prodeje a tím i zvýšení výnosů. I takovýto obchodní úvěr by měl podnik brát jako investici a nahlížet na ní z hlediska výnosu, likvidnosti a rizika (Režňáková, 2010).

### 1.8.1 Náklady poskytnutých obchodních úvěrů

Poskytování obchodních úvěrů je spojeno s náklady, které se neobjevují v podnikové evidenci. Vedení podniku si jejich existenci často neuvědomuje, a tak tyto náklady nemusí být obsaženy ve výsledné ceně výrobku. Jedná se o náklady:

- Náklady ušlé příležitosti – do této kategorie spadá disponibilní kapitál, kterého se podnik při poskytnutí úvěru vzdává.
- Pokud se podnik vzdává pod dobu splatnosti úvěru svého disponibilního kapitálu, musí hledat zdroje jinde. Častým řešením je krátkodobý bankovní úvěr.
- Administrativní náklady – konkrétněji se zde jedná například o náklady z vymáhání dluhu, ověřování platební schopnosti odběratele a také náklady z evidování dluhu.
- Pokud odběratel obchodního úvěru nevyužije a plátí rovnou při odběru vznikají podniku náklady na poskytnutý diskont. Jedná se o upravenou cenu pro odběratele, který kvůli své okamžité platbě nevytváří ostatní zmíněné náklady (Čižinská, 2018).

### 1.8.2 Riziko z poskytování obchodních úvěrů

Úvěrové riziko je typ rizika vznikající, pokud příjemce úvěru není schopen splatit daný závazek včas a v plné výši. Toto riziko vzniká v okamžiku, kdy odběratel převezme zboží při prodeji na úvěr. Je podmíněno dvěma základními faktory a to:

- Právním zajištěním daného úvěru. Jde o kontrolu, zda platební podmínky nebo jiné části obchodního úvěru neobsahují právní nedostatky.
- Schopností partnera platit své závazky. Často kladené otázky jsou například zda je obchodní partner spolehlivý a jaké jsou jeho teritoriální aspekty (Čižinská, 2018).

Podstatnou část úvěrového rizika v sobě obsahuje riziko platební, které je spojeno s dlužníkem a jeho schopností splácet. Toto riziko může být rozděleno do tří částí:

- Riziko platební neschopnosti – zhoršení finanční situace odběratele může vést až k úplné ztrátě poskytnutého obchodního úvěru. Následně vznikají náklady za vymáhání pohledávky.
- Riziko platební nevůle – odběratel odmítá platbu úvěru bez zřejmého důvodu.



- Riziko zpoždění plateb – jedná se o nedodržení doby splatnosti úvěru na faktuře. Zákazník platí opožděně, což může být následkem nedostatečné likvidity nebo nedbalosti a opožděného vyřizování závazků. Důsledkem pro výrobce je nutnost získání dostatečných financí na dodatečné financování. Tvoří se tedy znovu nadbytečné náklady (Režňáková, 2010).

Řízení rizik je proces skládající se z několika kroků, nejprve si musí podnik identifikovat dané riziko a jeho dopad na finanční chod podniku. Následně se rozhodnout, jak riziko bude řídit. Existují tři strategie: podnik může riziko převzít, postoupit nebo diverzifikovat. Při převzetí rizika podnik bere odpovědnost za jakékoliv důsledky rozhodnutí ohledně daného rizika. Při postoupení se riziko převádí většinou na komerční banky nebo úvěrové pojišťovny. Banky vlastní platebně zajišťovací instrumenty jako je například dokumentární platební inkaso a pojišťovny nabízejí možnost riziko pojistit. Diverzifikací rizika se podnik odpoutává od závislosti na jednoho zákazníka a spolupracuje s více obchodními partnery. Pokud se u jednoho z nich vyskytne platební riziko, diverzifikací podnik neutrpí takové ztráty (Režňáková, 2010).

### **1.8.3 Úvěrová politika a úvěrová analýza**

Cílem úvěrové politiky je řídit poskytování obchodních úvěrů tak, aby se předcházelo problémům s neplněním platebních podmínek. Cíle úvěrové politiky stanovuje management podniku a následnou realizaci zajišťuje credit management. Cílem credit managementu je kontrola na dodržení platebních podmínek, hodnocení bonity klientů a minimalizace nákladů na vymáhání pohledávek (Režňáková, 2010).

Cílem úvěrové analýzy je zhodnotit platební riziko podniku, na základě analýzy úvěruschopnosti a spolehlivosti obchodního partnera. Analýza se provádí s pomocí ukazatelů finanční stability a výkonnosti obchodního partnera. Pro lepší orientaci se jako finální krok vyhotovuje tabulka se soupisem obchodních partnerů dle jejich bonity (Režňáková, 2010).

Pro sledování úvěruschopnosti obchodního partnera si musí firma stanovit několik faktorů, které hodlá sledovat. Tyto faktory se nazývají úvěrové standardy a jejich hlavním cílem je minimalizovat náklady z nedokončených pohledávek a maximalizovat výnosy

z dodatečných prodejů. Úvěrové standardy by si měl podnik evidovat v databázi svých odběratelů a na základě nich se poté rozhodovat při poskytování úvěru. Informace, které by měla databáze obsahovat jsou:

- Jaké postavení na trhu zaujímá zákazník. Jedná se o jeho konkurenci, tržní sílu a také další obchodní vazby, které podnik vede.
- Platební morálka zákazníka a zda hraří závazky z cash flow z provozní činnosti
- Ukazatele finanční analýzy. Podnik se může u tohoto bodu zaměřovat například na majetkovou strukturu, výnosy, míru investování nebo zadlužení atd.
- Záruky a finanční rezervy.
- Ekonomická situace v zemi, kde se zákazník nachází (Veber, 2012).

Sběr těchto informací o každém odběrateli by byl pro podnik časově náročný, protože by se takováto analýza měla využívat především u odběratelů se značným podílem na tržbách podniku.

U úvěrové analýzy lze použít několik metod, jedná se například o bodovací metodu nebo metodu shlukové analýzy. U bodovací metody si podnik vybere úvěrové standardy, které se chce u podniku sledovat a přiřadí jim váhy dle vlastních preferencí. Jednotlivé standardy by měli být sledovány v rozmezí několika období. Následně se pro každý standard vytvoří bodovací stupnice (Veber, 2012).

#### **1.8.4 Poskytnutí obchodního úvěru**

Pokud se podnik rozhoduje, zda poskytne obchodní úvěr, řídí se z pravidla několika zásadami. Prvním z nich je preference delšího časového horizontu. I přes vyšší riziko, je pro podnik výhodnější, pokud získá spolehlivého dlouhodobého partnera. Další zásadou je časová úspora v podobě hodnocení především rizikových obchodů. Není v časových možnostech podniku podrobná analýza všech odběratelů, proto se preferují větší objednávky. Poslední zásadou je maximalizaci zisku. K tomu se využívá vzorec pro výpočet očekávaného zisku:

$$Z = p * \frac{V - N}{1 + i * \frac{d}{360}} - (1 - p) * N \quad (26)$$

kde:

Z – očekávaný zisk z poskytnutého obchodního úvěru (Kč)

p – pravděpodobnost obdržení platby od zákazníka

(1 – p) – pravděpodobnost nedodržení platby od zákazníka

V – očekávaný výnos z objednávky (Kč)

N – očekávané náklady na objednávku (Kč)

i – výnosová míra dosahovaná podnikem

d – délka obchodního úvěru (dny)

Dalším bodem, během rozhodování o poskytnutí úvěru je jeho délka. Podnik si může volit rozdílnou délku úvěru na základě spolehlivosti odběratele nebo jeho významu, ten se většinou určuje podílem na tržbách. Důležitými faktory při rozhodování je plán výdajů spojených s nákupem materiálu nebo zboží. A krátkodobé cizí zdroje financování, které podnik využije při nesouladu příjmů v výdajích. Čím delší je doba splatnosti úvěru, tím větším rizikům a nákladům se podnik vystavuje. Motivací pro odběratele pro rychlejší nebo okamžitou platbu může být například skonto z hodnoty pohledávky. Jedná se o snížení dlužné částky v případě, že odběratel splatí dluh dříve. Výpočet slevy pak probíhá z kalkulace nákladů na úvěr (Režňáková, 2010).

### 1.8.5 Minimalizace platebního rizika

Platební riziko je ovlivněno obchodní smlouvou a platebními podmínkami. Pro minimalizaci rizika je možné využít:

- Platbu předem. Z důvodu přechodu rizika na odběratele tento způsob platby není příliš využíván.
- Platba formou směnky vlastní, akceptací směnky cizí nebo šeku. Tyto formy platby jsou využívány mnohem častěji i přes značné omezení z právního hlediska.
- Jedním z nejčastějších způsobů platby je skrze dokumentární platební styk. Při tomto typu platby je využívána banka prodávajícího i kupujícího jako subjekty, které sice nepřebírají odpovědnost za platbu samotnou, ale zajišťují dodržení platebních úkonů. Jedná se například o ověření dodávky zboží, kvality atd.
- Úvěrové pojišťovny nebo jiné alternativní formy jako například faktoring a forfaiting (Režňáková, 2010).

## 1.9 Cash management

Cash management je souhrn činností podniku, které napomáhají řídit platební schopnost podniku. Jedná se řízení cash flow v operativní, investiční a finančních oblastech podniku. Konkrétněji se jedná o činnosti spojené se zásobami, úvěry a hotovostí podniku. Managementem těchto kategorií si podnik vytváří finanční stabilitu, skrze kterou je schopen včas a bez komplikací hradit své závazky (Kislingerová, 2010).

Cash management spadá do skupiny treasury managementu. K této skupině se také pojí devizový management, investiční kapitál a ostatní podpůrné činnosti jako je například správa upomínek nebo pohledávek. Devizový management se zaměřuje na řízení kurzového rizika prostřednictvím metod jako je například netting (Kislingerová, 2010).

### 1.9.1 Hotovost v podniku

Hotovost představuje finance na běžných účtech bank a také pokladní hotovost v podniku. Držení hotovosti na běžných účtech je pro podnik nákladné. Jedná se zejména o náklady z ušlé příležitosti, které plynou z toho, že peníze se na účtech bank nějak nezhodnotí. Nepřímo tak působí na pokles rentability investovaného kapitálu, jelikož z nevyužitých finančních prostředků neplyne podniku zvýšení hospodářského výsledku. Pokud ale podnik nedrží dostatečnou nebo dokonce žádnou hotovost na svých účtech a dostane se do situace, kdy ji potřebuje, vznikají mu také dodatečné náklady. V těchto případech si podnik obstará potřebnou hotovost skrze úvěry nebo prodej krátkodobých cenných papírů. V obou případech mu vznikají akviziční náklady. Do akvizičních nákladů pak spadají náklady z úroků a různé poplatky, v druhém případě jsou to náklady z obchodování s cennými papíry (Kislingerová, 2010).

Držení hotovosti je pro podnik nákladné existují ale také motivy, které definují důvody, proč by podnik jistou hodnotu hotovosti držet měl:

- Transakční motiv, který plyne z potřeby hotovosti pro platbu za poskytnuté služby.
- Bezpečnostní motiv, který slouží především pro potřebu hotovosti v neočekávaných situacích. Jedná se o jistou hotovostní rezervu. Velikost bezpečnostní rezervy závisí na odvětví, ve kterém firma podniká a na charakteru samotné firmy. Pokud má

podnik snadný přístup k finančním zdrojům, nebo jsou hotovostní toky lehce odhadnutelné, není vysoké bezpečnostní rezervy potřeba.

- Spekulativní motiv. Jedná se o potřebu financí na neočekávaně výhodnou koupi.
- Kompenzační motiv, který je určován spíše bankami. Podnik musí dle požadavku banky udržovat na účtech minimální zůstatek.
- Mezi další motivy patří také využívání skonta, množstevních slev, příležitostné nákupy, eliminace vlivu sezonních výkyvů a snaha o zlepšení nebo alespoň udržení hodnoty úvěrového ratingu. Podnik při příznivém ratingu dosáhne na výhodnější úvěrové podmínky (Režňáková, 2010).

### **1.9.2 Řízení peněžních prostředků**

Jedná se o soubor činností, které zabezpečují potřebnou výši peněžních prostředků. U těchto činností je také snahou minimalizovat náklady spojené se zabezpečováním peněžních prostředků. Samotné řízení lze rozdělit do těchto kategorií:

- Metody sledující stav a vývoj peněžních příjmů a výdajů, v této kategorii se nachází:
  - Platební kalendář
  - Operativně věcné řízení peněžních prostředků
- Modely, pomocí kterých řídí podnik peněžní prostředky. Tyto modely vyžadují existenci předpokladů, a proto mohou být pro využití v praxi značně omezeny. Společným předpokladem obou modelů je existence neúročené hotovosti a likvidního aktiva v podniku.
  - Baumolův model
  - Miller-Orrův model
- Cash poolig (Kislingerová, 2010)

#### **1.9.2.1 Platební kalendář**

Jedná se o přehled budoucích peněžních příjmů a výdajů v časovém rozmezí dnů, týdnů a měsíců. Platební kalendář nemá předepsanou formu, proto volba závisí čistě na preferencích podniku. Cílem platebního kalendáře je informovat podnik o potřebě financí k určitému

datu. Pokud se podnik nachází v situaci, kdy peněžní prostředky nemá, může včas zahájit aktivity pro jejich získání (Kislingerová, 2010).

### 1.9.2.2 Operativní věcné řízení peněžních prostředků

Tato metoda je založena na zjištění konečného stavu peněžních prostředků k určitému datu dle vzorce:

$$KSP = PSP + PPŘ - PV \quad (27)$$

kde:

KSP – konečný stav peněžních prostředků

PSP – počáteční stav peněžních prostředků

PPŘ – plánované příjmy za dané období

PV – plánované výdaje za dané období

Podnik tak zjistí předpokládaný stav peněžních prostředků k určitému datu a může tak adekvátně reagovat na situaci. Při zjištění nedostatku může reagovat například zkrácením doby splatnosti faktur nebo úpravou platebních podmínek (Režňáková, 2010).

### 1.9.2.3 Baumloův model

Tento model přistupuje k řízení peněžních prostředků se stejným principem jako modely řízení zásob. Peněžní prostředky jsou definovány jako zásoba určená ke spotřebě. Po tom, co podnik své zásoby vyčerpá, dojde k prodáním likvidních cenných papírů a zásoba se znovu obnoví. Baumloův model vychází z těchto předpokladů:

- Z plánu činností podniku je zřejmá potřeba plateb za dané období.
- Potřebu peněžních prostředků je možné krýt prodejem jiných zdrojů.
- Je počítáno s akvizičními náklady za obdržení hotovosti.
- Je počítáno s náklady za udržení hotovosti. Jedná se o náklady ušlé příležitosti s jsou odvozeny z průměrné výše držené hotovosti.

Vzorec pro výpočet optimální výše akvizice peněz:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{(2 * N_a * PL)}{ú}} \quad (28)$$

kde:

$Q_{opt}$  – optimální výše akvizice peněz

$N_a$  – akviziční náklady na jednotku peněz

$PL$  – celková potřeba peněžních prostředků na platbu za období

$ú$  – úroková míra, náklady na držbu peněz nebo úrok z úvěru čerpaný na získání peněz

Cílem tohoto modelu je nalézt optimální výši hotovosti. Jedná se výši, při které jsou náklady minimální, ale hotovosti je dostatek. Podnik tak nemusí prostředky získávat jinými způsoby. Použití tohoto modelu je ale problematické právě z důvodu předpokladů, ze kterých model vychází. Tyto důvody jsou zejména:

- Rovnoměrné výdaje jsou z důvodů měnící se doby splatnosti velice nepravděpodobné.
- Model předpokládá větší výdaje nežli příjmy, jelikož neuvažuje běžné příjmy během daného období. Podniky v praxi ale denně evidují výdaje i příjmy.
- Model nepředpokládá bezpečnostní rezervu (Režňáková, 2010).

#### 1.9.2.4 Miller-Orrův model

Tento model vyplňuje nedostatky Baumolova modelu. Vychází z předpokladů, že podnik s jistotou nemůže předvídat budoucí zůstatky a vývoj peněžních prostředků je nerovnoměrný. Podnik se může v praxi dostat do stavu, kde má více příjmů nežli výdajů a naopak. Proto by snahou podniku mělo být stanovení jistých mezí, ve kterých se peněžní prostředky mohou pohybovat. Tyto meze by měli být stanoveny tak aby náklady ušlé příležitosti nebyly příliš vysoké, a také aby likvidita podniku nebyla ohrožena. Model kromě maximální a minimální hranice určuje také optimální úroveň jinak nazvanou také jako bod návratu (Režňáková, 2010).

Pokud se hotovost pohybuje v rozmezí minimální a maximální hranice, není potřeba žádné reakce. Přiblíží-li se k horní (maximální) hranici, podnik nakupuje likvidní cenné papíry, aby snížil stavy hotovosti. K prodeji cenných papírů pak dochází, pokud se hotovost přiblíží dolní (minimální) hranici. Pro sestavení modelu je potřeba provést několik kroků:

1. Stanovení dolní meze. Dolní mez podnik určuje dle vlastního uvážení, i tak by ale měl vycházet ze dvou předpokladů: likvidní cenné papíry lze prodat v kterýkoliv obchodní den a doba této transakce se uskuteční ve stejný den nákupu nebo prodeje.
2. Stanovení rozpětí mezi maximální a minimální hranicí pomocí vzorce:

$$R = 3 * \sqrt[3]{\frac{3 * C_T * \sigma^2}{4 * i_d}} \quad (29)$$

kde:

R – rozpětí mezi stavy hotovosti

$C_T$  – poplatky za obchodování s CP

$i_d$  - alternativní výnosová míra

$\sigma^2$ - rozptyl denní hotovostních toků

3. Stanovení horní meze, kterou se rovná výsledku součtu dolní meze a rozpětí počítanému v kroku č. 2.
4. Stanovení bodu návratu, který se rovná součtu dolní meze a jedné třetině rozpětí (Kislingerová, 2010).

### 1.9.2.5 Cash pooling

Cash pooling je automatizovaný systém zefektivňující řízení hotovosti. Jedná se o přesunutí peněžních prostředků z více účtů na jeden centralizovaný účet (master účet), u kterého je možné využít úročení na denní bázi jako celku. Snahou je snížení úrokových nákladů (například z kontokorentních účtů) nebo poplatků bankovních služeb a efektivně tak řídit hotovost pro ekonomicky spojené subjekty. Jelikož hlavním cílem cash poolingu je centralizace, budou tuto metodu využívat především společnosti s více bankovními účty a také společnosti patřící do skupiny (Režňáková, 2010).



Existují tři systémy cash poolingů:

- S centrálním vedením účtu. Jeden právní subjekt vede několik bankovních účtů vždy za jiným účelem.
- Pooling využitý pouze v rámci jedné právní osoby (podniku), která vlastní účty podnikových divizí.
- Pokud se na cash poolingů podílí více právní osob, přenášejí své účty do poolu.

Cash pooling se dále člení:

- Dle technického provedení:
  - Reálný
  - Fiktivní
- Dle měn:
  - Jednoměnový
  - Víceměnový
- Dle zemí:
  - Tuzemský
  - Zahraniční (Kislingerová, 2010)

Reálný cash pooling bývá označován také jako koncentrace hotovosti, jelikož během něj dochází k reálnému převodu na cílový účet. Tento typ cash poolingů lze dále dělit na zero balance a target balance pooling. Při zero balance jsou účty účastníků vyrovnávány na nulu. U target balance se účty vyrovnávají na určenou částku. U fiktivního cash poolingů jsou hotovostní prostředky převedeny fiktivně, takže tato forma nemá účetní implikace. Použití cash poolingů může být pro podniky výhodné v několika oblastech:

- Centralizovaný přehled o hotovosti a procesu transakce skrze jediný report
- Optimalizace úroků
- Snížení hotovosti a tím i hotovostní rezervy z důvodu efektivního využití stávajících hotovostních zůstatků
- Není nutné externí financování (Režňáková, 2010)

## Vlastní práce

### 1.10 Charakteristika podniku

Tato část práce je zaměřena na zhodnocení platební schopnosti vybraného podniku. Tímto podnikem je Compex Data Bohemia. V rámci charakteristiky podniku bude stručně popsán předmět podnikání, historie podniku a také jeho současná organizační struktura. Compex Data Bohemia je společnost s ručením omezeným působící na tuzemském trhu. Podnik sídlí v pronajatých prostorech v pražských Malešicích. Jedná se o administrativní areál Klimacentrum, který umožňuje pronájem prostor podnikatelům. Předmětem podnikání společnosti je od založení do současnosti distribuce počítačových komponent a konkrétně dodávky komponent počítačových sítí.

*Obrázek č. 1: Logo společnosti Compex Data Bohemia*



Zdroj: Compex Data Bohemia, spol. s r. o. (2022)

Podnik má v dnešní době rozšířený předmět činnosti. Kromě již zmíněné distribuce se věnuje také službám v podobě opravy a instalace elektrických strojů. Dále podnik také provádí menší stavby nebo opravy staveb, jejich změny a odstraňování.

#### 1.10.1 Historie podniku

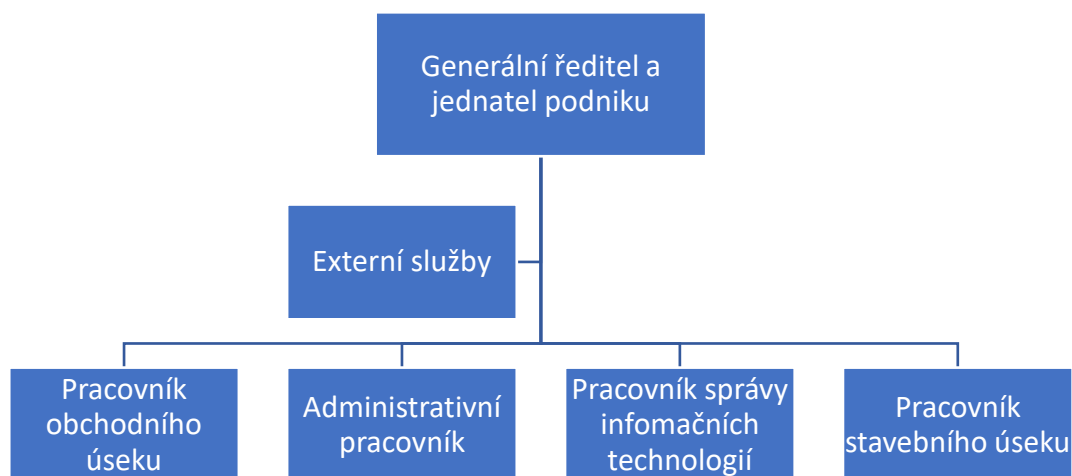
Podnik Compex Data Bohemia byl založen roku 1992, stal se tak nástupcem firmy Compex data, založené v roce 1990. Předchozí firma Compex Data působila na československém trhu a zaobírala se taktéž distribucí komponentů počítačových sítí.

Compex data Bohemia se v roce 2012 začala rozšiřovat na zahraniční trh, a to konkrétně na území střední a východní Evropy. Rozšířila také portfolio svých služeb o služby s přidanou hodnotou, které umožňovali efektivnější vstup na zahraniční trhy. V současnosti se firma již specializuje pouze na tuzemský trh, i když portfolio služeb je stále poměrně rozšířené. Kromě distribuce je k dispozici také poradenství a podpora zákazníka. Firma rozšířila pole působnosti také do jiných oborů jako je drobné stavebnictví a rekonstrukce.

### 1.10.2 Řídící struktura

V současnosti se jedná o mikro podnik, který se skládá ze čtyř zaměstnanců spadajících pod jednoho jednatele. Jednatel společnosti je současně také vlastníkem firmy. Jak zobrazuje schéma č. 1 zaměstnanci zastávají role v oblasti správy informační technologií, obchodních záležitostí, administrativy a stavebního úseku. Zaměstnanec zastávající správu informačních technologií, vykonává také zákaznickou podporu pro dodávky komponentů. Zaměstnanec odpovědný za obchodní záležitosti spravuje dodavatelsko-odběratelské vztahy, konkrétně se jedná například o objednávky od zákazníků, objednávky zboží od primárních distributorů nebo objednávky materiálu pro stavební práce. Jelikož se firma zabývá také drobnými stavebními úpravami, jsou zde odpovědné osoby za organizaci těchto projektů a za administrativní záležitosti. Jednatel firmy v tomto ohledu spolupracuje se svými zaměstnanci.

Schéma 1: Řídící struktura vybraného podniku



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Podnik má 5 stálých zaměstnanců, tento počet ale nezahrnuje externí služby, které má firma smluvně zaopatřené. Jedná se především o účetnictví a například také právní služby. I přesto, že účetnictví je outsourcováno, stálý zaměstnanci firmy mají běžně přístup do účetního systému.

### **1.10.3 Současná činnost podniku**

Jak již bylo zmíněno hlavními činnostmi podniku jsou distribuce IT komponent a drobné stavební práce podniku. Distribuce probíhá nákupem počítačových komponentů od primárních dodavatelů jednotlivých firem. Nákup je realizován na základě objednávek od zákazníků ve velkém, jehož důsledkem je výhodnější cena nákupu. Zboží ve firmě přetrvává minimální čas, je často hned předáváno zákazníkům. Samotná doprava je zajišťovaná buď firmou Compex Data Bohemia, nebo v některých případech samotným primárním distributorem dané větší společnosti. Způsob dopravy tedy záleží na typu zboží. V případě potřeby má firma v pronájmu sklad, ale k jeho využití nedochází příliš často. Kromě dopravy jsou pak v balíčku služeb zahrnuty také zákaznická podpora v oblasti výběru nebo instalace daného zboží.

Stavební činnosti podniku funguje podobně. Po tom, co firma obdrží zakázku od zákazníka, objednává potřebný materiál, tak aby firma nevykládala přebytečné náklady na skladování. Veškeré platby podniku jsou uskutečněny skrze bankovní účty. Není tedy přijímaná hotovost, směnky ani jiné způsoby plateb. Podnik taktéž neumožňuje svým dodavatelům platby na úvěr.

## **1.11 Cash flow**

Pro získání přehledu o skutečném pohybu peněz v podniku je sestaven výkaz o cash flow za dané účetní období, v tomto případě za období mezi roky 2016 - 2020. Výkaz poskytuje informace o zdrojích a způsobech jejich užití. Slouží tak k řízení likvidity a také platební schopnosti. Součástí výkazu je také uvedení stavu peněžních prostředků na začátku a na konci účetního období.

### 1.11.1 Analýza cash flow

Jelikož se jedná o mikro podnik sám si své cash flow není povinen sestavovat. Cash flow je tedy sestaveno na základě nepřímé metody pomocí českého účetního standardu č. 023 uvedeného v tabulce č. 1. Výpočet je uveden nepřímou metodou především kvůli své administrativní nenáročnosti. K sestavení jsou použity poskytnuté účetní výkazy, a to konkrétně rozvaha a výkaz zisků a ztrát za roky 2015 - 2020. Rok 2015 sice není ve výpočtu uveden, účetní výkazy za tento rok jsou ale použity při sestavě cash flow za rok 2016. Výkaz je rozdělen do tří základních částí, a to výkaz o provozní, investiční a finanční činnosti. Tyto oblasti jsou následně sečteny a je tak vypočteno čisté cash flow za účetní období. Pro přehlednost jsou u provozního cash flow uvedeny výpočty čistého peněžního toku z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami a čistého peněžního toku z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami.

Tabulka č. 2: Provozní cash flow vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v tis. Kč

Výkaz o cash flow za daná účetní období (v tis. Kč)		2016	2017	2018	2019	2020
P	Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	1 651	1 312	4 234	3 623	3 210
Z	VH za účetní období	1 391	685	1 495	912	- 263
A.1	Úpravy o nepeněžní operace	-	-	-	-	-
A.1.1	Odpisy stálých aktiv	153	42	19	31	34
A.1.2	Změna stavu opravných položek, rezerv	4	- 3	- 2	0	0
A.1.3	Zisk nebo ztráta z prodeje stálých aktiv	0	- 26	0	0	0
A.1.4	Výnosy z dividend	0	0	0	0	0
A.1.5	Nákladové a výnosové úroky	- 1	0	1	0	0
A.1.6	Ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0	0
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 547	698	1 513	943	- 229

	před zdaněním a mimořádnými položkami					
A.2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-	-	-	-	-
A.2.1	Změna stavu pohledávek	- 3 843	3 236	- 1 639	- 1 233	- 260
	Změna stavu časového rozlišení aktiv a dohadných účtů aktivních	6	1	- 6	10	15
A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků	2 066	- 911	- 434	117	- 399
	Změna stavu časového rozlišení pasiv a dohadných účtů pasivních	- 9	20	61	- 74	- 8
A.2.3	Změna stavu zásob	150	6	230	- 31	- 53
A.2.4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými pol.	- 83	3 050	- 275	- 268	- 934
A.3	Vyplacené úroky	0	0	0	0	0
A.4	Přijaté úroky	0	0	0	0	0
A.5	Daň z příjmu za běžnou činnost	- 123	- 112	- 276	- 145	0
A.6	Mimořádné účetní případy	0	0	0	0	0
A.7	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0	0
<b>A</b>	<b>Cash flow z provozní činnosti</b>	<b>- 206</b>	<b>2 938</b>	<b>- 551</b>	<b>- 413</b>	<b>- 934</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Hospodářský výsledek je upraven o nepeněžní operace, které sice nemají dopad na příjmy a výdaje, ale hospodářský výsledek zkreslují. Jsou obsaženy v sekci A.1 a v tomto případě se jedná zejména o odpisy stálých aktiv a změny stavu opravných položek. Opravné položky se vyskytují pouze v letech 2016 - 2018 a ve všech případech se jedná o opravné položky k pohledávkám. K mimořádné operaci došlo pouze v roce 2017. Jedná se o prodej dlouhodobého majetku, který generoval zisk 26 000 Kč. Jelikož se ale nejedná o běžnou činnost podnikání firmy, snižuje tento zisk hospodářský výsledek.

Dále je ve výkazu zahrnuta změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu, které jsou vyjmenovány v sekci A.2. Významnými položkami jsou změna stavu pohledávek a krátkodobých závazků, změna stavu časového rozlišení aktiv a pasiv a změna stavu zásob. Úbytek u aktiv, jako jsou například pohledávky, byly zaznamenány jako kladná hodnota. Jedná o přísun peněz za tyto položky. Záporné hodnoty u aktiv znamenají meziroční navýšení. Pro peněžní tok to ale znamená ztrátu v podobě neproplacených peněz. Z výkazu je patrné, že pohledávky mají od roku 2018 rostoucí charakter a představují tak pro peněžní tok ztrátu. Zásoby za poslední dvě účetní období kopírují trend pohledávek a postupně vzrůstají. Mezi roky 2016 a 2018 je naopak viditelný jejich výrazný pokles a tím i zvýšení peněžního toku.

Pasiva jsou zobrazena opačně, záporné znaménko signalizuje úbytek určitého pasiva a tím i úbytek peněžních prostředků podniku. Pasiva jsou ve tomto konkrétním výkazu reprezentována především krátkodobými závazky. Oproti účetnímu období v roce 2019 zaznamenala tato položka pokles. Výrazný propad je také vidět v roce 2017. Výsledkem této části provozního cash flow je čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, tento pojem reprezentuje změny pracovního kapitálu.

Pro výpočet cash flow z provozní činnosti zbývá ještě odečíst daň z příjmu. V roce 2020 je tato položka nulová, jelikož podnik vykazoval ztrátu. Provozní cash flow má klesající tendenci ve všech účetních obdobích s výjimkou roku 2017. Znamená to, že podnik je ve své provozní činnosti ztrátový. Například v roce 2019 je ale výsledek hospodaření kladný, znamená to tedy, že provoz podniku byl v této době kompenzován mimořádnými výnosy nebo nepeněžními operacemi. Rok 2017 měl sice provozní cash flow i výsledek hospodaření

kladné, je to ale dáno prodejem stálých aktiv v tomto roce, a to konkrétně prodejem dlouhodobého majetku. V roce 2020 se stav provozního cash flow oproti předchozímu období výrazně zhoršil. Možné důvody jsou proplacení krátkodobých závazků nebo pokles v oblasti změny stavu pohledávek. Snížení pohledávek může mít za následek úbytek objednávek od odběratelů, což je zapříčiněno především obecným nedostatkem čipů na trhu. Záporné provozní cash flow pro podnik není dobré, znamená to, že podnik není schopný efektivně financovat svůj provoz.

Tabulka č. 3: Investiční cash flow vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v tis. Kč

Výkaz o cash flow za daná účetní období (v tis. Kč)		2016	2017	2018	2019	2020
B.1	Výdaje z nabytých stálých aktiv	- 133	- 106	- 60	0	- 18
B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	90	0	0	0
B.3	Úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0	0
<b>B</b>	<b>Cash flow z investiční činnosti</b>	<b>- 133</b>	<b>- 16</b>	<b>- 60</b>	<b>0</b>	<b>- 18</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Investiční cash flow nám ukazuje dopady na peněžní tok z hlediska prodejů nebo nákupů stálých aktiv. Jak tabulka č. 3 naznačuje, podnik v žádném z období neposkytl úvěr nebo zápůjčku spřízněným osobám. Prodej stálého aktiva se uskutečnil pouze v roce 2017, což mělo výrazný dopad i na provozní cash flow. Řádek B.1 zobrazuje výdaje, kterých za dané období podnik dosáhl ze stálých aktiv. Jedná se o odpisy, které jsou v tomto případě již se zápornou hodnotou a hodnoty prodaných aktiv. Investiční cash flow je kromě roku 2019 stále v záporné hodnotě. Velký propad je zaznamenán v roce 2016, což je dáno především velikostí odpisů. Investiční cash flow bývá z pravidla záporné, jelikož podnik našetřené peníze dále investuje do obnovy podniku.

Peněžní tok z finanční činnosti vycházel ve všech obdobích nulový, jelikož podnik nemá žádné dlouhodobé závazky a nedochází ke změnám vlastního kapitálu. Stagnující změny ve vlastním kapitálu jsou dány tím, že firma má pouze jednoho vlastníka, takže nevyplácí podíly na společníkům a nemá od nich žádné vklady. Současná zákonná úprava nenařizuje



podnikům tvoření rezervních fondů, jako tomu bylo v minulosti, a proto i tato položka zůstává nulová. Jelikož se jedná o mikro podnik, nulové finanční cash flow není neobvyklé.

Tabulka č. 4: Čisté cash flow vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v tis. Kč

Výkaz o cash flow za daná účetní období (v tis. Kč)		2020	2019	2018	2017	2016
<b>F</b>	<b>Čisté cash flow</b>	<b>- 952</b>	<b>- 413</b>	<b>- 611</b>	<b>2 922</b>	<b>- 399</b>
<b>R</b>	<b>Stav peněžních prostředků na konci účetního období</b>	<b>2 258</b>	<b>3 210</b>	<b>3 623</b>	<b>4 234</b>	<b>1 312</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

V řádku F v tabulce č. 4 je vypočteno čisté cash flow podniku sečtením cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti z tabulek č. 2 a 3. Stav peněžních prostředků na konci období odpovídá rozdílu mezi stavem peněžních prostředků na začátku období z tabulky č. 2 a čistým cash flow.

Čisté cash flow v tabulce č. 4 ukazuje změny peněžních prostředků za daná období. Záporné cash flow, kromě roku 2017 naznačuje, že podnik musí čerpat ze svých peněžních prostředků na začátku účetního období, aby byl schopný pokračovat v provozu své činnosti. To naznačuje i ukazatel peněžních prostředků na konci účetního období, který postupně klesá. Pokud by se podnik dostal do stavu, kde by tyto prostředky na začátku období nebyly dostatečně vysoké pro kompenzaci záporného peněžního toku, musel by vyhledat dodatečné finanční zdroje. Cash flow v roce 2017 sice není záporné, ale v tomto roce dochází k prodeji dlouhodobého majetku, čímž se peněžní tok zvýšil. I přes záporné cash flow podnik dosahuje kromě roku 2020 kladného hospodářského výsledku. Poměrně výraznými ukazateli jsou tu pohledávky a krátkodobé závazky. Možné příčiny záporného cash flow jsou například příliš dlouhá splatnost pohledávek nebo snížení pohledávek z důvodů nedostupnosti čipů na trhu. Podnik může tuto situaci řešit například snížením nákladů nebo zvýšením tržeb pomocí rozšíření své zákaznické základny. Dalším možným řešením je také krátkodobý úvěr. Cizí kapitál je pro podnik levnější nežli vlastní a zvyšuje podniku rentabilitu. Navíc působí jako daňový štít, což je ale relevantní, pokud podnik dosahuje zisku. Ztráta v roce 2020 pak může být přisuzována celkovému zpomalení ekonomiky v tomto roce a zpomalení přísunu technologických komponentů do tuzemska.

Jedním z hlavních doporučení při řízení cash flow je samotná evidence a plánování cash flow. V tomto konkrétním případě se jedná o mikro podnik, nutnost tvoření výkazu cash flow tedy není v zákoně uvedena a plán cash flow je také dobrovolný. Podnik i přes to, že generuje zisk má téměř ve všech obdobích záporné cash flow a to především z důvodu záporného provozního CF. Při získání přehledu o stavu peněžních toků podnik může včas reagovat. Záporné cash flow vypovídá o nesouladu mezi příjmy a výdaji podniku. K tomu většinou dochází při zpožděných platbách od klientů, a naopak příliš časných platbách závazků dodavatelům. Pokud podnik začne sledovat splatnost svých závazků, může je platit o něco později, ale stále v mezích doby splatnosti. Při řízení pohledávek je pak možné využít řady nástrojů a inkasovat dluh dříve. Podnik tak získá přehled o peněžních tocích a také mu to umožní vytvořit soulad mezi příjmy a výdaji, tak aby cash flow nebylo záporné. Dalším doporučením je věnovat pozornost výši zásob a adekvátně reagovat na pokles tržeb.

### 1.11.2 Ukazatele využívající cash flow

Ukazatele využívající cash flow se používají k zachycení varovných signálů při platebních potížích a slouží i k posouzení platebního potenciálu firmy. Cash flow je také možné využít ve vztahu k výkonosti podniku. Ukazatele výkonosti je možné počítat i podle dosaženého zisku. Využití cash flow je ale vhodnější, jelikož eliminuje nedostatky zisku způsobené účtováním.

Čisté cash flow umožňuje vypočítat solventnost podniku, tedy schopnost podniku hradit své závazky. Jedná se ale o stav okamžitý nikoliv dlouhodobý. Pro výpočet solventnosti byl využit vzorec č. 2. Čisté cash flow je bráno z již vypočteného výkazu o peněžních tocích podniku v tabulce č. 4: Čisté cash flow vybraného podniku. Údaje o cizích zdrojích jsou převzaty z účetních výkazů podniku. Solventnost je vypočtena mezi roky 2016 - 2020.

Tabulka č. 5: Solventnost vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Solventnost	- 0,1	2	- 0,6	- 0,4	- 1,3

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Vypočet solventnosti ukazuje schopnost podniku hradit své závazky, a to konkrétně kolikrát jsou roční příjmy vyšší nebo nižší než dluhy. Záporné hodnoty ukazují, že cizí zdroje jsou vyšší než roční příjmy. To je dáno záporným cash flow ve většině období. Rok 2017 naopak ukazuje, že během tohoto období byl peněžní to dvakrát větší než cizí zdroje podniku.

S využitím čistého cash flow je také možné vypočítat rentabilitu tržeb (ROS). Jedná se o schopnost podniku tvořit zisk z tržeb za dané období. Ukazatel znázorňuje, jaká část čistého cash flow připadá na jednu korunu tržeb. Pro výpočet byl použit vzorec č. 5. Dále je v tabulce zobrazena hodnota ROS v odvětví CZ-NACE č. 52, skladování a vedlejší činnosti v dopravě. Toto odvětví bylo pro komparaci vybráno, protože nejvíce odpovídá předmětu podnikání vybrané společnosti. Komparace s odvětvím umožňuje lepší srovnání stavu podniku v daném ukazateli. Pokud by hodnota v podniku kopírovala trend ukazatele odvětví, lze její vývoj odkázat na globální vlivy, a ne pouze na způsob hospodaření podniku. Bohužel analytické materiály z Ministerstva průmyslu a obchodu prozatím neobsahují výsledky za rok 2020.

*Tabulka č. 6: Rentabilita tržeb vybraného podniku a odvětví mezi roky 2016 – 2020 v %*

<b>Rok</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Rentabilita tržeb (ROS)	- 2,26 %	21,93 %	- 4,40 %	- 3,30 %	- 8,02 %
ROS odvětví	1,82 %	0,60 %	0,23 %	-2,39 %	-

Zdroj: mpo.cz a vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Záporná hodnota koresponduje s výsledkem čistého cash flow. Hodnoty v odvětví skladovací a distribuční činnosti jsou nízké, jelikož i čisté cash flow v odvětví dosahovalo nízkých hodnot. Možnost srovnání nabízí hodnota podniku z roku 2017, která jako jediná není záporná. Oproti rentabilitě tržeb v odvětví je hodnota výrazně vyšší, což je pravděpodobně zapříčiněné dodatečnými činnostmi v podnikání. Trend ROS je mezi roky 2018 a 2016 poměrně kolísavý. Za poslední dvě období je ale viditelný výrazný pokles, který je dán snížením výnosů z důvodu snížení pohledávek. ROS odvětví v roce 2019 stejně jako ROS podniku dosahovala záporných hodnot. Důvodem je záporné cash flow v obou případech.

Dalším z ukazatelů využívající čisté cash flow je rentabilita aktiv podniku (ROA). Ukazatel vyjadřuje procento peněžních toků vygenerované na celkových aktivech. Nebere se zde v potaz způsob financování těchto aktiv, jedná se pouze o efektivitu využití majetku. Pro výpočet byl použit vzorec č. 6. Stejně jako v předchozí tabulce byla použita komparace s odvětvím CZ-NACE č. 52, skladování a vedlejší činnosti v dopravě. I u tohoto ukazatele hodnota za rok 2020 chybí.

Tabulka č. 7: Rentabilita aktiv vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v %

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita aktiv (ROA)	- 10,76 %	47,46 %	- 8,72 %	- 5,29 %	- 13,33 %
ROA odvětví	1,52 %	0,52 %	0,22 %	-2,26 %	-

Zdroj: mpo.cz a vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

ROA odvětví se i v tomto případě pohybuje v nízkých hodnotách, což je znovu dáno nízkým a v roce 2019 i záporným cash flow. Mezi roky 2016 a 2017 nastala v rentabilitě aktiv výrazná proměna, která byla dána především kladným cash flow, které poměrem dominovalo nad zvýšením aktiv. Mezi roky 2017 a 2018 hodnota opět klesla do záporu, stejně tak jako čisté cash flow. Snížení rentability také napomohlo meziroční zvýšení aktiv. Období mezi roky 2018 až 2019 zaznamenala ROA i když stále v záporu meziroční nárůst. Čisté cash flow se totiž v tomto období výrazně zvýšilo a předčilo tak růst aktiv. V roce 2020 se hodnota rentability aktiv znovu snížila, což je dáno výrazným poklesem čistého cash flow, které předčilo snížení aktiv. Aktiva sice meziročně rostla s výjimkou roku 2020. Důvodem kolísavosti je ale záporné cash flow, které mělo výrazné meziroční rozdíly. Trend rentability aktiv tedy většinou kopíroval výkyvy čistého cash flow. Na rozdíl od odvětví je hodnota v roce 2017 výrazně vyšší, což je dáno nízkou hodnotou aktiv a vysokým cash flow v tomto roce. Jelikož je rentabilita aktiv relevantní především při krytí rizikových aktiv, jako jsou třeba nedobytné pohledávky nebo znehodnocené zásoby, nejsou nízké hodnoty příliš alarmující. Pravděpodobnost nedobytných pohledávek vzhledem ke stále zákaznické základně není tak výrazná. A odběry znehodnocených nebo jinak neprodejných zásob jsou vzhledem k typům distributorů od kterých firma odkupuje poměrně rychle řešitelné.

## 1.12 Základní ukazatele likvidity

V této kapitole je analyzována schopnost podniku přeměnit majetek na hotovost pro krytí krátkodobých závazků. Přeměna majetku na hotovost může být formou prodeje zásob,

inkasování pohledávek nebo samotné držení hotovosti na účtech a v pokladně. Analýza je provedena v období mezi roky 2016 – 2020. Uvedeny jsou tři ukazatele a to běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

### 1.12.1 Běžná likvidita

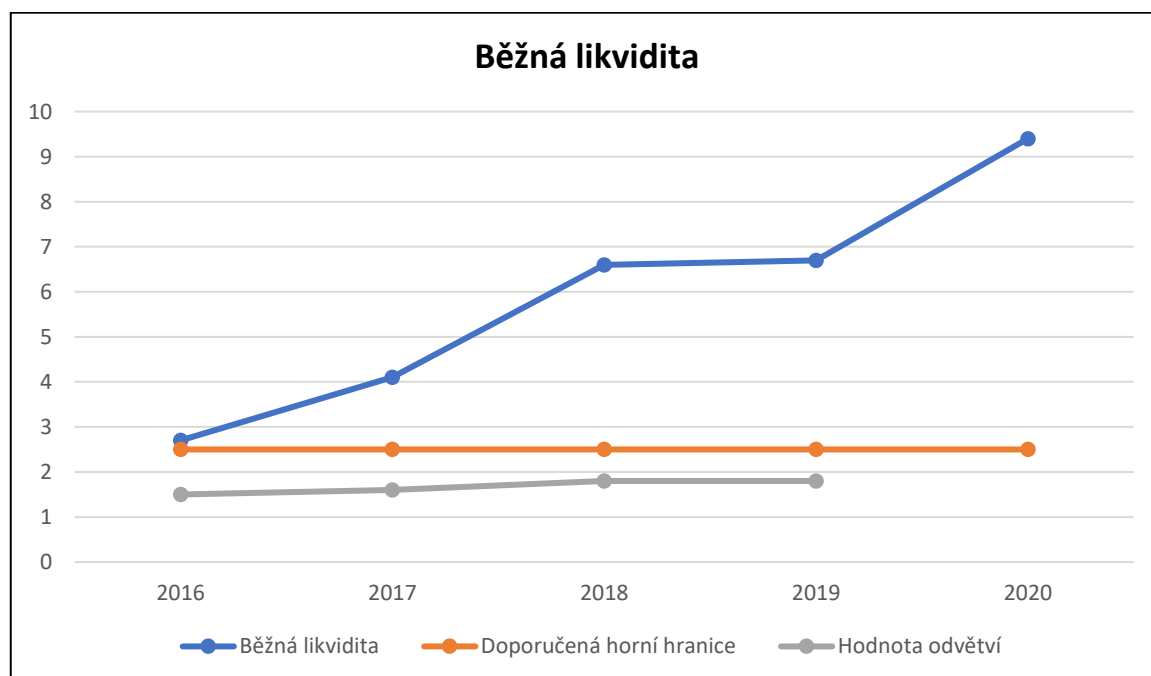
Běžná likvidita je ze třech uvedených ukazatelů likvidity nejmírnější, naznačuje kolikrát je schopen podnik vyrovnat své krátkodobé závazky u věřitelů. Jedná se o přeměnu oběžných aktiv na hotovost, konkrétně jakou částkou je kryta jedna koruna krátkodobých závazků. Data pro výpočet byla vybrána z jednotlivých účetních výkazů podniku, jedná se konkrétně o rozvahy z období mezi roky 2016 – 2020. Pro výpočet byl použit vzorec č. 7. Do vzorce nejsou zahrnuty nedobytné pohledávky ani náklady příštích období.

Tabulka 8: Běžná likvidita vybraného podniku

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita (3. stupně)	2,7	4,1	6,6	6,7	9,4

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Graf 1: Vývoj běžné likvidity vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020



Zdroj: mpo.cz a vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Doporučená hodnota pro běžnou likviditu je uvedena mezi hodnotami 1,5 až 2,5. Jelikož hodnoty uvedené za jednotlivá období v tabulce č. 8 překračují horní mez, je v grafu vyobrazena pouze tato hranice. Hodnoty od roku 2016 vykazují překročení doporučeného rozmezí a prokazují tak možnost krytí krátkodobých závazků. Hodnota běžné likvidity v průběhu let mírně vzrůstá a zakončuje poměrně prudkým zvýšením na hodnotu 9,3 v roce 2020. V grafu č. 1 je taktéž možné vidět komparaci s hodnotami s odvětvím CZ-NACE č. 52, skladování a vedlejší činnosti v dopravě. Hodnoty běžné likvidity odvětví se drží pod horní hranicí, jsou tedy výrazně nižší nežli hodnoty podniku. Prudký nárůst likvidity je dán především meziročním poklesem závazků. Od roku 2016 do roku 2020 klesly krátkodobé závazky skoro na čtvrtinu své původní hodnoty. Zatímco oběžná aktiva měla lehce kolísavý charakter, ale jejich meziroční změny byly spíše rostoucí. Právě zvyšováním oběžných aktiv a snižováním závazků likvidita 3.stupně takto vzrostla. Tato skutečnost je také podporována záporným cash flow, které má klesající tendenci při snížení pasiv a zvýšení aktiv. Meziroční pokles závazků je zapříčiněn snižováním počtu zaměstnanců v podniku, a především poklesem závazků z obchodního styku. Krátkodobé závazky v odvětví skladování a vedlejší činnosti v dopravě taktéž zaznamenaly meziroční pokles, který ale nebyl tak výrazný jako pokles v podniku. Růst oběžných aktiv je zapříčiněn růstem pohledávek z důvodu rozšíření předmětu podnikání. Pro dodavatele nebo zákazníky může být vysoká likvidita záruka důvěryhodnosti podniku, dokazuje ale i špatné hospodaření s prostředky podniku.

### 1.12.2 Pohotová likvidita

Tento typ likvidity vynechává z výpočtu zásoby. Při výpočtu se uvažují pouze pohledávky a hotovost. Kromě zásob jakožto nejméně likvidní složky z oběžného majetku se v obecném vzorci nepočítá ani s dlouhodobými pohledávkami. Jelikož ale vybraný podnik tyto pohledávky neeviduje, nebyly v ani v předchozím vzorci uvedeny. Pro výpočet byl použit vzorec č. 8.

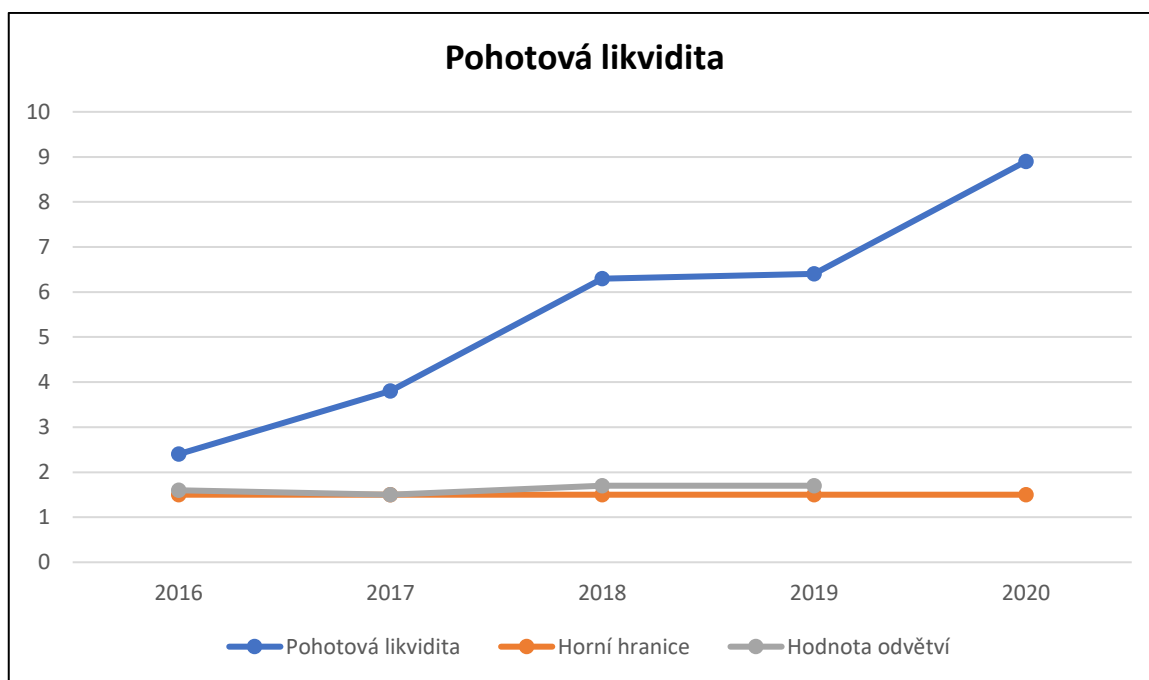
Tabulka 9: Pohotová likvidita vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Pohotová likvidita (2. stupně)	2,4	3,8	6,3	6,4	8,9

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Rozmezí pro horní a dolní hranici pohotové likvidity se uvádí jako 1 až 1,5. Jak ukazuje graf č. 2 likvidita 2. stupně kopíruje trend běžné likvidity a od roku 2016 do konce období je viditelný výrazný nárůst.

Graf 2: Vývoj pohotové likvidity vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020



Zdroj: mpo.cz a vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Hodnoty odvětví v grafu mírně přerůstají doporučenou horní hranici. Pohotová likvidita podniku je i přesto mnohonásobně vyšší. To je znovu dáno především prudkým meziročním snížením závazků podniku. V roce 2017 peněžní prostředky podniku vzrostly o podobnou hodnotu jako krátkodobé pohledávky klesly. Zvýšení pohotové likvidity je v tomto roce dáno především poklesem závazků. Mezi roky 2017 a 2018 došlo k nárůstu krátkodobých pohledávek a dalšímu poklesu závazků. Peněžní prostředky sice také poklesly, ale jejich změna nebyla tak výrazná, aby dostatečně zpomalila růst likvidity. V roce 2019 se naopak závazky zvýšily a peněžní prostředky znovu poklesly. Jak je viditelné na grafu meziroční nárůst pohotové likvidity nebyl, tak výrazný což je dáno především zvýšením závazků. V roce 2020 se závazky znovu snížily, a naopak krátkodobé pohledávky o něco narostly, proto je viditelný výrazný nárůst v pohotové likviditě. Hodnoty znovu odpovídají již zmíněnému cash flow, kde takto výrazný nárůst pohledávek a pokles závazků vede ke snižování cash flow. Výpočet ukazuje, že ve všech uvedených obdobích je podnik schopen

v krizových situacích hradit své krátkodobé závazky pouze z hotovosti nebo pohledávek. Negativa takto vysoké likvidity mohou být například ve vysoké vázanosti finančních prostředků. To pak vede k nízké rentabilitě vlastního kapitálu. Takovéto držení financí může podnik vést k nákladům ušlé příležitosti. Takto vysoká pohotová likvidita může být také připsána době obratu pohledávek v podniku, která je taktéž velice vysoká. Zhodnocení financí by tak bylo efektivnější, pokud by byly investovány do například cenných papírů. Likvidita podniku by tak sice klesla, v tomto případě se ale nejedná o výrazné zhoršení.

### 1.12.3 Okamžitá likvidita

Likvidita prvního stupně obsahuje nejlikvidnější složky aktiv. Jsou jimi hotovost, peníze na běžných účtech nebo krátkodobé cenné papíry. Jelikož podnik nevlastní žádné cenné papíry, v uvedeném vzorci bude počítáno pouze s hotovostí a penězích na běžném účtu. Tento stupeň likvidity je z uvedených nejpřísnější, jelikož představuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky ihned. Obsahem jsou totiž aktiva, která již jsou peněžním prostředkem. Pro výpočet je použit vzorec č. 9.

Tabulka 10: Okamžitá likvidita vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020

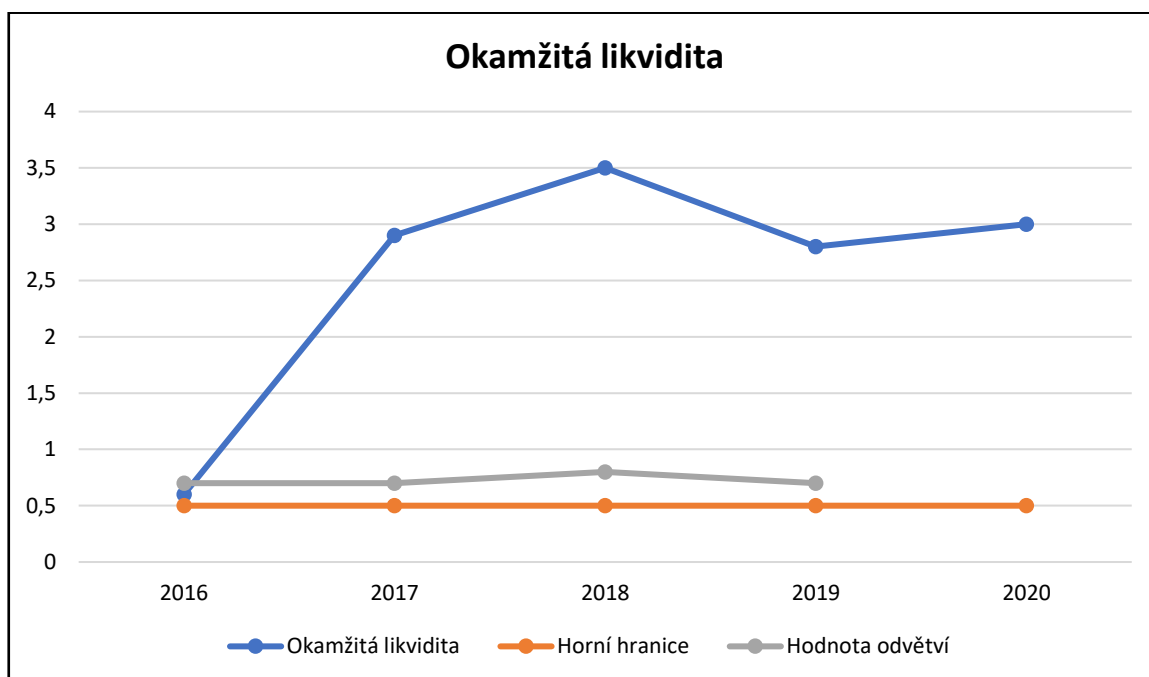
Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita (1. stupně)	0,6	2,9	3,5	2,8	3

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Hodnota doporučená pro okamžitou likviditu se pohybuje v rozmezí od 0,2 – 0,5. Jelikož podnik nemá krátkodobý finanční majetek, výše likvidity je v tomto případě závislá pouze na výši závazků a peněžních prostředků. V roce 2016 má sice podnik hodnotu okamžité likvidity nepatrně vyšší, než je doporučená hranice, hodnota odvětví ale v tomto případě také hranici překračuje. Mezi roky 2016 a 2017 je viditelný výrazný nárůst, což je dáno poklesem krátkodobých závazků, a naopak vzrůstem peněžních prostředků z důvodu prodeje majetku. Od roku 2017 peněžní prostředky neustále klesaly, tomu odpovídá i záporné cash flow. V roce 2019 okamžitá likvidita klesla a přiblížila se hodnotě z roku 2017. Důvodem byly nejen klesající peněžní prostředky, ale především nárůst závazků. V roce 2020 závazky klesly výrazněji než peněžní prostředky, proto se okamžitá likvidita znovu zvýšila. Graf č. 3 ukazuje, že podnik vlastní dostatečnou hotovost na krytí veškerých krátkodobých závazků.



Graf 3: Vývoj okamžité likvidity vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020



Zdroj: mpo.cz a vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Hodnoty se ale pohybuje poměrně vysoko nad doporučenou hranicí. Vysoká likvidita podniku je také důkazem toho, že podnik se přiklání spíše konzervativnímu řízení bez pevné vize, takže jakákoliv investice likvidních prostředků je v podniku nevyužita. Držení vysokého množství peněžních prostředků v podniku má za následek vznik nákladů ušlé příležitosti.

#### 1.12.4 Likvidita z provozního cash flow

Tento ukazatel nepatří mezi základní ukazatele likvidity, jelikož pro svůj výpočet nevyužívá pouze hodnoty z rozvahy, ale také z výkazu o peněžních tocích. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku hradit krátkodobé závazky ze své provozní činnosti za dané období. Provozní cash flow bylo převzato z tabulky č. 2. Pro výpočet byl použit vzorec č. 10.

Tabulka 11: Likvidita z provozního CF vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Likvidita z provozního CF	- 0,1	2	- 0,5	- 0,4	- 1,2

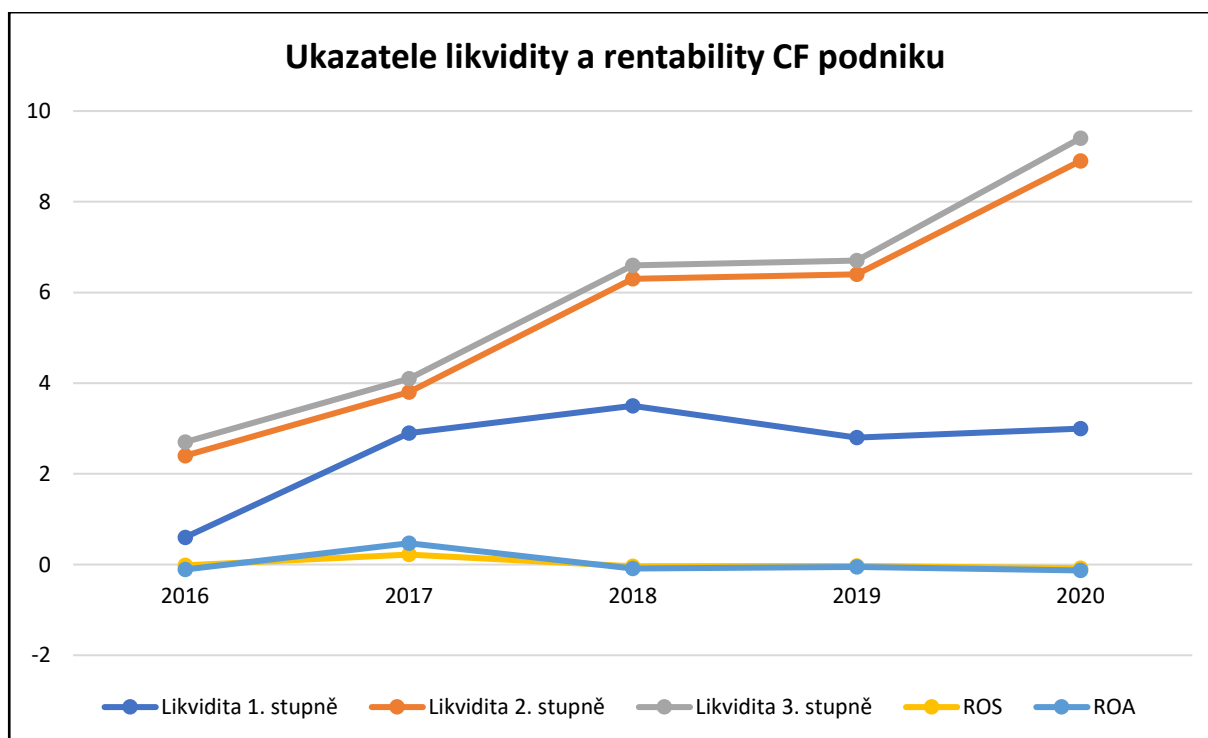
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Tento typ ukazatele likvidity nemá doporučenou hodnotu, za optimální je považována co nejvyšší kladná hodnota. Záporné hodnoty indikují problémy v provozní oblasti. Rok 2016 indikuje zápornou hodnotu pouze  $-0,1$ , která v následujícím roce překlene v kladnou hodnotu 2. V tento rok je podnik schopen bez obtíží hradit své krátkodobé závazky provozní činností. Naopak hodnoty se dále propadají v roce 2018 a 2019, stále se ale pohybují blíže nulové hranici. Velký propad je vidět v roce 2020, kdy se likvidita provozního cash flow prohlubuje na hodnotu  $-1,2$ . Tato záporná hodnota je důsledkem prohloubení záporného provozního cash flow v tomto roce, které odráželo negativní situaci na trhu a nízké pohledávky za toto období.

### 1.12.5 Srovnání skupin ukazatelů rentability a likvidity podniku

Pokud podnik má trvale a efektivně existovat, musí dosahovat určité hranice rentability a zároveň si udržovat optimální výši ukazatelů likvidity. Obě skupiny ukazatelů mají protichůdný charakter. Při držení velkého množství oběžných aktiv podnik získává minimální úrok, snižuje se tedy jeho rentabilita. Následující graf popisuje vývoj stavu likvidity a rentability podniku.

Graf 4: Ukazatele likvidity vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Ukazatele na obou grafech odpovídají předpokladu, že podnik s vysokou likviditou dosahuje nízké rentability. Zatímco ukazatele likvidity dosahují téměř ve všech obdobích meziročního růstu, ukazatele rentability kromě roku 2017 postupně klesají. Rentabilita byla počítána z hodnot čistého cash flow, na kterém vyskytuje výrazné zvýšení v roce 2017 z důvodu prodeje dlouhodobého majetku. Hodnoty likvidity jsou téměř ve všech obdobích nad doporučenými hodnotami a tím snižují výnosnost podniku, jelikož volné peněžní prostředky nepřinášejí žádné výnosy. Pro snížení likvidity může podnik pracovat s hodnotami jednotlivých položek, ze kterých se likvidita skládá. Jedná se například o zvýšení závazků.

### 1.13 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je část oběžného majetku s dlouhodobým charakterem financovaná z dlouhodobých zdrojů. Pro stanovení platební schopnosti podniku je ČPK důležitý, jelikož ukazuje, zda podnik nemá nekrytý dluh. Jedná se o schopnost podniku lépe hradit své závazky. V této kapitole je stanovena časová řada výše čistého pracovního kapitálu a současný způsob jeho řízení. Tato kapitola také obsahuje výpočet jeho optimální výše pomocí obrátového cyklu peněz.

#### 1.13.1 Čistý pracovní kapitál v podniku

Pro sestavení čistého pracovního kapitálu byly použity účetní výkazy za jednotlivá období a k výpočtu byl využit vzorec č. 11 a č. 12. Výsledky obou vzorců se od sebe nepatrně liší, jelikož vzorec č. 11 reprezentuje výpočet ze strany pasiv a vzorec č. 12 ze strany aktiv.

Tabulka 12: Čistý pracovní kapitál vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v tis. Kč

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
ČPK dle vzorce č. 11 (v tis. Kč)	3 969	4 542	5 720	6 518	6 271
ČPK dle vzorce č. 12 (v tis. Kč)	3 952	4 546	5 779	6 513	6 273

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Rozdílné výsledky obou vzorců jsou dány z důvodu existence ostatních aktiv a pasiv. Tyto položky pak vyžadují individuální posouzení, zda se jedná o položku s potřebou dlouhodobého financování. V obou případech jsou výsledkem cizí dlouhodobé zdroje, které kryjí část oběžných aktiv. Ve všech obdobích je hodnota ČPK kladná a zaznamenává i meziroční nárůst do roku 2019. V roce 2020 nepatrně klesá. Kladné hodnoty jsou pro podnik příznivější. Vykazují, že podnik nemá nekrytý dluh a vlastní volné prostředky pro zhodnocení. Tento ČPK může pro podnik při nutnosti likvidních prostředků sloužit jako jistá rezerva. Při výpočtu metodou č. 2 se oběžná aktiva odečítají od krátkodobých cizích zdrojů. Zatímco oběžná aktiv do roku 2019 vzrůstají, krátkodobé cizí zdroje v období mezi roky 2016 – 2020 výrazně poklesly. Tomu odpovídá také vysoká likvidita podniku, daná především díky poklesu krátkodobých závazků. Z toho vyplývá že, snížení čistého pracovního kapitálu je možné dosáhnout zvýšením krátkodobých cizích zdrojů, konkrétně krátkodobých závazků. Při výpočtu metodou č. 1 je důvodem příliš velký vlastní kapitál, který je tvořený především ziskem z minulých let, které podnik nějak nevyužívá. Dlouhodobé závazky podnik nemá. V tomto případě by bylo řešením snížení vlastního kapitálu využitím zisku z minulých let pro investici.

### **1.13.2 Výpočet optimální hodnoty čistého pracovního kapitálu**

Optimální hodnota čistého pracovního kapitálu je vždy kompromis mezi rizikem a rentabilitou. Pokud je ČPK příliš vysoký jedná se pro podnik o malé riziko, ale snižují jeho hospodárnost. Naopak pokud je hodnota ČPK příliš nízká, jedná riziko pro podnik z hlediska financování stálých aktiv krátkodobými zdroji. Pro výpočet optimální výše kapitálu pro daný podnik je použita metoda obrátového cyklu peněz. Při výpočtu obrátového cyklu peněz podniku je potřeba nejdříve spočítat dobu obrátu pohledávek, zásob a závazků.

#### **Doba obrátu pohledávek**

Doba obrátu pohledávek udává, kolik dní musí průměrně podnik čekat, nežli obdrží platbu za uskutečněné prodeje. Pro výpočet je použit vzorec č. 14. Hodnoty potřebné pro výpočet jsou převzaty z rozvahy za období mezi roky 2016–2020.

Tabulka 13: Doba obratu pohledávek vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 ve dnech

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu pohledávek (dny)	62	78	54	101	129

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Negativním aspektem je rostoucí tendence doby inkasa pohledávek. Za přijatelné se považuje doba inkasa pohledávek, která koresponduje s dobou obratu závazků. V roce 2019 a 2020 doba inkasa stoupla na více než dvojnásobek roku 2018. Podnik tak spotřebovává více zdrojů k financování těchto pohledávek. Rok 2020 mohl být pro některé odběratele problematický a tím se tak snížila jejich platební schopnost. Jelikož jedním z cílů vybraného podniku je udržení stálé základny odběratelů, při zpožděných platbách může být o něco benevolentní. Při problémech s inkasem pohledávek může firma zaujmout několik stanovisek. Jedním z nich je například zavedení úroků z prodlení, které by kompenzovalo financování pohledávek. Další možností je umožnit dodavatelům platbu na splátky. Průběžné menší částky by pro odběratele mohly být menším zatížením. Neobvyklou možností je využití faktoringové služby. Pohledávka bude převzata od dodavatel a zároveň také proplacena. Vymáhání pohledávky si zajišťuje faktoringová firma sama. Při této variantě je ale potřeba brát v úvahu že se stále jedná o službu a tuto službu by podnik musel financovat. Dalším řešením spíše z oblasti prevence je sestavení systému hodnocení bonity odběratelů. Hodnocení by bylo možné provést z hlediska délky platby faktur a také finančního stavu odběratelů. Informace o finančním stavu by bylo možné získat skrze volně dostupné účetní výkazy firem. Podnik by si tak hodnocení bonity odběratelů mohl spravovat sám a nevznikaly by tak přebytečné výdaje.

### **Doba obratu závazků**

Pro výpočet obrátového cyklu peněz je dále potřeba znát dobu obratu závazků. Jedná se o rychlost udávanou ve dnech, se kterou podnik hradí své závazky. Pro výpočet je použit vzorec č. 16 s jmenovatelem v podobě tržeb. Stejně jako v případě doby obratu pohledávek jsou hodnoty převzaty z rozvahy.

Tabulka 14: Doba obratu závazků vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 ve dnech

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu závazků (dny)	32	52	32	31	29

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Krátká doba obratu závazků svědčí o dobré platební morálce podniku. Dalším pozitivním faktorem je, že se tato doba od roku 2018 zkracuje a drží se okolo lhůty 30 dní, která je považována za obvyklou platební lhůtu. Nízké hodnoty jsou sice dobrou vizitkou podniku pro dodavatele, mohou být ale problémové pokud nepřevyšují dobu obratu pohledávek. V tomto případě si podnik musí hledat dodatečné finanční zdroje na financování nezaplacených pohledávek a snižuje tak svoji ziskovost. Nízká doba obratu závazků pak také nasvědčuje síle postavení podniku na trhu. Slabé postavení na trhu je dáno především velikostí firmy. Zkoumaný podnik je dle počtu pracovníků a velikosti aktiv považován za mikro podnik. Zesílení postavení na trhu je pro firmu tímto problematické. Pokud by chtěl podnik dosáhnout stavu alespoň vyrovnaného obratu závazků a pohledávek, mohl by prodloužit splatnost svých závazků s dodavateli z 30 na 60 dnů nebo zkrátit dobu inkasa pohledávek.

### Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává počet dní, které jsou zásoby vázány v podniku, dokud nedojde k jejich spotřebě nebo prodeji. Tento ukazatel je taktéž klíčový ke stanovení obratového cyklu peněz podniku. Pro výpočet je použit vzorec č. 13. Hodnoty pro výpočet jsou převzaty z rozvahy a výkazu zisků a ztrát pro daná období.

Tabulka 15: Doba obratu zásob a náklady vynaložené na prodej zboží vybraného podniku

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu zásob (dny)	14	14	10	8	10
Náklady vynaložené na prodej zboží (v tis. Kč)	4 359	2 993	1 840	1 646	3 125

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Doba obratu zásob se od roku 2016 do roku 2019 snížila o 6 dní. Pozitivním efektem je především snížení nákladů vynaložených na prodej zboží, jak je vidět v tabulce č. 15. Obecně je doba okolo 10 dnů velice nízká, což je dáno předmětem podnikání a způsobem

řízení zásob. Předmět podnikání je v oblasti poskytování služeb, proto umožňuje kratší dobu obratu nežli u výrobních podniků.

### Optimální hodnota čistého pracovního kapitálu

Při použití předchozích výpočtů je možné vypočítat obratový cyklus peněz. Pro výpočet je použit vzorec č. 14.

Tabulka 16: Obratový cyklus peněz vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 ve dnech

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Obratový cyklus peněz (dny)	44	40	32	78	111

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Obratový cyklus peněz ukazuje, kolik dní trvá, podniku od nákupu zásob, popřípadě materiálu až k inkasu pohledávky. Tento výpočet je klíčový k výpočtu optimální hodnoty čistého pracovního kapitálu. Od roku 2016 hodnota měla klesající tendenci, což odpovídá zkracující se době obratu pohledávek dle tabulky č. 14 a době obratu zásob dle tabulky č. 15. Více než dvojnásobný nárůst je vidět mezi roky 2018 a 2019, což je dáno především skokovým zvýšením obratu pohledávek. Rok 2020 má nejvyšší hodnotu, jelikož byla v tomto roce splatnost pohledávek nejdelší za sledované období, a naopak doba obratu závazků nejkratší za sledované období.

Pro výpočet optimální hodnoty čistého pracovního kapitálu je také potřeba znát průměrné denní náklady. Do této položky je zahrnuta výkonová spotřeba a také osobní náklady. Výpočet je proveden dle vzorce č. 13.

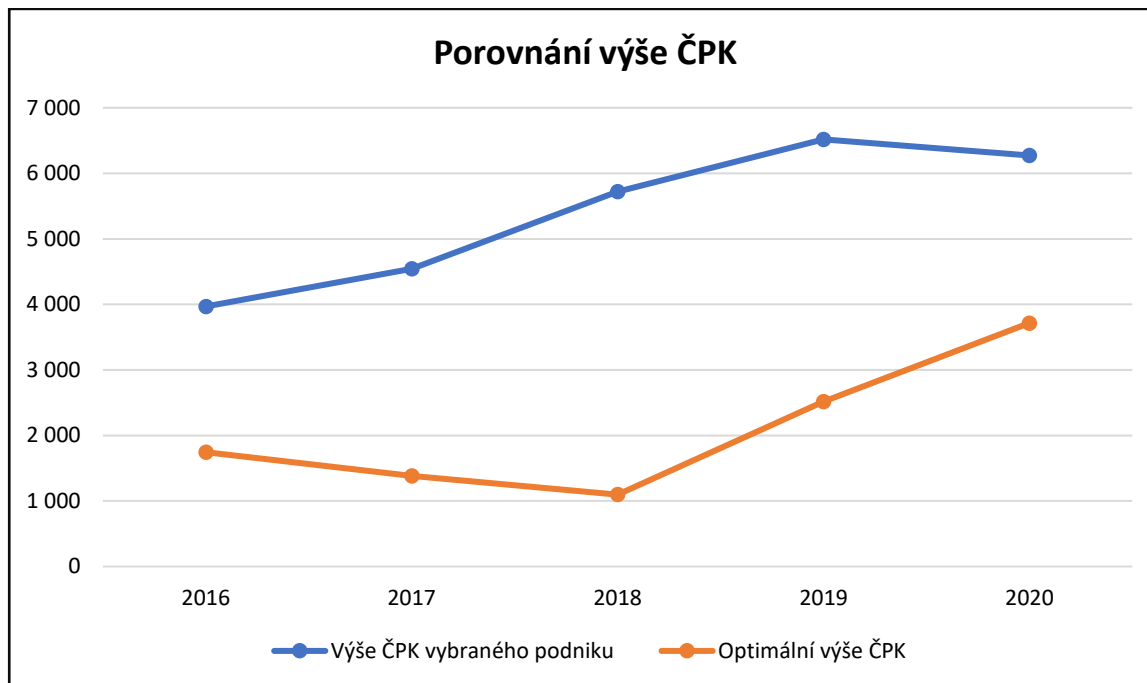
Tabulka 17: Optimální výše ČPK u vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v tis. Kč

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Optimální výše ČPK (tis. Kč)	1 743	1 384	1 097	2 515	3 715

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Pro větší přehlednost a možnost srovnání je aktuální hodnota ČPK a jeho optimální výše přenesena do grafu č. 5:

Graf 5: Porovnání výše ČPK s optimální hodnotou mezi roky 2016 – 2020 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Jak je z grafu č. 5 patrné optimální hodnota čistého pracovního kapitálu je značně nižší oproti reálné výši. Ze způsobu vedení ČPK tento nejvíce odpovídá konzervativní strategii řízení, ve kterém je hodnota ČPK menší nežli hodnota oběžných aktiv, ale zároveň větší než trvalá složka oběžných aktiv. Dlouhodobý kapitál je využit k financování i sezónní části oběžných aktiv. Krátkodobé cizí zdroje jsou příliš malé, a proto financují jen zbylou část sezonních oběžných aktiv. Výhodou tohoto typu řízení ČPK je nízká rizikovost. Nevýhodou je přebytek čistého pracovního kapitálu, ze kterého následně vyplývají pro podnik náklady. Přebytečný kapitál je možné použít například ke krátkodobému investování do cenných papírů a snížením tak i nákladu na kapitál. Tomu pak také odpovídá tabulka č. 18 zobrazující podíl ČPK na oběžných aktivech. Výpočet je proveden dle vzorce č. 18. Tato hodnota ukazuje, kolik procent z celkových aktiv zabírá ČPK. Ve sledovaných obdobích se hodnota pohybuje mezi 60 – 80 %. Jako optimální hodnota je uváděna hodnota mezi 30 – 50 %. I tento ukazatel odpovídá poznatku, že míra čistého kapitálu je v podniku příliš vysoká. Hodnota z tabulky č. 18 taktéž poukazuje na rostoucí tendenci, pokud v následujících letech přesáhne ČPK hodnotu oběžných aktiv podniku vznikne tzv. nekrytý dluh. Podnik je tedy



velice solventní, což zajišťuje jeho plnění závazků v termínech splatnosti. Tato kvalita podniku se v době ekonomické krize stává poměrně silnou výhodou z hlediska dodavatelských vztahů. Podniky v této době budou spíše spolupracovat s firmami, které jsou ochotny a schopny hradit své závazky v co nejkratší době. Není ale dobré, pokud je tato výhoda udržována na úkor rentability podniku. Právě snížení ČPK by pomohlo snížit nákladovost a zároveň zvýšit rentabilitu podniku.

Tabulka 18: Podíl ČPK na oběžných aktivech vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 v %

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Podíl ČPK na oběžných aktivech	62 %	76 %	85 %	85 %	89 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Výše ČPK je dána výší obrátového cyklu peněz. Tento cyklus se skládá z doby obratu zásob, pohledávek a závazků. Zvýšení ČPK je tedy možné dosáhnout skrze prodloužení doby obratu závazků nebo naopak snížením doby obratu pohledávek a zásob. Hlavním aspektem při snižování ČPK budou v tomto případě pohledávky. Jak ukazuje tabulka č. 13 doba inkasa pohledávek je především v roce 2020 příliš vysoká. Asi nejvíce zjevným řešením je zkrácení doby splatnosti faktur. To ale při špatné platební morálce odběratelů problém nevyřeší. Efektivním řešením je například zavedení zálohových faktur. Proforma faktury slouží k platbě před dodáním zboží dodavateli. Toto opatření může být pouze dočasné a při zlepšení platební morálky odběratelů je vhodné přejít zpět na systém plateb bez zálohových faktur. Dalším řešením je využití faktoringu nebo forfaitingu. Pohledávka tak bude za finanční kompenzaci postoupena třetímu subjektu a problém s vymáháním již firma nemusí řešit. Pokud by podnik chtěl zůstat v tomto ohledu nezávislý na dalších firmách je řešením zřízení systému pro vymáhání pohledávek. Kromě zajištění pohledávek může podnik v rámci prevence vést evidenci bonity zákazníků.

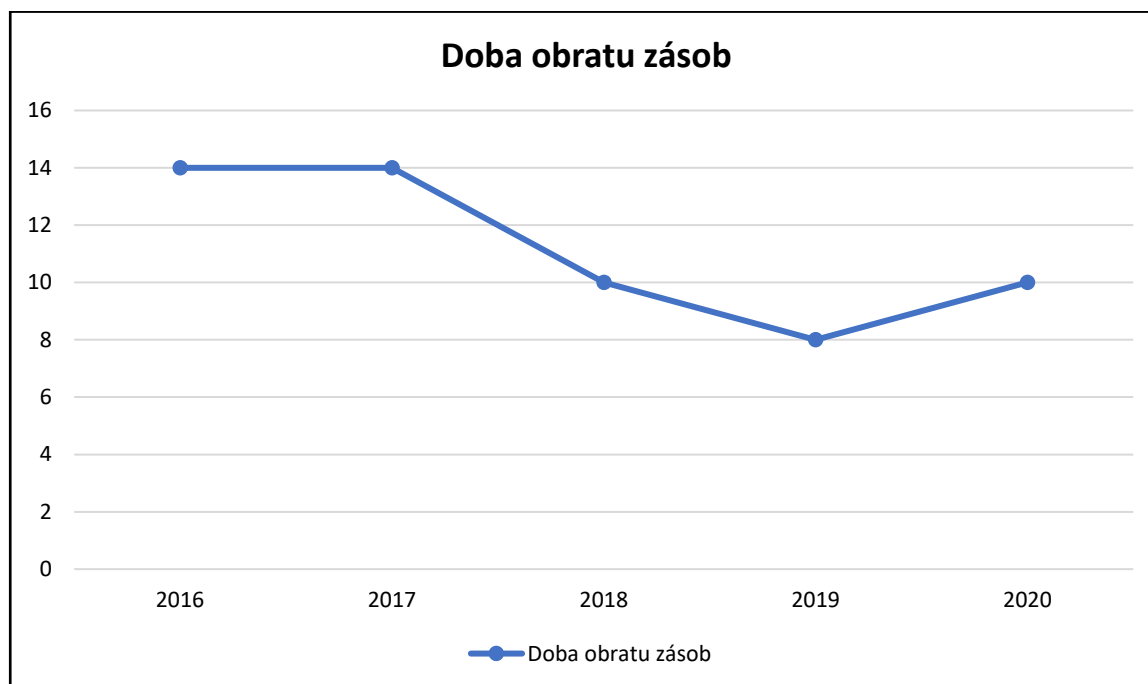
## 1.14 Řízení zásob

Součástí řízení platební schopnosti podniku je i řízení zásob. Způsob řízení zásob ve vybraném podniku se nejbližší podobá metodě Just in Time. Podstata této metody je držení zásob v podniku co nejkratší dobu a k nákupu zboží dochází jen v situaci, kdy podnik obdrží zakázku. Mezi hlavní činnosti podnikání patří distribuce a drobné stavební úpravy na

zakázku. Samotný nákup materiálu, popřípadě zboží je tedy iniciován až na základě obdržení zakázky od odběratele. V případě materiálu je následná objednávka a dodávka postavena tak, aby v podniku zůstala co nejkratší dobu. Zásoby pro distribuci jsou většinou dováženy přímo nebo v podniku zůstávají řádově jen několik málo dní. Systém dodávek materiálu je řízen dle tržní strategie. Nejedná se o konkrétní dlouhodobé dodavatele, ale o nejvýhodnější nabídku na trhu. Důvodem je kolísavá potřeba materiálu. Při dodávkách zboží se jedná o kooperační strategii. Je založena na dlouhodobé spolupráci při dodávkách.

Výhodou tohoto systému zásobování je minimalizace jinak vysokých skladovacích nákladů. A také řeší problém se skladovacími plochami. Jistým rizikem by pak mohly být požadavky kladené na dodavatele zboží, a to především kvalitní a bezchybné dodávky a také omezení produktové nabídky na produkty dodavatelů. V návaznosti na předchozí kapitolu je pro doporučené snižování pracovního kapitálu. To je v případě zásob uskutečněno snižování doby obratu zásob v podniku. Graf č. 5 naznačuje, že se podniku aktivně daří snižovat dobu obratu zásob mezi roky 2016 – 2019. V roce 2020 se pak doba obratu zvýšila znovu na 10 dní. Navýšení v tomto roce bylo dáno očekávanému navýšení cen, vzhledem k nedostatku určitých zásob počítačových komponentů.

Graf 6: Doba obratu zásob vybraného podniku mezi roky 2016 – 2020 ve dnech



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Graf č. 6 odpovídá snaze udržovat zásoby v podniku co nejkratší dobu. Kvalitnímu řízení zásob odpovídá také ukazatel obrátky zásob. Ukazatel udává intenzitu využití zásob v podniku, kolikrát jsou zásoby přeměněny na tržby. Pro výpočet byl použit vzorec č. 23.

*Tabulka 19: Obrátka zásob vybraného podniku mezi roky 2016 - 2020*

<b>Rok</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Obrátka zásob	25	26	35	42	35

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2022)

Obrátka zásob má do roku 2019 taktéž zvyšující tendenci, což je příznivé. Podnik se do roku 2019 snažil zvyšovat využití svého kapitálu a tím zvyšovat jeho rentabilitu. Rok 2020 zaznamenal propad, jelikož se prodej v podniku snížil. Tento propad byl důsledkem pandemie Covid-19. Z důvodu nejistoty v tomto období, byla investice do počítačových komponentů pro většinu firem příliš riziková. Odpovídá to tendenci odběratelů své peněžní prostředky šetřit. Pokud by podnik chtěl obrátku zásob dále snižovat, znamenalo by to zvýšení objemu poskytnutých služeb a tím i jejich spotřeby. Řízení zásob je z dlouhodobého hlediska dobré, podniku se daří snižovat délku doby zásob skladovaných v podniku a tím i snižovat náklady vynaložené na prodej zboží, jak vyplývá z tabulky č. 15.

## Zhodnocení a doporučení

V této kapitole jsou shrnuty výsledky jednotlivých oblastí pro řízení platební schopnosti podniku. Důraz je kladen především na oblasti, které zhoršují platební schopnost a rozebrána jsou možná řešení těchto problémů.

Při výpočtu čistého cash flow podniku vyšla téměř všechna období jako záporná. Velice špatnou indikací je pak stav záporného provozního cash flow. Ukazuje, že hlavní činnosti podniku není schopna udržet kladný finanční tok. Kladná hodnota v jednom z období byla dána prodejem dlouhodobého majetku. Tato činnost přivedla do podniku jednorázově velké množství finančních prostředků, které jsou pak nadále využívány k podpoře financování podniku. Problém záporného cash flow je problémem dlouhodobým. V tuto chvíli podnik nemusí pociťovat významné ztráty, což je také dáno kladným výsledkem hospodaření. Pokud problém ale nebude delší dobu řešen, může firma pomalu přicházet o veškeré finanční prostředky a dostat se do fáze, kdy se platba závazků stane obtížná.

Podnik sice využívá platební kalendář, ten ale obsahuje pouze platby a závazky, které jsou pro podnik aktuální v danou chvíli. Při tvorbě plánu cash flow například na rok dopředu by podnik měl lépe pod kontrolou své finance. To platí také pro výkaz cash flow. Jelikož se jedná o mikro podnik, tvorba výkazu je dobrovolná. Výkaz o peněžních tocích pomůže podniku zhodnotit jeho hospodaření s penězi za předchozí období. Umožňuje také odhalit nedostatky a včas na ně reagovat. Bylo by například zjištěno, že provozní část podniku se nedaří financovat z vlastní činnosti a postupně tak ubývají peněžní prostředky, které jsou místo využití k inovaci podniku využívány na udržení provozní oblasti.

Při hodnocení likvidity je příznivé, že hodnoty těchto ukazatelů byly nad minimálními hranicemi uváděnými pro tento ukazatel. Podnik má v tuto chvíli dostatek oběžných aktiv, které může přeměnit na hotovost pro hrazení svých závazků nebo také závazků, které vznikly jako důsledek mimořádné situace. Problémem jsou až příliš vysoké hodnoty likvidity podniku. Vznikají tím vysoké náklady na držení takového množství oběžného majetku a tím se snižuje rentabilita podniku.

Hodnoty čistého pracovního kapitálu v podniku byly ve všech obdobích kladné. To je velice příznivé, jelikož dokazuje platební schopnost podniku v oblasti hrazení závazků. Podnik má rezervu při potřebě náhlých likvidních prostředků. Výpočet optimální výše čistého pracovního kapitálu ale ukázal, že hodnota v podniku je příliš vysoká. Nejblíže se toto řízení čistého pracovního kapitálu podobá konzervativnímu přístupu. Tento přístup je sice bezpečný ale také dražší. Přebytečný čistý pracovní kapitál je možné využít například na investicích.

Zkrácení doby obratu pohledávek je jedno z možných řešení pro záporné cash flow a vysoký pracovní kapitál. Dojde tak k přiblížení doby obratu zásob a pohledávek v podniku, takže platební výkyvy nebudou tak výrazné. Pro zkrácení doby obratu pohledávek je prvním krokem úprava smluv s odběrateli, a to konkrétně položky platebních podmínek. Existuje velké množství způsobů plateb, které jsou pro podnik bezpečnější a snadněji soudně vymahatelné než platba převodem na bankovní účet. Právě tuto formu platby podnik výhradně využívá. Jedním z řešení je platba pohledávky předem skrze proforma fakturu. Přechod na takovýto způsob platby může být pro některé odběratele příliš náhlý. V tomto případě je pak doporučena platba skrze směnku vlastní nebo akceptaci cizí směnky. Výhodou směnky je nesporné právo požadavku na platbu ve stanovený termín. Při nezaplacení usnadňuje poškozené straně soudní jednání. Dalším způsobem je využití dokumentárního platebního styku. Konkrétně je možností dokumentární akreditiv, který ale vyžaduje jistou spolupráci ze strany odběratelů. Odběratelé musí instruovat svou banku k platbě při splnění akreditivních podmínek. V tomto případě záleží na dodavateli, s jakou rychlostí je schopen splnit akreditivní podmínky, tedy předložit potřebné dokumenty bance. Banka je poté povinna uhradit závazek. Dalším způsobem dokumentární platby je dokumentární inkaso, které ale neposkytuje zajištění platby závazkem banky. Je proto vhodnější u méně rizikových odběratelů. Jako další možnost, kterou podnik může využít je přijmout pomoc třetí strany. Jedná se o odkup pohledávek pomocí faktoringu nebo forfaitingu. Faktoring je odkup pohledávek snížených o diskont, který slouží jako poplatek faktoringové společnosti za poskytnuté služby. Výhodou je snížení kapitálu vázaného v pohledávkách. Pokud se podnik rozhodne pro faktoring s pojištěním (označovan tak jako bezregresní), zbavuje se tím také rizika nezaplacení pohledávky. Další možností odkupu

pohledávek je forfaiting, ten je ale spíše využíván pro zahraniční obchod. Jelikož vybraný podnik vede své obchodní vazby pouze v tuzemsku, je vhodnější faktoring.

Dalším problémem souvisejícím se zkrácením doby obratu pohledávek je i metoda vymáhání pohledávek. V podniku sice fungují urgency dodavatelů, pokud faktura není zaplacená v době splatnosti. Za pozdní platby ale neplynou žádné sankce a platební morálka odběratelů se tak výrazně nemění. Vymáhání pohledávek je možné aplikovat externí nebo interní formou. Externí vymáhání pohledávek je skrze služby inkasních společností. Pokud podnik má pouze malý počet odběratelů je tento typ vymáhání dražší. Interní vymáhání je pro vybraný podnik vhodnější vzhledem k nízkému počtu odběratelů. Může být uskutečněno formou telefonického kontaktu nebo jako osobní jednání. V rámci vymáhání pohledávek je také vhodné stanovit si určitý semafor odběratelů dle délky a četnosti plateb po splatnosti. Na základě toho, na jaké úrovni semaforu se odběratelský podnik nalézá, se mohou měnit platební podmínky. V rámci tohoto procesu je vhodné také vyhodnocovat efektivnost použitých opatření u změn platebních podmínek a proces neustále aktualizovat. Efektivnost opatření by podnik mohl sledovat skrze dosažený obrat, dobu obratu pohledávek a také analýzu pohledávek podle splatnosti.

Doba obratu pohledávek v podniku má zvyšující se tendenci, což je dáno především zpožděnými platbami od odběratelů. Dalším aspektem je krátká doba obratu závazků v podniku, naznačující velice dobrou platební morálku. Tento výrazný rozdíl mezi obratem závazků a pohledávek má však za následek nesoulad mezi příjmy a výdaji v podniku, což pak vede k zápornému cash flow.

Dalším doporučením v oblasti rychlejšího inkasa pohledávek je vedení evidence bonity odběratelů. Tuto evidenci je vhodné propojit se semaforem zmíněným v předchozím odstavci. Mezi kritéria pro bonitu klientů může podnik zařadit například stav kapitálu a zisků z minulých let. Vhodné je, aby tato kritéria byla tvořena z informací, které jsou o daném podniku volně dostupné. Podnik může dále sledovat změnu v chování odběratelů, jejich právní formy nebo vlastnické struktury. Při propojení bonity odběratelů a řízení platby pohledávek do jednoho systému, by semafor mohl vypadat například takto:

V zelené oblasti budou figurovat odběratelé, kteří by řádně spláceli své závazky v datech splatnosti. V návaznosti na dobu obratu závazků podniku, by doba splatnosti faktur mohla v tomto případě zůstat 30 dní. Pokud by odběratel opakovaně platil po datu splatnosti byl by přesunut do oranžové oblasti. Počet po splatnosti placených faktur v toleranci by bylo pro všechny odběratele pevné číslo, je ale možné přihlédnout na individuální posouzení podle stavu kapitálu a zisku z minulých let. Přejít do oranžové oblasti by nastal po čtyřech zpožděných platbách. Důležitým faktorem jsou také upomínky, které by chodily po 7 dnech. Platba po první upomínce by mohla být ještě v toleranci s přihlédnutím na stav odběratelského podniku a odůvodněním opožděné platby. Platba po druhé a třetí upomínce by se už započítávala do limitu před přechodem do oranžové oblasti.

V oranžové oblasti by již odběratelé měli být pod přísnější kontrolou. Zde se způsob platby může znovu lišit vzhledem k situaci v odběratelském podniku. Pokud se situace v podniku bude za minulé období horšit, z hlediska například kapitálu a zisků, je vhodné přejít na platbu skrze dokumentární akreditiv. Pokud by byla situace stabilizovaná nebo by se zlepšovala, podnik by požádal odběratele o platbu skrze směnku nebo dokumentární inkaso. Pokud by byl zaznamenán stabilní nebo pozitivní vývoj kapitálu a zisků odběratelské společnosti a platební morálka by se po dobu 6ti měsíců zlepšila, mohl by podnik být přesunut znovu do zelené oblasti. Pokud by vývoj odběratelské společnosti naznačoval krachu nebo výraznému úpadku oproti minulým obdobím a platební schopnost by se zhoršovala, například by byly zaznamenány další 4 zpožděné platby, přešel by podnik do červené zóny.

V červené zóně je doporučeno převést pohledávku na faktoringovou společnost a vyhnout se tak problémům s vymáháním. Při využití faktoringu s pojištěním i nezaplacení pohledávky. Pokud by bylo zaznamenáno půlroční až roční řádné splácení a stav odběratelského podniku by se výrazně nehoršil, je možné uvažovat o přesunu zpět do oranžové oblasti. Pokud by podnik nechtěl využívat faktoringové společnosti další alternativou je zavedení systému, při kterém odběratel nemůže zadat novou objednávku, dokud nebude uhrazena ta předcházející. Toto opatření by bylo doprovázeno proforma fakturami, které by po odběratelích požadovaly platbu předem.

Při nástupu nového odběratele je vhodné, aby byl zařazen do oranžové kategorie, kde by první tři platby procházely skrze dokumentární akreditiv. Pokud by podnik řádně splácel, bude přesunut do zelené oblasti. Pokud by se u odběratele objevovaly problémy s platební morálkou, zůstal by v oranžové oblasti a platby by byly dále uskutečňovány jako platby skrze dokumentární akreditiv.

Prodloužení doby obratu závazků je další možností pro snížení čistého pracovního kapitálu a zároveň vyrovnaní rozdílu mezi dobou obratu pohledávek a závazků. Samotná možnost prodloužení platby závazků záleží především na pozici, kterou podnik zastává na trhu. Pro posílení pozice na trhu je vhodné zaměřit se také na povědomí o podniku. Podnik nijak neinvestuje do marketingu, z toho důvodu je získání nových odběratelů obtížné. Investice do internetového marketingu, zejména pak budování obsahu webových stránek, zpětných odkazů nebo sociálních sítí není příliš nákladné, ale pro podnik je přínosné z hlediska budování pozice na trhu. Při posílení marketingu bude získávání nových zákazníků snadnější.

Řízení zásob v podniku nejvíce odpovídá metodě Just in Time. Již dlouhodobě je snahou vedení firmy držet na skladu zásoby co nejkratší dobu a tím snižovat náklady na skladování. Při výpočtu doby obratu zásob se tento způsob řízení zdá úspěšný. Obrátka zásob se také mezi obdobími stále zvyšuje což značí o zvyšujícím se počtu zakázek. Jisté zvýšení doby obratu zásob pak nastalo pouze v roce 2020, což vypovídá o zvyšování cen počítačových komponentů. Zvyšování cen je dáno především omezenou výrobou počítačových čipů, během pandemie Covid-19 a jejich následným nedostatkem na trhu. Dodatečnými činnostmi v podnikání, zejména v oblasti drobných stavebních úprav, je podnik schopen tento výpadek při zásobování kompenzovat.



## Závěr

Cílem této práce bylo vyhodnocení platební schopnost vybraného podniku a následné doporučení pro zlepšení. Pro správné posouzení platební schopnosti podniku byly stanoveny dílčí cíle, které odpovídají složkám, ze kterých se řízení platební schopnosti skládá. Dílčími cíli bylo sestavení a zhodnocení cash flow podniku a základních ukazatelů likvidity v rozmezí mezi roky 2016 – 2020. Časové rozmezí bylo stanoveno pro lepší posouzení vzhledem k pandemii Covid-19. Dále do dílčích cílů patřil výpočet stávajícího čistého pracovního kapitálu a následně výpočet optimální výše čistého pracovního kapitálu pomocí metody obrátového cyklu peněz. V rámci tohoto výpočtu bylo zkoumáno i řízení pohledávek a závazků podniku. Jedním z dalších dílčích cílů bylo také zhodnocení poskytovaných úvěrů, jelikož se jedná o součást platební schopnosti. Podnik se ale v platebních metodách striktně držel plateb na běžný účet, tudíž nebylo možné tuto část platební schopnosti podniku blíže zkoumat a hodnotit.

Zásadním zjištěním pro splnění hlavního cíle bylo při výpočtu cash flow podniku. Záporné provozní cash flow, které následně zapříčinilo záporné čisté cash flow v podniku se ukázalo jako zásadní problém. Pokud by záporné cash flow podnik dosahoval pouze v obdobích při nástupu pandemie Covid-19, bylo by to logické odůvodnění. Podnik by se tak zaměřoval především na dosažení stavu před touto krizí. Záporné cash flow se ale vyskytovalo již od roku 2016. Z dlouhodobého pohledu je záporné cash flow problém z hlediska postupného úbytku peněžních prostředků v podniku, které jsou například místo investování použity k zajištění chodu provozní části firmy. Tento úbytek peněžních prostředků firma řešila prodejem dlouhodobého majetku, kterým se finanční prostředky v podniku jednorázově navýšily. Toto řešení není ale zdaleka optimální a ani dlouhodobě udržitelné. Záporné cash flow se postupem času do roku 2020 dále prohlubovalo. Důvodem pro záporné cash flow se po dalších výpočtech ukázal především nesoulad mezi platbami pohledávek a závazků. Doba obratu pohledávek byla u vybraného podniku mnohonásobně delší nežli doba obratu závazků. Doporučení se tedy vztahovalo především k nápravě této situace. Jednalo se například o rozšíření způsobů plateb a implementaci systému řízení pohledávek a sledování bonity klientů. Dalším doporučením je tvorba plánu cash

flow, která by umožnila podniku sledovat jeho peněžní prostředky a reagovat na výkyvy. Toto doporučení se vztahuje i na výkaz cash flow, který pomůže prohloubit náhled do hospodaření s peněžními toky v předešlém období. Tyto doporučení by pro větší efektivnost měl podnik aplikovat současně. Vytvoří se tak systém pro kontrolu peněžních prostředků a pohledávek.

Dalšími nedostatky byly například ukazatelé likvidity překračující doporučenou horní hranici a příliš vysoký čistý pracovní kapitál. Obě tyto hodnoty ukazují na problém s krátkodobými závazky podniku. Krátkodobé závazky ve sledovaném období prudce poklesly a doba obratu závazků byla oproti době obratu pohledávek mnohonásobně kratší. Pro prodloužení doby obratu závazků podniku bylo doporučeno posílení pozice na trhu skrze investice do marketingu. Po tom, co se podniku podaří zlepšit a stabilizovat platební schopnost, stane se atraktivnější pro další odběratele a také potenciální investory. Výhoda práce v takovémto podniku plyne i pro zaměstnance, kteří uvidí ve svém zaměstnání potenciál a smysl. Všechny tyto aspekty napomohou podniku se do budoucna dále rozvíjet.

## Seznam použitých zdrojů

### Použitá literatura

1. ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
2. ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
3. JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
4. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
5. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-119-2.
6. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
7. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978/80-271-0910-4.
8. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
9. LANCE, M. *Managing corporate liquidity*. New York: Woodhead Publishing, 2013. ISBN 1-57958-185-4.
10. LANCE, Moir. *Managing Corporate Liquidity*. 2. vyd. New York: Global professional publishing, 2000. ISBN 978-18-889-9864-1.
11. MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.

12. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
13. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
14. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-8037-5.
15. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-9869-6.
16. SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojené účetnictví 2020*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1446-7.
17. SLAVÍK, Jakub. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4593-0.
18. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
19. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
20. ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.
21. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
22. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
23. VENKAT, S a S BAIRD. *Liquidity Risk management*. New Jersey: John Wiley, 2016. ISBN 978-11-188-8192-7.

## Internetové zdroje

1. Co znamená likvidní riziko?. *Finanční analýza firmy* [online]. [2011] [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://www.faf.cz/Likvidita/Likvidni-riziko.htm>
2. Český účetní standard pro podnikatele. *Business center* [online]. c1998-2022 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/finance/ucetnictvi/cesky-ucetni-standard-pro-podnikatele-c-023/>
3. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. c2005-2021, 17.9.2019 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>
4. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. c2005-2021, 24.6.2020 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>
5. CHLADA, Jaromír. Řízení pohledávek ve firmách. *Portál Pohoda* [online]. 2014, 13.8.2014 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/rizeni-pohledavek-ve-firmach/>
6. CHLADA, Jaromír. Základy účetnictví a financí pro podnikatele – 4. část. *Portál Pohoda* [online]. 2014, 24.3.2014 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/zaklady-ucetnictvi-a-financi-pro-podnikatele-%E2%80%93-4-c/>
7. KADERÁBKOVÁ, Markéta. Co je to vlastní kapitál a co ho tvoří?. *Orange academy* [online]. 2020, 26.10.2020 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/co-je-to-vlastni-kapital/>
8. Likvidita: Co je to likvidita?. *Kurzy.cz* [online]. c2000-2022 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/investice/likvidita/>
9. POKORNÁ, Lenka. Co je to přehled o peněžních tocích a jak se sestavuje?. In: *Podnikatel.cz* [online]. c2007-2022, 19.7.2021 [cit. 2022-03-24]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/co-je-to-prehled-o-peneznich-tocich-a-jak-se-sestavuje/>

10. Přehled o peněžních tocích. *Finance v praxi* [online]. 2019 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-cashflow-spolecnosti>
11. SYROVÁTKOVÁ, Jaroslava. Případová studie: Finanční analýza podnikatelského subjektu. *Turbo.cz* [online]. [2010] [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://turbo.cdv.tul.cz/mod/book/view.php?id=5984&chapterid=6385>

## **Přílohy**

<b>Příloha č. 1: Rozvaha za rok 2015 .....</b>	<b>88</b>
<b>Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát za rok 2015 .....</b>	<b>90</b>
<b>Příloha č. 3: Rozvaha za rok 2016 .....</b>	<b>92</b>
<b>Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát za rok 2016 .....</b>	<b>94</b>
<b>Příloha č. 5: Rozvaha za rok 2017 .....</b>	<b>96</b>
<b>Příloha č. 6: Výkaz zisků a ztrát za rok 2017 .....</b>	<b>98</b>
<b>Příloha č. 7: Rozvaha za rok 2018 .....</b>	<b>100</b>
<b>Příloha č. 8: Výkaz zisků a ztrát za rok 2018 .....</b>	<b>102</b>
<b>Příloha č. 9: Rozvaha za rok 2019 .....</b>	<b>104</b>
<b>Příloha č. 10: Výkaz zisků a ztrát za rok 2019 .....</b>	<b>106</b>
<b>Příloha č. 11: Rozvaha za rok 2020 .....</b>	<b>108</b>
<b>Příloha č. 12: Výkaz zisků a ztrát za rok 2020 .....</b>	<b>110</b>

## Příloha č. 1: Rozvaha za rok 2015

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

### ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2015** .....  
(v celých tisících Kč)

IČ
<b>47117958</b>

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**COMPEX DATA BOHEMIA**

**spol. s r.o.**

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

**Počernická 168**

**Praha 10**

**PSČ 100 99**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	<b>3 568</b>	<b>-417</b>	<b>3 151</b>	<b>13 267</b>	
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek	003	<b>549</b>	<b>-413</b>	<b>136</b>	<b>210</b>	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	<b>143</b>	<b>-143</b>			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	<b>406</b>	<b>-270</b>	<b>136</b>	<b>210</b>	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006					
C.	Oběžná aktiva	007	<b>2 982</b>	<b>-4</b>	<b>2 978</b>	<b>13 038</b>	
C. I.	Zásoby	008	<b>666</b>		<b>666</b>	<b>1 214</b>	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	<b>4</b>	<b>-4</b>			
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	<b>661</b>		<b>661</b>	<b>10 255</b>	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	<b>1 651</b>		<b>1 651</b>	<b>1 569</b>	
D. I.	Časové rozlišení	012	<b>37</b>		<b>37</b>	<b>19</b>	



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	013	<b>3 151</b>	<b>13 267</b>
A.	Vlastní kapitál	014	<b>2 818</b>	<b>3 431</b>
A. I.	Základní kapitál	015	<b>120</b>	<b>120</b>
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	<b>3 311</b>	<b>3 094</b>
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	<b>-613</b>	<b>217</b>
B.	Cizí zdroje	020	<b>310</b>	<b>9 794</b>
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022		
B. III.	Krátkodobé závazky	023	<b>310</b>	<b>9 794</b>
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		
C. I.	Časové rozlišení	025	<b>23</b>	<b>42</b>

Pozn:

Sestaveno dne:  18.2.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Ing Vladimír Novotný
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Koupě zboží a jeho následný prodej

**Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát za rok 2015**

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

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTÝ  
ve zjednodušeném rozsahu**

ke dni ..... **31.12.2015**  
(v celých tisících Kč)

IČ  
**47117958**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**COMPEX DATA BOHEMIA**

spol. s r.o.

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

**Počernická 168**

**Praha 10**

**PSČ 100 99**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	<b>11 437</b>	<b>17 787</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	<b>10 203</b>	<b>16 056</b>
+	Obchodní marže	03	<b>1 234</b>	<b>1 731</b>
II.	Výkony	04	<b>4 117</b>	<b>7 303</b>
B.	Výkonová spotřeba	05	<b>4 027</b>	<b>6 993</b>
+	Přidaná hodnota	06	<b>1 324</b>	<b>2 041</b>
C.	Osobní náklady	07	<b>1 575</b>	<b>1 655</b>
D.	Daně a poplatky	08	<b>9</b>	<b>10</b>
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	<b>186</b>	<b>107</b>
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	<b>33</b>	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	<b>12</b>	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních ná	12	<b>4</b>	<b>-21</b>
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	<b>10</b>	
H.	Ostatní provozní náklady	14	<b>66</b>	<b>57</b>
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek Hospodaření	17	<b>-485</b>	<b>233</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26	<b>1</b>	<b>6</b>
N.	Nákladové úroky	27		<b>1</b>
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	<b>138</b>	<b>108</b>
O.	Ostatní finanční náklady	29	<b>233</b>	<b>129</b>

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32	<b>-94</b>	<b>-16</b>
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	<b>-579</b>	<b>217</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36	<b>34</b>	
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38	<b>-34</b>	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	<b>-613</b>	<b>217</b>
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	<b>-613</b>	<b>217</b>

Pozn:

Sestaveno dne:  18.2.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Ing Vladimír Novotný
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Koupě zboží a jeho následný prodej

### Příloha č. 3: Rozvaha za rok 2016

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

#### Rozvaha 2016 ve zkráceném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2016** .....  
(v celých tisících Kč)

<b>IČ</b>
<b>47117958</b>

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**COMPEX DATA BOHEMIA**

**spol. s r.o.**

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

**Počernická 168**

**Praha 10**

**PSČ 100 99**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	<b>7 046</b>	<b>-571</b>	<b>6 475</b>	<b>3 151</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	<b>683</b>	<b>-567</b>	<b>116</b>	<b>136</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	<b>143</b>	<b>-143</b>		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	<b>540</b>	<b>-424</b>	<b>116</b>	<b>136</b>
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006				
C.	Oběžná aktiva	007	<b>6 332</b>	<b>-4</b>	<b>6 328</b>	<b>2 978</b>
C.I.	Zásoby	008	<b>516</b>		<b>516</b>	<b>666</b>
C.II.	Pohledávky	009	<b>4 504</b>	<b>-4</b>	<b>4 500</b>	<b>661</b>
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	010	<b>4</b>	<b>-4</b>		
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	011	<b>4 500</b>		<b>4 500</b>	<b>661</b>
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	012				
C.IV.	Peněžní prostředky	013	<b>1 312</b>		<b>1 312</b>	<b>1 651</b>
D.	Časové rozlišení aktiv	014	<b>31</b>		<b>31</b>	<b>37</b>

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	015	<b>6 475</b>	<b>3 151</b>
A.	Vlastní kapitál	016	<b>4 085</b>	<b>2 818</b>
A.I.	Základní kapitál	017	<b>120</b>	<b>120</b>
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	018		
A.III.	Fondy ze zisku	019		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	020	<b>2 697</b>	<b>3 311</b>
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021	<b>1 268</b>	<b>-613</b>
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	022		
B.+C.	Cizí zdroje	023	<b>2 376</b>	<b>310</b>
B.	Rezervy	024		
C.	Závazky	025	<b>2 376</b>	<b>310</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	026		
C.II.	Krátkodobé závazky	027	<b>2 376</b>	<b>310</b>
D.	Časové rozlišení pasiv	028	<b>14</b>	<b>23</b>

Pozn:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Ing Vladimír Novotný
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Koupě zboží a jeho následný prodej

## Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát za rok 2016

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	COMPEX DATA BOHEMIA,
IČ / DIČ:	47117958 / CZ47117958
Sídlo účetní jednotky:	Počernická /3410, 10000 PRAHA 10

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2016  
(v celých tisících Kč)

Název položky		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	9653	4117
II.	Tržby za prodej zboží	5341	11437
A.	Výkonová spotřeba	12239	14230
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	4359	10203
A.2	Spotřeba materiálu a energie	1507	447
A.3	Služby	6373	3580
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	5	34
C.	Aktivace (-)	-5	0
D.	Osobní náklady	2052	1575
D.1.	Mzdové náklady	1409	1128
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	643	447
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	468	375
D.2.2.	Ostatní náklady	175	72
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	153	190
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	153	186
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	153	186
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	4
III.	Ostatní provozní výnosy	1011	43
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	33
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	1011	10
F.	Ostatní provozní náklady	17	87
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	12
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	17	9
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	0	66
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	1544	-519
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	1
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	0
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	25	138
K.	Ostatní finanční náklady	178	233
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-153	-94
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	1391	-613
L.	Daň z příjmů	123	0
L.1.	Daň z příjmů splatná	123	0
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	1268	-613
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1268	-613
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	16030	15736

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:	Ing. Vladimír Novotný
---	-----------------------

## Příloha č. 5: Rozvaha za rok 2017

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

### Rozvaha 2017 ve zkráceném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2017** .....  
(v celých tisících Kč)

IČ

**47117958**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**COMPEX DATA BOHEMIA**

**spol. s r.o.**

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

**Počernická 3410/1a**

**Praha 10**

**PSČ 108 00**

Označen a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	<b>6 756</b>	<b>-599</b>	<b>6 157</b>	<b>6 475</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	<b>714</b>	<b>-598</b>	<b>116</b>	<b>116</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	<b>143</b>	<b>-143</b>		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	<b>471</b>	<b>-455</b>	<b>16</b>	<b>116</b>
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	<b>100</b>		<b>100</b>	
C.	Oběžná aktiva	007	<b>6 012</b>	<b>-1</b>	<b>6 011</b>	<b>6 328</b>
C.I.	Zásoby	008	<b>510</b>		<b>510</b>	<b>516</b>
C.II.	Pohledávky	009	<b>1 268</b>	<b>-1</b>	<b>1 267</b>	<b>4 500</b>
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	010				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	011	<b>1 268</b>	<b>-1</b>	<b>1 267</b>	<b>4 500</b>
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	012				
C.IV.	Peněžní prostředky	013	<b>4 234</b>		<b>4 234</b>	<b>1 312</b>
D.	Časové rozlišení aktiv	014	<b>30</b>		<b>30</b>	<b>31</b>



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	015	<b>6 157</b>	<b>6 475</b>
A.	Vlastní kapitál	016	<b>4 658</b>	<b>4 085</b>
A.I.	Základní kapitál	017	<b>120</b>	<b>120</b>
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	018		
A.III.	Fondy ze zisku	019		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	020	<b>3 965</b>	<b>2 697</b>
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021	<b>573</b>	<b>1 268</b>
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	022		
B.+C.	Cizí zdroje	023	<b>1 465</b>	<b>2 376</b>
B.	Rezervy	024		
C.	Závazky	025	<b>1 465</b>	<b>2 376</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	026		
C.II.	Krátkodobé závazky	027	<b>1 465</b>	<b>2 376</b>
D.	Časové rozlišení pasiv	028	<b>34</b>	<b>14</b>

Pozn:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Ing Vladimír Novotný
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Koupě zboží a jeho následný prodej

## Příloha č. 6: Výkaz zisků a ztrát za rok 2017

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

### Výkaz zisku a ztráty 2017 v plném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2017** .....  
(v celých tisících Kč)

IČ

**47117958**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**COMPLEX DATA BOHEMIA**

spol. s r.o.

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

**Počernická 3410/1a**

**Praha 10**

**PSČ 108 00**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	<b>9 874</b>	<b>9 653</b>
II.	Tržby za prodej zboží	02	<b>3 450</b>	<b>5 341</b>
A.	Výkonová spotřeba	03	<b>10 656</b>	<b>12 239</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	<b>2 993</b>	<b>4 359</b>
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	<b>2 080</b>	<b>1 507</b>
A.3.	Služby	06	<b>5 583</b>	<b>6 373</b>
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		<b>5</b>
C.	Aktivace (-)	08	<b>-3</b>	<b>-5</b>
D.	Osobní náklady	09	<b>1 833</b>	<b>2 052</b>
D.1.	Mzdové náklady	10	<b>1 246</b>	<b>1 409</b>
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	<b>587</b>	<b>643</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	<b>415</b>	<b>468</b>
D.2.2.	Ostatní náklady	13	<b>172</b>	<b>175</b>
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	<b>42</b>	<b>153</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	<b>45</b>	<b>153</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	<b>45</b>	<b>153</b>
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	<b>-3</b>	
III.	Ostatní provozní výnosy	20	<b>90</b>	<b>1 011</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	<b>90</b>	
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III.3.	Jiné provozní výnosy	23		<b>1 011</b>
F.	Ostatní provozní náklady	24	<b>78</b>	<b>17</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	<b>64</b>	
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F.3.	Daně a poplatky	27	<b>10</b>	<b>17</b>
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F.5.	Jiné provozní náklady	29	<b>4</b>	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	<b>808</b>	<b>1 544</b>

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	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	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládá	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	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	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	<b>2</b>	<b>25</b>
K.	Ostatní finanční náklady	47	<b>125</b>	<b>178</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	<b>-123</b>	<b>-153</b>
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	<b>685</b>	<b>1 391</b>
L.	Daň z příjmů	50	<b>112</b>	<b>123</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	<b>112</b>	<b>123</b>
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	<b>573</b>	<b>1 268</b>
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	<b>573</b>	<b>1 268</b>
*	Čistý obrát za účetní období	56	<b>13 416</b>	<b>16 030</b>

Pozn:

Sestaveno dne:  28.2.2018	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Ing Vladimír Novotný
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Koupě zboží a jeho následný prodej

## Příloha č. 7: Rozvaha za rok 2018

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

### Rozvaha od 2018 ve zkráceném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2018** .....  
(v celých tisících Kč)

<b>IČ</b>
<b>47117958</b>

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**COMPEX DATA BOHEMIA**

**spol. s r.o.**

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

**Počernická 3410/1a**

**Praha 10**

**PSČ 108 00**

Označen a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	<b>7 542</b>	<b>-539</b>	<b>7 003</b>	<b>6 157</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva	003	<b>696</b>	<b>-539</b>	<b>157</b>	<b>116</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	<b>143</b>	<b>-143</b>		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	<b>453</b>	<b>-396</b>	<b>57</b>	<b>16</b>
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	<b>100</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
C.	Oběžná aktiva	007	<b>6 810</b>		<b>6 810</b>	<b>6 011</b>
C.I.	Zásoby	008	<b>280</b>		<b>280</b>	<b>510</b>
C.II.	Pohledávky	009	<b>2 907</b>		<b>2 907</b>	<b>1 267</b>
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	010				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	011	<b>2 907</b>		<b>2 907</b>	<b>1 267</b>
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	012				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	013				
C.IV.	Peněžní prostředky	014	<b>3 623</b>		<b>3 623</b>	<b>4 234</b>
D.	Časové rozlišení aktiv	015	<b>36</b>		<b>36</b>	<b>30</b>

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	016	<b>7 003</b>	<b>6 157</b>
A.	Vlastní kapitál	017	<b>5 877</b>	<b>4 658</b>
A.I.	Základní kapitál	018	<b>120</b>	<b>120</b>
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	019		
A.III.	Fondy ze zisku	020		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	021	<b>4 538</b>	<b>3 965</b>
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	022	<b>1 219</b>	<b>573</b>
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	023		
B.+C.	Cizí zdroje	024	<b>1 031</b>	<b>1 465</b>
B.	Rezervy	025		
C.	Závazky	026	<b>1 031</b>	<b>1 465</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	027		
C.II.	Krátkodobé závazky	028	<b>1 031</b>	<b>1 465</b>
D.	Časové rozlišení pasiv	030	<b>95</b>	<b>34</b>

Pozn:

Sestaveno dne:  15.3.2019	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Ing Vladimír Novotný
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Koupě zboží a jeho následný prodej

## Příloha č. 8: Výkaz zisků a ztrát za rok 2018

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

### Výkaz zisku a ztráty od 2018 v plném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2018** .....  
(v celých tisících Kč)

IČ

**47117958**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**COMPEX DATA BOHEMIA**

spol. s r.o.

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

**Počernická 3410/1a**

**Praha 10**

**PSČ 108 00**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	12 031	9 874
II.	Tržby za prodej zboží	02	1 870	3 450
A.	Výkonová spotřeba	03	10 288	10 656
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	1 840	2 993
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 940	2 080
A.3.	Služby	06	6 508	5 583
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		-3
D.	Osobní náklady	09	2 075	1 833
D.1.	Mzdové náklady	10	1 361	1 246
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	714	587
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	459	415
D.2.2.	Ostatní náklady	13	255	172
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	19	42
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	20	45
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	20	45
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-1	-3
III.	Ostatní provozní výnosy	20		90
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		90
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III.3.	Jiné provozní výnosy	23		
F.	Ostatní provozní náklady	24	12	78
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		64
F.2.	Prodaný materiál	26		
F.3.	Daně a poplatky	27	9	10
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F.5.	Jiné provozní náklady	29	3	4
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	1 507	808

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	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	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovláda	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	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	43	<b>1</b>	
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	<b>1</b>	
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	<b>20</b>	<b>2</b>
K.	Ostatní finanční náklady	47	<b>31</b>	<b>125</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	<b>-12</b>	<b>-123</b>
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	<b>1 495</b>	<b>685</b>
L.	Daň z příjmů	50	<b>276</b>	<b>112</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	<b>276</b>	<b>112</b>
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	<b>1 219</b>	<b>573</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	<b>1 219</b>	<b>573</b>
*	Čistý obrat za účetní období	56	<b>13 921</b>	<b>13 416</b>

Pozn:

Sestaveno dne:  15.3.2019	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Ing Vladimír Novotný
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Koupě zboží a jeho následný prodej

## Příloha č. 9: Rozvaha za rok 2019

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

### Rozvaha ve zkráceném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2019** .....  
(v celých tisících Kč)

<b>IČ</b>
<b>47117958</b>

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**COMPEX DATA BOHEMIA**

**spol. s r.o.**

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

**Počernická 96/272**

**Praha 10**

**PSČ 108 00**

Označen a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	<b>8 128</b>	<b>-315</b>	<b>7 813</b>	<b>7 003</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva	003	<b>441</b>	<b>-315</b>	<b>126</b>	<b>157</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	<b>143</b>	<b>-143</b>		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	<b>198</b>	<b>-172</b>	<b>26</b>	<b>57</b>
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	<b>100</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
C.	Oběžná aktiva	007	<b>7 661</b>		<b>7 661</b>	<b>6 810</b>
C.I.	Zásoby	008	<b>311</b>		<b>311</b>	<b>280</b>
C.II.	Pohledávky	009	<b>4 140</b>		<b>4 140</b>	<b>2 907</b>
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	010	<b>21</b>		<b>21</b>	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	011	<b>4 119</b>		<b>4 119</b>	<b>2 907</b>
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	012				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	013				
C.IV.	Peněžní prostředky	014	<b>3 210</b>		<b>3 210</b>	<b>3 623</b>
D.	Časové rozlišení aktiv	015	<b>26</b>		<b>26</b>	<b>36</b>



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	016	<b>7 813</b>	<b>7 003</b>
A.	Vlastní kapitál	017	<b>6 644</b>	<b>5 877</b>
A.I.	Základní kapitál	018	<b>120</b>	<b>120</b>
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	019		
A.III.	Fondy ze zisku	020		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	021	<b>5 757</b>	<b>4 538</b>
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	022	<b>767</b>	<b>1 219</b>
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	023		
B.+C.	Cizí zdroje	024	<b>1 148</b>	<b>1 031</b>
B.	Rezervy	025		
C.	Závazky	026	<b>1 148</b>	<b>1 031</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	027		
C.II.	Krátkodobé závazky	028	<b>1 148</b>	<b>1 031</b>
D.	Časové rozlišení pasiv	030	<b>21</b>	<b>95</b>

Pozn:

Sestaveno dne:  16.3.2020	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Ing Vladimír Novotný
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Koupě zboží a jeho následný prodej

## Příloha č. 10: Výkaz zisků a ztrát za rok 2019

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

### Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2019** .....  
(v celých tisících Kč)

IČ

**47117958**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**COMPEX DATA BOHEMIA**

spol. s r.o.

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

**Počernická 96/272**

**Praha 10**

**PSČ 108 00**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	<b>10 673</b>	<b>12 031</b>
II.	Tržby za prodej zboží	02	<b>1 854</b>	<b>1 870</b>
A.	Výkonová spotřeba	03	<b>9 381</b>	<b>10 288</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	<b>1 646</b>	<b>1 840</b>
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	<b>1 280</b>	<b>1 940</b>
A.3.	Služby	06	<b>6 455</b>	<b>6 508</b>
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	<b>2 161</b>	<b>2 075</b>
D.1.	Mzdové náklady	10	<b>1 426</b>	<b>1 361</b>
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	<b>735</b>	<b>714</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	<b>471</b>	<b>459</b>
D.2.2.	Ostatní náklady	13	<b>264</b>	<b>255</b>
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	<b>31</b>	<b>19</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	<b>31</b>	<b>20</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	<b>31</b>	<b>20</b>
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		<b>-1</b>
III.	Ostatní provozní výnosy	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	24	<b>12</b>	<b>12</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F.2.	Prodaný materiál	26		
F.3.	Daně a poplatky	27	<b>12</b>	<b>9</b>
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F.5.	Jiné provozní náklady	29		<b>3</b>
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	<b>942</b>	<b>1 507</b>

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	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	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	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	43		1
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		1
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1	20
K.	Ostatní finanční náklady	47	31	31
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-30	-12
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	912	1 495
L.	Daň z příjmů	50	145	276
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	145	276
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	767	1 219
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	767	1 219
*	Čistý obrát za účetní období	56	12 528	13 921

Pozn:

Sestaveno dne:  16.3.2020	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Ing Vladimír Novotný
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Koupě zboží a jeho následný prodej

## Příloha č. 11: Rozvaha za rok 2020

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

### Rozvaha ve zkráceném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2020** .....  
(v celých tisících Kč)

<b>IČ</b>
<b>47117958</b>

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**COMPLEX DATA BOHEMIA**

**spol. s r.o.**

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

**Počernická 96/272**

**Praha 10**

**PSČ 108 00**

Označen a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	<b>7 317</b>	<b>-174</b>	<b>7 143</b>	<b>7 813</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva	003	<b>284</b>	<b>-174</b>	<b>110</b>	<b>126</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	<b>22</b>	<b>-22</b>		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	<b>162</b>	<b>-152</b>	<b>10</b>	<b>26</b>
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	<b>100</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
C.	Oběžná aktiva	007	<b>7 022</b>		<b>7 022</b>	<b>7 661</b>
C.I.	Zásoby	008	<b>364</b>		<b>364</b>	<b>311</b>
C.II.	Pohledávky	009	<b>4 400</b>		<b>4 400</b>	<b>4 140</b>
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	010	<b>21</b>		<b>21</b>	<b>21</b>
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	011	<b>4 393</b>		<b>4 393</b>	<b>4 119</b>
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	012	<b>-14</b>		<b>-14</b>	
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	013				
C.IV.	Peněžní prostředky	014	<b>2 258</b>		<b>2 258</b>	<b>3 210</b>
D.	Časové rozlišení aktiv	015	<b>11</b>		<b>11</b>	<b>26</b>

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	016	<b>7 143</b>	<b>7 813</b>
A.	Vlastní kapitál	017	<b>6 381</b>	<b>6 644</b>
A.I.	Základní kapitál	018	<b>120</b>	<b>120</b>
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	019		
A.III.	Fondy ze zisku	020		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	021	<b>6 524</b>	<b>5 757</b>
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	022	<b>-263</b>	<b>767</b>
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	023		
B.+C.	Cizí zdroje	024	<b>749</b>	<b>1 148</b>
B.	Rezervy	025		
C.	Závazky	026	<b>749</b>	<b>1 148</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	027		
C.II.	Krátkodobé závazky	028	<b>749</b>	<b>1 148</b>
D.	Časové rozlišení pasiv	030	<b>13</b>	<b>21</b>

Pozn:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Ing Vladimír Novotný
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Koupě zboží a jeho následný prodej

## Příloha č. 12: Výkaz zisků a ztrát za rok 2020

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	COMPEX DATA BOHEMIA s.r.o
IČ / DIČ:	45271607 / CZ45271607
Sídlo účetní jednotky:	Počernická 272/96, 10000 PRAHA 10

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2020  
(v celých tisících Kč)

Název položky		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	8285	10673
II.	Tržby za prodej zboží	3592	1854
A.	Výkonová spotřeba	10261	9381
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	3125	1646
A.2	Spotřeba materiálu a energie	1840	1280
A.3	Služby	5296	6455
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)	-3	
D.	Osobní náklady	1798	2161
D.1.	Mzdové náklady	1271	1426
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	527	735
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	334	471
D.2.2.	Ostatní náklady	193	264
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	34	31
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	34	31
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	34	31
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy		
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy		
F.	Ostatní provozní náklady	10	12
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Prodaný materiál		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	9	12
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	1	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-223	942
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady		
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy	<b>1</b>	<b>1</b>
K.	Ostatní finanční náklady	<b>41</b>	<b>31</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	<b>-40</b>	<b>-30</b>
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	<b>-263</b>	<b>912</b>
L.	Daň z příjmů		<b>145</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná		<b>145</b>
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	<b>-263</b>	<b>767</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	<b>-263</b>	<b>767</b>
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	<b>11878</b>	<b>12528</b>

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce: