Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Řízení platební schopnosti podniku

Bc. Karolína Voclová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Karolína Voclová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení platební schopnosti podniku

Název anglicky

Company's Solvency Management

Cíle práce

Cílem diplomové práce bude provést zhodnocení řízení platební schopnosti u vybraného podniku.

Metodika

V teoretické části diplomové práce bude využita zejména metoda literární rešerše, shromažďování dat, analýza a studium odborné literatury a jiných relevantních zdrojů. V této části práce bude pozornost věnována především vymezení základních pojmů a metod souvisejících s řízením platební schopnosti podniku. Dále zde bude zmíněna i problematika platební neschopnosti.

V praktické části diplomové práce budou aplikovány teoretické poznatky na konkrétních případech, přičemž bude docházet k vzájemné komparaci těchto poznatků a k následné analýze shromážděných dat. Zároveň budou využity metody zejména z oblasti řízení obchodních úvěrů, řízení zásob a cash managementu. V závěru této části bude metodou syntézy provedeno vyhodnocení veškerých výstupů a stanovení možných doporučení.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

ekonomické řízení, řízení platební schopnosti, platební schopnost, solventnost, platební neschopnost, cash management, credit management

---

Doporučené zdroje informací

ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

KHAN, M. Y. a P. K. JAIN. Financial Management: Text, Problems And Cases. McGraw-Hill, 8th edition, 2018. ISBN 978-9353162184

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Finanční řízení podniku v konceptu hodnotového managementu: Financial management in the concept of value based management : teze přednášky k profesorskému jmenovacímu řízení v oboru Ekonomika a management. Brno: VUTIUM, 2010. ISBN 978-80-214-4195-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Renata Aulová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2019

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 11. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2021

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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2021 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí Ing. Renatě Aulové, Ph.D. za trpělivost, lidský přístup a cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce.

Řízení platební schopnosti podniku

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou řízení platební schopnosti podniku. Zaměřuje se zejména na řízení čistého pracovního kapitálu, řízení obchodních úvěrů a pohledávek. Teoretická část práce obsahuje definice základních pojmů a umístění řízení platební schopnosti v řízení podniku jako celku. Dále jsou v této části diplomové práce představeny jednotlivé dílčí části řízení platební schopnosti. Součástí teoretické části je také popis metod a nástrojů, pomocí nichž lze platební schopnost podniku hodnotit a optimálně řídit. V závěru teoretických východisek je také popsána problematika platební neschopnosti a způsoby jejího řešení. V praktické části práce jsou pak aplikována teoretická východiska na konkrétním subjektu, u něhož dochází k zhodnocení řízení jeho platební schopnosti. Je zde popsána zejména jeho podnikatelská činnost, vlastnická a organizační struktura a informační systém. Dále je zde analyzováno jeho finanční zdraví pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy, řízení jeho čistého pracovního kapitálu a řízení obchodních úvěrů a pohledávek. V rámci analýzy řízení obchodních úvěrů je zde také provedeno zhodnocení bonity jednoho z odběratelů analyzovaného podniku. V závěru práce jsou shrnuty poznatky, které vyplynuly ze zhodnocení řízení platební schopnosti podniku.

Klíčová slova: řízení podniku, řízení platební schopnosti, platební schopnost, likvidita, solventnost, platební neschopnost, hodnota podniku, cash flow, čistý pracovní kapitál, obratový cyklus peněz, řízení hotovosti, řízení obchodních úvěrů, řízení pohledávek

Company's Solvency Management

Abstract

This diploma thesis deals with the issue of solvency management. Specifically, it is concerned with net working capital management, credit management, and receivables management. In the theory part, we define relevant concepts, and describe the place of solvency management within the management of the company as a whole. In addition, key elements of solvency management are outlined. One section of the theory part is then dedicated to the methods and instruments that can be used to assess and optimise the efficiency of a company's solvency management. Lastly, we define insolvency and introduce different methods of dealing with it. In the research part, we evaluate solvency management strategies of a specific company. We describe the company's business activities, their ownership and organisation structure, and their information system. In addition, we analyse the company's financial health using different tools of financial analysis; in particular we focus on the company's net working capital management, credit management, and receivables management. As part of the credit analysis, we also assess the creditworthiness of one of the company's clients. In final part of the thesis, we present the findings resulting from the analysis.

Keywords: company's management, solvency management, solvency, liquidity, insolvency, business value, cash flow, net working capital, cash conversion cycle, cash management, credit management, receivables management

Obsah

1 Úvod 12

2 Cíl práce a metodika 14
2.1 Cíl práce 14
2.2 Metodika 14

3 Teoretická východiska 16
3.1 Platební schopnost a její umístění v řízení podniku 16
3.1.1 Platební schopnost a související pojmy 16
3.1.2 Umístění řízení platební schopnosti v řízení podniku 19
3.2 Řízení platební schopnosti podniku 20
3.2.1 Řízení hodnoty podniku 20
3.2.2 Řízení pracovního kapitálu 32
3.2.3 Řízení obchodních úvěrů a pohledávek 43
3.2.4 Řízení zásob 52
3.2.5 Řízení hotovosti 56
3.2.6 Řízení kurzového rizika 60
3.3 Platební neschopnost a způsoby jejího řešení 61
3.4 Shrnutí teoretických východisek 63

4 Vlastní práce 65
4.1 Představení podniku a jeho činnosti 65
4.1.1 Základní údaje o podniku 65
4.1.2 Historie a současnost podniku 65
4.1.3 Vlastnická a organizační struktura 67
4.1.4 Informační systém podniku 68
4.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy 70
4.2.1 Vývoj a analýza aktiv 70
4.2.2 Vývoj a analýza pasiv 73
4.2.3 Vývoj a analýza nákladů a výnosů 75
4.2.4 Ukazatele cash flow 77
4.2.5 Ukazatele likvidity 78
4.2.6 Ukazatele rentability 79
4.2.7 Ukazatele aktivity 80
4.2.8 Ukazatele zadluženosti 82
4.2.9 Ostatní ukazatele finanční analýzy 83
4.2.10 Bankrotní model index IN05 84
4.3 Analýza čistého pracovního kapitálu 85
4.3.1 Analýza složek pracovního kapitálu 85

4.3.2 Obratový cyklus peněz 88
4.3.3 Čistý pracovní kapitál 92
4.4 Analýza řízení obchodních úvěrů a pohledávek 95
4.4.1 Hodnocení bonity klientů 95
4.4.2 Správa pohledávek 95
4.4.3 Zhodnocení bonity vybraného klienta 98
5 Výsledky a diskuse 101
6 Závěr 104
7 Seznam použitých zdrojů 106

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zjednodušený rozklad ukazatele ekonomická přidaná hodnota 26
Obrázek 2: Základní struktura rozvahy podniku 33
Obrázek 3: Koloběh oběžného majetku 35
Obrázek 4: Výpočet obratového cyklu peněz 35
Obrázek 5: Grafické znázornění obratového cyklu peněz 36
Obrázek 6: Organizační struktura podniku 68
Obrázek 7: Vývoj aktiv v letech 2015-2020 73
Obrázek 8: Doba obratu závazků a pohledávek za období 2015-2020 90
Obrázek 9: Doba obratu zásob za období 2015-2020 91
Obrázek 10: Vývoj čistého pracovního kapitálu a jeho struktury za období 2015-2020 94

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zjednodušená rozvaha - AKTIVA za období 2015-2020 (tis. Kč) 71
Tabulka 2: Zjednodušená rozvaha - PASIVA za období 2015-2020 (tis. Kč) 74
Tabulka 3: Zjednodušený výkaz zisku a ztráty za období 2015-2020 (tis. Kč) 75
Tabulka 4: Ukazatele cash flow za období 2015-2020 77
Tabulka 5: Vývoj ukazatelů likvidity za období 2015-2020 78
Tabulka 6: Vývoj ukazatelů rentability za období 2015-2020 79
Tabulka 7: Vývoj ukazatelů aktivity za období 2015-2020 80
Tabulka 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti za období 2015-2020 82
Tabulka 9: Vývoj ostatních vybraných ukazatelů finanční analýzy za období 2015-2020 84
Tabulka 10: Vývoj a struktura bankrotního modelu indexu IN05 za období 2015-2020 84
Tabulka 11: Vývoj stavu zásob a jejich struktura za období 2015-2020 (tis. Kč) 86
Tabulka 12: Vývoj stavu pohledávek a jejich struktura za období 2015-2020 (tis. Kč) 86
Tabulka 13: Vývoj peněžních prostředků a jejich struktura za období 2015-2020 (tis. Kč) 87
Tabulka 14: Vývoj krátkodobých závazků a jejich struktura za období 2015-2020 (tis. Kč) 88

Tabulka 15: Vývoj obratového cyklu peněz a jeho složek za období 2015-2020 91
Tabulka 16: Vývoj optimální potřeby čistého pracovního kapitálu za období 2015-2020 . 92
Tabulka 17: Vývoj čistého pracovního kapitálu a jeho složek za období 2015-2020 (tis. Kč) 93
Tabulka 18: Srovnání kapitálové potřeby a čistého pracovního kapitálu za období 2015-2020 (tis.Kč) 94
Tabulka 19: Vývoj indexu bonity podniku AUDITTAX za období 2017-2019 98
Tabulka 20: Vývoj indexu IN05 podniku AUDITTAX za období 2017-2019 99
Tabulka 21: Vývoj vybraných poměrových ukazatelů podniku AUDITTAX za období 2017-2019 99

Seznam rovnic

Rovnice 1: Výpočet běžné likvidity 17
Rovnice 2: Výpočet pohotové likvidity 18
Rovnice 3: Výpočet hotovostní likvidity 19
Rovnice 4: Výpočet rentability vlastního kapitálu 21
Rovnice 5: Výpočet rentability aktiv 21
Rovnice 6: Výpočet rentability tržeb 22
Rovnice 7: Výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty 25
Rovnice 8: Výpočet volného cash flow 27
Rovnice 9: Výpočet hodnoty podniku metodou diskontovaného cash flow 28
Rovnice 10: Výpočet cash flow jako ukazatele 30
Rovnice 11: Výpočet cash flow solventnosti 31
Rovnice 12: Výpočet doby splácení dluhů 31
Rovnice 13: Výpočet cash flow rentability tržeb 31
Rovnice 14: Výpočet cash flow rentability aktiv 32
Rovnice 15: Výpočet cash flow úrokového krytí 32
Rovnice 16: Výpočet čistého pracovního kapitálu 37
Rovnice 17: Výpočet potřebné výše ČPK metodou obratového cyklu peněz 40
Rovnice 18: Výpočet doby obratu pohledávek na základě průměrného stavu pohledávek a tržeb 41
Rovnice 19: Výpočet doby obratu závazků 42
Rovnice 20: Výpočet indexu bonity 46
Rovnice 21: Výpočet indexu IN05 47
Rovnice 22: Výpočet obratu zásob 56
Rovnice 23: Výpočet celkové zadluženosti 64
Rovnice 24: Výpočet úrokového krytí 64
Rovnice 25: Výpočet koeficientu samofinancování 64

1 Úvod

Platební neschopností jsou v České republice každý rok zasaženy stovky podniků. I přesto, že od roku 2014 je možné sledovat klesající trend podaných insolvenčních návrhů a počtu úpadků podniků, tak riziko platební neschopnosti je stále jedním z důležitých témat pro majitele a manažery všech podnikatelských subjektů. Zejména v době, kdy je dokončována tato diplomová práce, tedy v době přetrvávající koronavirové pandemie, která se začátkem roku 2020 rozšířila do celého světa a negativně tak ovlivnila mnoho aspektů života. V České republice je za účelem zlepšení epidemiologické situace vyhlášen nouzový stav, kdy jsou z titulu krizových opatření uzavírány provozovny vybraných podniků a podnikatelů, zejména ze sektoru služeb, omezována provozní doba obchodů, omezován volný pohyb osob a zavírány okresy. V roce 2020 se počet úpadků obchodních společností sice meziročně snížil o 10 %, což může v této situaci vypadat paradoxně, ale toto lze zdůvodnit zejména dubnovou novelou insolvenčního zákona, tzv. LEX Covid, která věřitelům znemožnila podávat na své dlužníky insolvenční návrhy a jednatelům podniků umožnila nepodávat na své podniky návrhy bez zbytečného odkladu v době od dubna do srpna 2020. Odbornou veřejností je očekáván výrazný nárůst insolvenčních návrhů a počtu úpadků koncem prvního pololetí 2021.[1]

Jestliže se podnik stane platebně neschopným, přináší to s sebou celou řadu významných dopadů. Především jsou ovlivněni věřitelé podniku postiženého neschopností splácet své závazky, jelikož jim vzniká pohledávka po datu splatnosti, a zároveň výpadek příjmů v cash flow. Toto narušení peněžních toků může, zejména pro menší a střední podniky, znamenat vážné existenční potíže v podobě druhotné platební neschopnosti, a to především pokud byl nyní platebně neschopný podnik jejich významným odběratelem. Dalšími dopady může být ztráta klientů, pokles výnosů, poškození dobrého jména podniku a ztížení možností získat úvěrové financování, jelikož se tento podnik stává pro věřitele rizikovým.

V méně významné míře mají upadající podniky dopad i na společnost jako celek, a to ve smyslu nižších příjmů státního rozpočtu z titulu odvodu daní a pojistného, ale také nárůstu nezaměstnanosti.

[1] CRIF: V uplynulém roce bylo vyhlášeno nejméně firemních bankrotů od roku 2008 [online]. 6.1.2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: https://www.informaceofirmach.cz/crif-v-uplynulem-roce-bylo-vyhlaseno-nejmene-firemnich-bankrotu-od-roku-2008/

Proto se tato diplomová práce zabývá řízením platební schopnosti podniku a zaměřuje se na podstatné stránky finančního řízení, jež s ním souvisí, a to zejména z krátkodobého hlediska, kdy je úkolem řízení platební schopnosti podniku zabezpečit jeho bezproblémový provoz.

Z dlouhodobého hlediska se pak vedení podniku v rámci finančního řízení věnuje investičním aktivitám, s nimiž souvisí řízení platební schopnosti se zaměřením na výnosnost a hodnotu podniku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je představit a analyzovat problematiku řízení platební schopnosti podniku. Konkrétně provést zhodnocení řízení platební schopnosti u vybraného podnikatelského subjektu.

Dílčím cílem je zaměřit se na řízení čistého pracovního kapitálu a jeho složek, zejména na řízení pohledávek, poskytování obchodních úvěrů a hodnocení bonity odběratelů.

2.2 Metodika

Tato diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část práce se opírá o poznatky získané studiem relevantní odborné literatury a dalších relevantních zdrojů. V této části se práce zaměřuje na definici základních pojmů, jež souvisí s platební schopností, dále také na umístění řízení platební schopnosti v řízení podniku jako celku, přičemž je zde využita metoda literární rešerše odborné literatury.

Dále jsou zde rozebrány jednotlivé dílčí oblasti řízení platební schopnosti. Konkrétně řízení hodnoty podniku, řízení pracovního kapitálu, řízení obchodních úvěrů a pohledávek, řízení zásob, řízení hotovosti a řízení kurzového rizika. U každé této dílčí oblasti jsou definovány základní pojmy, jež souvisejí s daným řízením, vysvětleny souvislosti ve vztahu k platební schopnosti podniku a představeny vybrané základní metody a nástroje, pomocí nichž lze platební schopnosti hodnotit a optimálně řídit, a to na základě analýzy a studia odborné literatury, právních předpisů a dalších relevantních zdrojů.

V závěru teoretické části se práce věnuje také problematice platební neschopnosti a způsobům jejího řešení. Zde je využito především studia zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenčního zákona), ve znění pozdějších předpisů, komentářové literatury a jiné odborné literatury, jež s danou problematikou souvisí.

V teoretické části je tedy využita metoda literární rešerše odborné literatury a dalších relevantních zdrojů, které se dané problematice věnují.

V praktické části diplomové práce jsou poznatky získané v teoretické části aplikovány na konkrétních případech, kde je využito především metody analýzy a komparace.

Nejprve jsou shromážděna data, informace a další podklady potřebné k zhodnocení řízení platební schopnosti konkrétního podniku. Následuje představení subjektu a jeho podnikatelské činnosti, jeho historie a současnosti, definování jeho vlastnické a organizační struktury a popis informačního systému, jež tento subjekt využívá.

Dále je obecně zhodnoceno jeho finanční zdraví, a to na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy v horizontu pěti hospodářských let, přičemž podkladová data byla čerpána především z účetních výkazů a účetní evidence hodnoceného podniku. Konkrétně je zde využito vertikální a horizontální analýzy aktiv, pasiv, nákladů a výnosů. Dále poměrových ukazatelů cash flow, likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti, ostatních ukazatelů finanční analýzy a také bankrotního modelu indexu IN05.

Následně je analyzován čistý pracovní kapitál podniku, struktura a vývoj jeho jednotlivých složek. Na základě výpočtů dob obratů pohledávek, závazků a zásob je zjištěn obratový cyklus peněz podniku, jež je podkladem pro výpočet optimální kapitálové potřeby podniku pomocí metody obratového cyklu peněz. Tato kapitálová potřeba je poté komparována s vypočteným čistým pracovním kapitálem podniku.

Ve vlastní části práce je také provedena analýza řízení obchodních úvěrů a pohledávek podniku. Je zde popsáno, jak subjekt provádí hodnocení bonity svých odběratelů a jak spravuje pohledávky. Konkrétně, jakých využívá platebních podmínek, jak nastavuje splatnost obchodních úvěrů a jak řeší pohledávky po splatnosti. Zároveň jsou zde uvedeny nástroje a metody, jež aplikuje v případě řízení pohledávek. V rámci analýzy řízení obchodních úvěrů je zde také provedeno zhodnocení bonity jednoho z odběratelů analyzovaného podniku. Pro zhodnocení bonity byli využity bonitní index, bankrotní model index IN05 a vybrané poměrové ukazatele, jež z těchto modelů vycházejí.

Při zpracování této části práce je čerpáno z výpisů z obchodního rejstříku, účetních výkazů hodnocených subjektů a interních informací, jež byly poskytnuty vedením hodnoceného podniku.

V závěru práce je metodou syntézy získaných informací provedeno vyhodnocení veškerých výstupů a stanovení možných doporučení.

3 Teoretická východiska

V této části se práce zabývá teoretickými východisky, která budou následně aplikována v praktické části této práce. Zejména je zde řízení platební schopnosti podniku zařazeno do podnikového řízení samotného a definovány základní pojmy, metody a nástroje řízení platební schopnosti podniku. V závěru této části je zmíněna i problematika platební neschopnosti.

3.1 Platební schopnost a její umístění v řízení podniku

V této kapitole je vymezen pojem platební schopnosti a další termíny, které s danou problematikou souvisí. Dále je zde řízení platební schopnosti podniku umístěno do řízení podniku jako celku.

3.1.1 Platební schopnost a související pojmy

Platební schopnost vyjadřuje dlouhodobou schopnost podniku hradit všechny své splatné závazky svým věřitelům, a to v požadované výši, podobě a na požadovaném místě. Jeden ze základních předpokladů pro to, aby byl podnik platebně schopný a tuto schopnost si zachoval, je časový soulad disponibilních zdrojů financování a doby vázanosti majetku v podniku, který je ze zdrojů pořízen.[2]

V souvislosti s pojmem platební schopnosti se v odborných textech objevují i další pojmy, a to likvidnost, likvidita a solventnost. Proto je důležité si tyto pojmy správně definovat.

Likvidnost je označení pro schopnost majetku se rychle a bez větší ztráty hodnoty přeměnit na hotovost.[3] Vyjadřuje, jak je takováto přeměněna obtížná a rychlá. Likvidnost lze také označit jako přeměnitelnost na peníze.[4] Každý majetek je více či méně likvidní. Největší rozdíl je mezi krátkodobým finančním majetkem, který je nejlikvidnějším aktivem podniku a dlouhodobým majetkem, konkrétně například specializovaným strojem, jež je nejpomaleji a nejobtížněji schopný se přeměnit v hotovost.

[2] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[3] ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
[4] 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.

Likviditou označujeme dle autorky Režňákové schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky. Dále ji také interpretuje jako míru schopnosti a připravenosti podniku uhradit své stávající krátkodobé peněžní závazky včas a plné výši.[5] Dle autorky Knápkové a kol. je likvidita vyjádřením schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky.[6]

Likviditu podniku lze změřit poměrovými ukazateli finanční analýzy, ve kterých se poměřují aktiva podniku s různou likvidností a krátkodobé závazky, které je podnik povinen uhradit. Podle toho, jak likvidní aktiva jsou s krátkodobými závazky poměřována, se dají rozlišit tři základní stupně likvidity podniku.

Likvidita III. stupně, též označována jako běžná likvidita, při jejímž výpočtu jsou poměřována všechna oběžná aktiva, která se skládají ze zásob, pohledávek, krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků, a krátkodobé závazky. Po výpočtu této likvidity podnik zjistí, kolikanásobně jeho oběžný majetek pokrývá jeho krátkodobé cizí zdroje, které jsou splatné v průběhu jednoho roku.

Rovnice 1: Výpočet běžné likvidity

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{zásoby} + \text{pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápková a kol., 2017

Při výpočtu tohoto ukazatele by měl podnik zvážit strukturu zásob a jejich ocenění. Zásoby, též označovány za tzv. „ležáky“ na skladě, které se těžko prodávají nebo jsou dokonce neprodejné, by měly být z výpočtu vynechány, jelikož nijak nepodporují likviditu podniku. Z tohoto hlediska by měl dále podnik zvážit i strukturu pohledávek, především je třeba z výpočtu vyřadit pohledávky, které jsou po datu splatnosti, či nedobytné pohledávky.[7] V případě nedobytných pohledávek je na podniku, aby zvážil, zda není vhodné tuto skutečnost zohlednit v účetní evidenci, konkrétně pak ve výkazu rozvahy, a

[5] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[6] 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.
[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 978-80-271-0563-2.

vytvořit k těmto pohledávkám opravné položky. Právě struktura krátkodobých aktiv a způsob, kterým jsou oceněny zásoby, ale také odvětví, ve kterém subjekt podniká, má významný vliv na hodnotu všech ukazatelů likvidity. Co se týče doporučené hodnoty ukazatele likvidity třetího stupně, tak měla být vyšší než 1, jelikož v případě, že se oběžná aktiva rovnají krátkodobým závazkům podniku, likvidita podniku je v celku riziková. Dle autorky Knápkové a kol. je doporučená hodnota ukazatele v intervalu mezi 1,5 až 2,5.[8]

Likvidita II. stupně nebo také pohotová likvidita. Pro výpočet tohoto ukazatele jsou dány do poměru hodnota oběžného majetku poníženého o hodnotu zásob, jakožto nejméně likvidního aktiva z krátkodobých aktiv, a opět částka krátkodobých závazků.

Rovnice 2: Výpočet pohotové likvidity

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápková a kol., 2017

V případě výpočtu tohoto ukazatele je opět třeba brát zřetel na strukturu pohledávek, aby nedošlo k jeho zkreslení a měl určitou vypovídací hodnotu. Jestliže je hodnota ukazatele vyšší nebo rovna 1, podnik by měl dostát svých závazků v plné výši, a to z disponibilních peněžních prostředků na svých bankovních účtech či v pokladně, prodejem svého krátkodobého finančního majetku a také inkasem svých pohledávek.

Doporučenou hodnotou ukazatele likvidity druhého stupně je hodnota v intervalu mezi 1 až 1,5. Pokud by ukazatel vyšel menší než 1, znamenalo by to, že pohledávky podniku a krátkodobý finanční majetek jsou pro úhradu krátkodobých cizích zdrojů nedostatečné a podnik by se musel více spoléhat na eventuální prodej zásob.[9]

Likvidita I. stupně, označována také jako hotovostní, peněžní nebo okamžitá likvidita, poměřuje nejvíce likvidní aktiva, tedy krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky, s krátkodobými závazky. Pomocí tohoto ukazatele se dá vyjádřit, jaký podíl svých krátkodobých závazků je podnik schopen zaplatit téměř okamžitě, a to právě ze svých peněžních prostředků a přeměnou svých krátkodobých cenných papírů v hotovost.

[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] 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.

Rovnice 3: Výpočet hotovostní likvidity

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápková a kol., 2017

Dá se předpokládat, že v položce krátkodobé závazky jsou zahrnuty cizí zdroje, které nejsou splatné okamžikem, ke kterému se ukazatel likvidity sestavuje, ale ve lhůtě jednoho roku a kratší. Proto hodnota tohoto ukazatele nemusí být nezbytně rovna jedné. Pro podniky, které svou činnost vykonávají v průmyslovém odvětví je doporučovaná hodnota likvidity prvního stupně okolo 0,2. Podnikům, které podnikají v oblasti obchodu, se doporučuje hodnota tohoto ukazatele o něco vyšší, a sice na úrovni 0,4.[10] Je to zejména proto, že tyto podniky potřebují disponovat hotovostí a finančními prostředky na svých účtech nejen kvůli úhradě svých závazků, ale právě kvůli své obchodní činnosti, kdy jsou tyto prostředky nutné při nákupu zboží, při jeho skladování, logistice a všech ostatních úkonech, které předcházejí jeho následnému prodeji jejich odběratelům či konečnému spotřebiteli.

Solventnost je obecně schopností podniku platit včas své závazky, a to ve lhůtě jejich splatnosti.[11]

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že jednotlivé termíny spolu úzce souvisejí, ale neznamenají totéž. Likvidita podniku vychází z likvidnosti jednotlivých aktiv, která podnik vlastní, a zatímco platební schopnost je chápána spíše z dlouhodobého hlediska, likvidita a solventnost je stav spíše krátkodobého charakteru.

3.1.2 Umístění řízení platební schopnosti v řízení podniku

Řízení platební schopnosti podniku je jednou z povinností finančních manažerů, kteří se zabývají strategickým řízením podniku. Toto řízení v sobě zahrnuje činnosti a opatření, která předcházejí neschopnosti podniku platit své závazky. Jedná se především o:

[10] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
[11] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

- určení výše dlouhodobých zdrojů financování, které by měly sloužit k financování provozní činnosti mezi úhradou dodavateli za nakoupené vstupy a inkasováním platby od odběratele za prodané výstupy
- stanovení pravidel pro řízení zásob
- stanovení pravidel pro poskytování obchodních úvěrů (credit management)
- řízení hotovosti (cash management)
- řízení kurzového rizika[12]

Jenom podnik, který je schopný včas hradit své závazky může i nadále plně podnikat ve své činnosti a zachovávat či zvyšovat svou hodnotu. Proto je řízení platební schopnosti stavěno do popředí před řízením výnosnosti, avšak jen z krátkodobého hlediska. Podnik, který chce být schopný hradit své závazky včas, by měl mít část svých prostředků uloženou ve formě finančního vkladu na bankovních účtech, v případě hotovosti v pokladně, či v jiných likvidních podobách majetku. Tyto prostředky jsou však z pohledu výnosnosti neefektivně využívané, podniku nepřináší žádný nebo jen minimální výnos a snižují rentabilitu investovaného kapitálu. Tímto může dojít k určitému rozporu mezi investory, kteří mají zájem především o zvyšování výnosnosti investovaného kapitálu a manažery, kteří se snaží udržovat platební schopnost podniku.[13]

3.2 Řízení platební schopnosti podniku

Jak již bylo výše uvedeno, řízení platební schopnosti v sobě zahrnuje spoustu činností a opatření, která by měla zamezit tomu, aby se podnik stal platebně neschopným. Proto jsou tyto činnosti v této kapitole níže popsány a rozebrány na dílčí oblasti řízení platební schopnosti podniku.

3.2.1 Řízení hodnoty podniku

Současná ekonomická a finanční teorie se přiklání k názoru, že hlavním cílem podnikání je dlouhodobá schopnost podniku generovat v budoucnu výnosy. Tato schopnost je i rozhodujícím kritériem pro vlastníky podniku při počátečním investování svých volných zdrojů právě do tohoto podniku, aby mohli následně tento svůj vložený kapitál

[12] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Finanční řízení podniku v konceptu hodnotového managementu: Financial management in the concept of value based management : teze přednášky k profesorskému jmenovacímu řízení v oboru Ekonomika a management. Brno: VUTIUM, 2010. ISBN 978-80-214-4195-8.
[13] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

inkasovat z peněžních toků, které podnik vygeneruje. Zhodnocení investovaného kapitálu lze měřit pomocí poměrových ukazatelů rentability, jež mohou mít různou podobu. Obecně však poměřují výsledek hospodaření podniku, který může mít více forem, s investovaným kapitálem.[14] Konkrétně lze zmínit ukazatel **rentability vlastního kapitálu** (ROE), na jehož základě může majitel podniku zhodnotit, zda je jeho investice úspěšná, či nikoliv. Výpočet tohoto ukazatele je uveden v rovnici č. 4 níže.

Rovnice 4: Výpočet rentability vlastního kapitálu

$$\mathrm{ROE} = \frac{\mathrm{EAT}}{\mathrm{VK}} \times 100$$

kde:

ROE	rentabilita vlastního kapitálu
EAT	zisk po zdanění
VK	hodnota vlastního kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápková a kol., 2017

Dále **rentabilitu aktiv**, nebo také rentabilitu celkového kapitálu (ROA), jenž je důležitým ukazatelem, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku.[15] Tento ukazatel není ovlivněn mírou zdanění zisku ani strukturou kapitálu, a proto je vhodným pro srovnání podniků s rozdílnou daňovou situací a odlišným stupněm zadlužení.[16] Vztah pro výpočet rentability aktiv uveden dále – viz rovnice č. 5.

Rovnice 5: Výpočet rentability aktiv

$$\mathrm{ROA} = \frac{\mathrm{EBIT}}{\mathrm{A}} \times 100$$

kde:

ROA	rentabilita aktiv
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
A	hodnota celkových aktiv

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápková a kol., 2017

[14] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[15] 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.
[16] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

Rentabilita tržeb (ROS) je dalším významným ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání, jelikož v podstatě vyjadřuje dosahovanou ziskovou marži. Tento ukazatel informuje o tom, kolik čistého zisku připadná na 1 Kč celkových tržeb podniku.[17] Výpočet tohoto ukazatele je uveden v rovnici č. 6 níže.

Rovnice 6: Výpočet rentability tržeb

$$\mathrm{ROS} = \frac{\mathrm{EBIT}}{\mathrm{T}} \times 100$$

kde:

ROS	rentabilita tržeb
EAT	zisk před úroky a zdaněním
T	hodnota tržeb

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápková a kol., 2017

Z myšlenky, jenž na základě schopnosti podniku generovat budoucí výnosy odvozuje hodnotu tohoto podniku, vychází **koncept hodnotového managementu**, v angličtině označován jako Value Based Management, který předpokládá, že právě růst hodnoty podniku je dlouhodobým cílem podnikání. Znamená to, že hodnota podniku závisí především na faktorech, které se odrážejí do ekonomických výsledků podniku. Mezi tyto faktory se řadí jedinečnost a kvalita nabízeného produktu, postavení podniku na trhu, úroveň efektivního řízení nákladů a schopnosti zaměstnanců. Principem konceptu hodnotového managementu je trvale udržitelný rozvoj podniku, tzv. going concern princip, a zainteresovanost subjektů, kteří se určitým způsobem podílejí na podnikatelské činnosti podniku a jeho výsledcích. Koncept hodnotového managementu je definován ve dvou základních rovinách. **Shareholder value**, kde shareholder znamená akcionář, tedy majitel, vlastník, podílník, tedy ten, kdo podniku poskytuje vlastní kapitál (equity). Tento koncept upozorňuje, že je nutné, aby podnik respektoval právo na výnos pro vlastníky z titulu poskytnutého vlastního kapitálu, a to v závislosti na míře rizika, které majitel podstoupil a tak, aby mu byly vykompenzovány tzv. náklady ušlých příležitostí, které nevyužil, jelikož se rozhodl investovat právě do tohoto podniku. Cílem je tedy tvorba hodnoty pro vlastníky. **Stakeholder value**, kde stakeholders jsou všechny subjekty podílející se na aktivitách podniku a jeho výsledcích. Podnik by měl být dle tohoto konceptu vnímán jako množina

[17] 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.

vztahů stakeholderů, mezi které patří vlastníci, zaměstnanci, odběratelé, dodavatelé, věřitelé, z nichž jsou to především banky, jakožto poskytovatelé cizího kapitálu, a stát. I přesto, že tyto skupiny zainteresovaných subjektů mohou mít rozdílné představy o svých zájmech, měly by mít jeden společný, a sice aby se podnik trvale rozvíjel a byla tvořena jeho hodnota. Zároveň by však tyto zájmové skupiny měly být podnikem přiměřeně uspokojovány.[18]

Koncepty shareholder value a stakeholer value se nemusí nutně vylučovat, pokud budou optimálně propojené. Jestliže budou majitelé podniku respektovat zájmy ostatních stakeholderů, tak může být zachována maximalizace hodnoty podniku pro vlastníka, a tím budou respektovány zájmy všech stakeholderů.[19]

Jak již bylo uvedeno výše, cílem podnikání z pohledu konceptu hodnotového managementu, je **hodnota podniku**, jenž závisí na jeho schopnosti generovat budoucí výnosy. Proto je důležité formulovat právě pojem hodnota, který je často používán ve stejném významu jako cena. Cena je označení pro částku, která je požadována, nabízena nebo zaplacena za určité aktivum. Analogicky je tomu i u ceny podniku. Protože se však možnosti, motivace a zájmy kupujícího a prodávajícího mohou lišit, zaplacená cena může být tedy ve výsledku odlišná od hodnoty, kterou by tomuto statku mohl přiznat každý z nich.[20] Obecně lze tedy říci, že hodnota je velice subjektivní podle toho, kdo ji posuzuje. Autor Hrdý definuje ekonomickou hodnotu jako hodnotu vyjádřenou v penězích, která je subjektem zaplacena, pokud chce získat určité aktivum, právo s ním hospodařit a v budoucnosti získávat efekty, které plynou z jeho fungování.[21] Hodnota podniku dle autora Maříka není objektivní vlastností podniku, jelikož je založena na projekci budoucího vývoje a je vždy platná pro konkrétní subjekt, objekt, účel odhadu a k datu ocenění. Dále je hodnota podniku ovlivněna rozsahem a kvalitou údajů, které má hodnotitel k dispozici, časovým horizontem, způsobem definování budoucích výnosů a použitými metodami. Obecně lze metody, které se aplikují při ohodnocení podniku rozdělit na metody založené na analýze výnosů (výnosové metody), metody založené na analýze

[18] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[19] ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
[20] MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.
[21] HRDÝ, Milan. Oceňování finančních institucí. Praha: Grada, 2005. Finance (Grada). ISBN 80-247-0938-4.

aktuálních cen na trhu (tržní metody) a metody založené na analýze majetku (majetkové metody).[22]

V souvislosti s hodnotovým managementem se pro zjištění hodnoty podniku využívají především modely výnosových metod vycházející z:

- EVA (Economic Value Added) – ekonomické přidané hodnoty
- Cash flow – především metoda FCF (Free Cash Flow), tedy metoda diskontovaného volného cash flow
- kapitalizovaných čistých výnosů.[23]

Model **ekonomická přidaná hodnota** je ukazatelem, který měří tvorbu hodnoty podniku v ročním časovém horizontu, přičemž zohledňuje míru rizika dosahovaných výnosů, měří tedy ekonomický zisk. Ukazatel ekonomické přidané hodnoty byl vytvořen konzultační společností Stern Stewart & Co., jako odpověď na potřebu nalézt indikátor, který by se úzce orientoval na tvorbu hodnoty podniku pro vlastníka neboli shareholder value, a zároveň by při jeho použití byla co nejvíce využívána data a údaje z účetnictví včetně jiných ukazatelů postavených na těchto údajích.[24]

Základem tohoto ukazatele je, že bere v potaz rozdíl mezi výší ekonomického zisku a zisku vykazovaného v účetnictví. Zisk v účetnictví totiž není ovlivněn náklady na vlastní kapitál, které jsou odvozeny od očekávání majitelů, jaký výnos jim přinese kapitál, který do podniku vložili, avšak ten není přesně určen a musí se tedy odhadnout.[25] Vykázaný zisk v účetnictví totiž není zárukou, že i ekonomický výsledek hospodaření bude mít kladnou hodnotu. Ekonomického zisku je dosaženo, jestliže je účetní zisk po zdanění natolik vysoký, aby pokryl i náklady vlastního kapitálu. Pokud tomu tak není, majitelé podniku nedosahují ekonomického zisku, ale naopak ztráty. To znamená, že vklad, který majitelé do podniku vložili ve formě vlastního kapitálu, není zhodnocován a nepřináší jim očekávaný výnos.

[22] MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.
[23] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[24] ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
[25] 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.

Ekonomická přidaná hodnota se vypočte jako rozdíl vykázaného provozního výsledku hospodaření po zdanění a celkových nákladů na kapitál. Základní vzorec pro výpočet ukazatele EVA (Economic Value Added) – ekonomické přidané hodnoty je tento:

Rovnice 7: Výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty

$$EVA = NOPAT - WACC * CE$$

kde:

EVA	Economic Value Added, tedy ekonomická přidaná hodnota
NOPAT	Net Operating Profit After Tax, tedy provozní zisk po zdanění
WACC	Weighted Average Costs of Capital, tedy průměrné vážené náklady na kapitál
CE	Capital Employed, tedy kapitál používaný k financování provozně nutného majetku, který je potřebný k dosažení provozního zisku

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

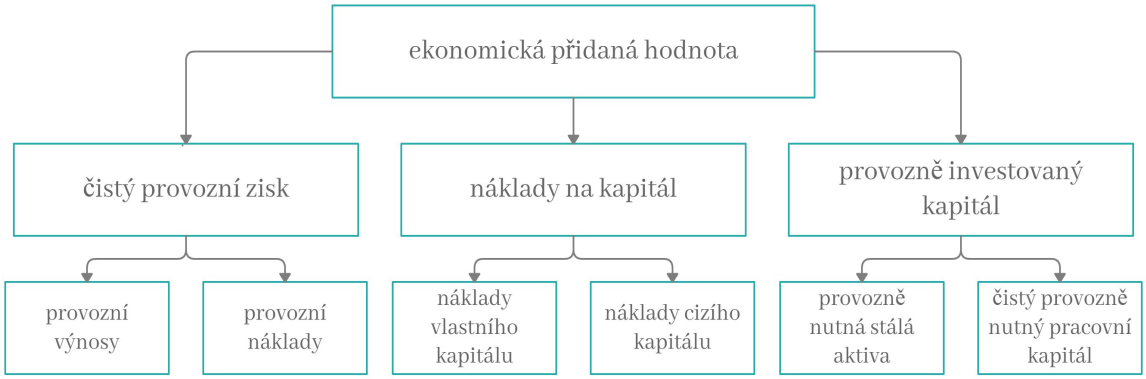
Provozní zisk po zdanění (NOPAT) vznikne převedením účetního modelu na model ekonomický. Hodnota Net Operating Profit After Tax v sobě zahrnuje výstup podniku, který byl dosažen základní podnikatelskou činností, tzv. core business, po odečtení výstupů, které byly vytvořeny jinou než provozní aktivitou podniku, tedy finanční a mimořádnou. Průměrné vážené náklady na kapitál (WACC) představují cenu investovaného kapitálu, a to vlastního i cizího. Capital Employed představuje kapitál vázaný v aktivech sloužících k hlavní činnosti podniku, a která v sobě zahrnují dlouhodobý majetek, jenž zabezpečuje provozní aktivitu podniku, ale také provozně nutný oběžný majetek.[26] V některé odborné literatuře se místo označení „CE“ používá také „NOA“, tedy Net Operating Assets, neboli čistá operativní aktiva k začátku hodnoceného období.[27]

Z vymezení ekonomické přidané hodnoty je zjevné, že je žádoucí, aby ukazatel dosahoval kladné hodnoty. Aby mohl podnik sledovat, co výslednou hodnotu ukazatele ovlivňuje, je třeba určit položky, které vstupují do jeho výpočtu. To lze například jeho pyramidálním rozkladem – viz obrázek č. 1. Z tohoto rozkladu lze vyvodit, že ukazatel je ovlivněn zejména **tržbami podniku**, které jsou hlavní položkou ve vykazovaných

[26] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[27] 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.

provozních výnosech, **provozní marží**, což je rozdíl mezi provozními výnosy a náklady, **náklady kapitálu**, jenž jsou závislé na riziku podnikání, což znamená riziko, že skutečné výnosy vytvořené podnikatelskou činností se budou od těch očekávaných lišit, dále jsou závislé na **struktuře kapitálu**, tedy míře zadlužení a souladu mezi dobou, kdy podnik disponuje zdrojem financování, a dobou, po kterou je kapitál vázán v majetku, jež je vyjádřena jeho ekonomickou životností a nakonec **provozně investovaným kapitálem**, jehož výše se odvíjí z oboru podnikatelské činnosti, kterou podnik vykonává, jelikož tato činnost působí na výši dlouhodobého majetku, z efektivnosti používání tohoto majetku a ze způsobu, jakým podnik řídí svůj čistý pracovní kapitál.[28]

Obrázek 1: Zjednodušený rozklad ukazatele ekonomická přidaná hodnota



Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

Další výnosovou metodou využívanou v souvislosti s řízením hodnoty podniku a vycházející z cash flow je **metoda diskontovaných volných peněžních toků** neboli Free Cash Flow (FCF).

Níže uvedený model hodnoty podniku vypočtený touto metodou – viz rovnice č. 9, vychází z následujících podmínek:

- Čas, ve kterém podnik existuje, se dělí na dvě stádia. V prvním z nich podnik sestavuje svůj detailní finanční plán, který slouží jako podklad pro získání každoročního volného cash flow. Vliv na trvání prvního stádia má zejména délka inovačního cyklu v oboru, v němž subjekt podniká, také fáze životního cyklu podniku, jenž ovlivňuje výnosy, které podnik generuje a délka

[28] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

prognózovaného období. Ve druhém stádiu by podnik měl stabilně trvale růst. Tento růst lze charakterizovat tempem či mírou růstu označeným jako g.

- Volné cash flow je vymezeno jako rozdíl mezi provozním cash flow a investicemi do provozně nutného kapitálu, do nějž se řadí stálá aktiva a čistý pracovní kapitál. Lze ho vypočítat následovně:

Rovnice 8: Výpočet volného cash flow

$$FCF_t = NOPAT - \Delta NOA$$

kde:

NOPAT	Net Operating Profit After Tax, tedy provozní zisk po zdanění
ΔNOA	Čisté rozvojové investice do dlouhodobého provozně nutného majetku

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

Do čistě rozvojových investic do dlouhodobého provozně nutného majetku se řadí rozvojové investice do provozně nutných stálých aktiv a investice do provozně nutného čistého pracovního kapitálu.

- Pro výpočet hodnoty druhého stádia se využívá tzv. Gordonův vzorec, jenž představuje současnou hodnotu nekonečného konstantně rostoucího volného cash flow. K získání této hodnoty se nejprve vypočítá hodnota cash flow od roku K+1 do nekonečna a poté je třeba jí diskontovat na současnou hodnotu. Aby mohl být Gordonův vzorec použit, platí podmínka, že i > g.
- Stanovení hodnoty diskontní sazby závisí na definování cash flow. V případě definice cash flow jako provozního, je diskontní sazba ve výši vážených nákladů kapitálu podniku. Pro zjednodušení lze stanovit jednotnou diskontní sazbu pro celou dobu existence podniku.[29]

[29] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

Rovnice 9: Výpočet hodnoty podniku metodou diskontovaného cash flow

$$H = \sum_{t=1}^{K} \frac{FCF_t}{(1+i)^t} + \frac{FCF_{K+1}}{(i-g) \times (1+i)^K}$$

kde:

H	hodnota podniku (brutto)
FCF	volné cash flow, vytvářené podnikem v jednotlivých letech jeho trvání
i	diskontní sazba, jenž je kalkulovanou úrokovou mírou určenou jako průměrné vážené náklady kapitálu
K	počet let prvního stádia životnosti podniku
g	očekávané tempo růstu FCF ve druhém stádiu životnosti podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

Obecně **cash flow** neboli peněžní tok lze definovat jako skutečný pohyb peněžních prostředků podniku, mezi které se řadí finanční prostředky na běžných účtech u bankovních institucí a hotovost v pokladně. V tomto smyslu slouží jako podklad pro řízení likvidity podniku, jelikož v účetnictví podniku existují jisté rozdíly mezi tokem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením, také vzniká nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávající náklady a jejich finančním zachycením z časového hlediska a dále také proto, že podvojné účetnictví zachycuje operace, jenž mají vliv na výsledek hospodaření nezávisle na uskutečnění platby, tedy vzniká rozdíl mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy.[30] Dále lze cash flow vymezit jako přehled o peněžních tocích nebo jako ukazatel, jenž charakterizuje sumu nebo zůstatek příjmů a výdajů určité kategorie.[31]

Přehled o peněžních tocích vznikl především pro potřeby manažerů při finančním řízení a rozhodování podniku, kteří mimo rozvahu a výkaz zisku a ztráty k těmto úkonům potřebovali mít k dispozici také informace o cash flow podniku. Informuje totiž uživatele o tom, jak podnik vytvořil své příjmy a k čemu využil své disponibilní peněžní prostředky. Rozvaha podniku obsahuje informace o majetku a jeho krytí, zachycuje stav aktiv a pasiv k určitému okamžiku. Ve výkazu zisku a ztráty jsou zaznamenány různé kategorie výnosů, nákladů a zisků v období, ve kterém vznikly, aniž by došlo k reálnému peněžnímu příjmu

[30] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.
[31] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

či výdaji, jinými slovy je zde dodržen akruální princip vedení účetnictví. Tímto pak vzniká obsahový i časový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků. Tento nesoulad však sledování peněžních toků umožňuje odstraňovat.[32]

Výkaz cash flow obvykle obsahuje peněžní toky ve třech základních oblastech, tedy v oblasti provozní, investiční a finanční. Do provozního cash flow lze zařadit příjmy a výdaje, jenž souvisejí s hlavní podnikatelskou činností. Tuto oblast lze označit jako nejdůležitější, jelikož umožňuje podniku zjistit, do jaké míry výsledek hospodaření odpovídá skutečně vydělaným příjmům a jak jsou tyto příjmy ovlivněny změnami pracovního kapitálu a jeho složkami. Obsahem investičního cash flow jsou změny, které se týkají hodnoty dlouhodobého majetku. Zde jsou sledovány výdaje týkající se pořízení investičního majetku a jejich struktura, ale také příjmy z jeho prodeje. Ve finančním cash flow se promítají změny, jenž souvisejí se strukturou zdrojů financování, tzn. splácení úvěrů a přijímání dalších, ale také výplaty podílů na zisku a zvyšování vlastního kapitálu.[33]

K sestavení tohoto výkazu lze využít přímé či nepřímé metody. Přímá metoda sestavení výkazu cash flow spočívá ve sledování jednotlivých příjmů a výdajů v průběhu účetního období. Tuto metodu lze označit za vcelku náročnou, jelikož vyžaduje analytickou evidenci v účetnictví, a proto je využívána spíše v krátkém časovém horizontu. Při sestavování přehledu o peněžních tocích nepřímou metodou se vychází z informací obsažených v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Tato metoda bere v úvahu princip podvojnosti účetních operací, kdy změny rozvahových položek mají vliv na zvýšení či úbytek peněžních prostředků z hlediska cash flow. Obecně zvýšení aktiv či snížení pasiv vyvolá pokles peněžních prostředků, a naopak snížení aktiv a zvýšení pasiv znamená nárůst peněžních prostředků. Z výkazu zisku a ztráty je čerpána informace o výsledku hospodaření podniku, jenž by měl odpovídat přírůstku peněžních prostředků za dané období. Proto se při sestavování výkazu cash flow nepřímou metodou předpokládá, že příjmy podniku za určité období by měly být rovny výsledku hospodaření v tomto období. Avšak z důvodů obsahových a časových nesouladů mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy je výsledek hospodaření dále upravován o položky, které nemají vliv na peněžní toky, a o

[32] 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.
[33] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

pohyb peněz vlivem změn v hodnotě majetku a zdrojů krytí. Výsledkem součtu cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti je čisté cash flow a v rozvaze se projeví jako přírůstek či úbytek peněžních prostředků.[34]

Přehled o peněžních tocích tvoří od roku 2016, kdy došlo k novelizaci zákona o účetnictví, nedílný celek účetní závěrky některých účetních jednotek.[35] Jeho uspořádání a obsahové vymezení je upraveno ve vyhlášce č. 500/2002 Sb., jenž je prováděcím právním předpisem zákona o účetnictví.[36] Dále je upraven i Českým účetním standardem pro podnikatele č. 023, kde je uvedeno, jak by měla účetní jednotka postupovat při jeho sestavování nepřímou metodou.[37] Pro interní potřeby podniku je však forma výkazu cash flow zcela libovolná a existují různé modifikace právě podle zájmu vedení o sledování peněžních toků a příčiny jejich změn.

Cash flow jako ukazatel se používá při výpočtech ukazatelů, jenž hodnotí výkonnost podniku, ve kterých se zaměňuje za zisk. Tato záměna by měla odstranit nedostatky, které vznikají při vykazování zisku. Cash flow jako ukazatel se zjednodušeně určuje jako součet zisku po zdanění a odpisů – viz rovnice č. 10, a má formu potenciálního příjmu (PCF).[38]

Rovnice 10: Výpočet cash flow jako ukazatele

$$PCF = \text{zisk po zdanění} + \text{odpisy}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

Takto ho lze využít při výpočtech následujících poměrových ukazatelů:[39]

- **Cash flow solventnost** je ukazatelem, jenž vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky, konkrétně, kolikanásobně roční příjmy podniku převyšují jeho závazky. Lze využít tyto dvě formy:

[34] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
[35] § 18 odst. 2 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
[36] Hlava V vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších přepisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví
[37] Český účetní standard č. 023
[38] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[39] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

Rovnice 11: Výpočet cash flow solventnosti

$$\text{CF solventnost I.} = \frac{\text{PCF}}{\text{CZ}} \qquad \text{CF solventnost II.} = \frac{\text{PCF}}{\text{CZ} - \text{hotovost}}$$

kde:

CZ	cizí zdroje
hotovost	peníze na bankovních účtech a v pokladně

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

- **Doba splácení dluhů – DSD** je ukazatel, který je převrácenou hodnotou cash flow solventnosti. Výsledek tohoto ukazatele je počet let, za než bude podnik schopen uhradit všechny své závazky, ale pouze jestliže se jeho současná úroveň tvorby cash flow nezmění.

Rovnice 12: Výpočet doby splácení dluhů

$$\text{DSD} = \frac{\text{CZ}}{\text{PCF}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

- **Cash flow rentabilita tržeb – ROS (CF)** měří, kolik procent potenciálních příjmů podnik vytváří z jedné koruny tržeb.

Rovnice 13: Výpočet cash flow rentability tržeb

$$\text{ROS (CF)} = \frac{\text{PCF}}{\text{S}} \times 100$$

kde:

S	tržby za rok

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

- **Cash flow rentabilita aktiv – ROA (CF)** vyjadřuje procento potenciálních příjmů, které podnik vytváří z jedné jednotky aktiv, tedy kapitálu, jenž je vázaný v majetku.

Rovnice 14: Výpočet cash flow rentability aktiv

$$\text{ROA (CF)} = \frac{\text{PCF}}{\text{A}} \times 100$$

kde:

A hodnota aktiv

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

- **Cash flow úrokové krytí** měří, jak je podnik schopen hradit nákladové úroky z vygenerovaného cash flow. Informuje, kolikrát jsou potenciální příjmy podniku vyšší než nákladové úroky. Při výpočtu je třeba zohlednit úsporu na dani z příjmů, jelikož potenciální cash flow (PCF) vychází ze zisku po zdanění, kde jsou nákladové úroky daňově uznány.

Rovnice 15: Výpočet cash flow úrokového krytí

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

kde:

I nákladové úroky

T sazba daně z příjmů

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

3.2.2 Řízení pracovního kapitálu

Pro zjištění, zda je podnik platebně schopný a může tak včas hradit své závazky je také důležitý rozbor vzájemných vztahů mezi aktivy a pasivy, konkrétně mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Jedním ze základních předpokladů platební schopnosti podniku je totiž časový soulad disponibilních zdrojů financování a doby vázanosti majetku v podniku, který je ze zdrojů pořízen. Právě ze struktury finančních zdrojů vyplývá finanční riziko, jenž vyjadřuje pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku, kterou lze označit jako jednu z charakteristik jeho finančního zdraví.[40]

Stav a struktura aktiv a pasiv k určitému datu je vykázána v **rozvaze**, jenž patří mezi účetní výkazy, které podnik sestavuje zejména při účetní závěrce, jelikož tvoří její nedílný

[40] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

celek. Obecně platí, že každé aktivum neboli majetek podniku by mělo být kryto určitým pasivem neboli zdrojem financování. Nebo také, že každý zdroj krytí by měl mít podobu ve formě majetku. Tato klasifikace je základem pro podvojnost účetnictví a sestavování rozvahy, ve které platí princip bilanční rovnosti, což znamená, že součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv podniku. Jak je znázorněno v obrázku č. 2, jednotlivé položky aktiv jsou v rozvaze uspořádány dle účelu použití a doby vázanosti v podniku. Pasiva jsou zase v rozvaze uspořádána dle jejich původu a doby splatnosti.[41]

Obrázek 2: Základní struktura rozvahy podniku

AKTIVA	PASIVA
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	**A. Vlastní kapitál**
B. Stálá aktiva	- Základní kapitál
- Dlouhodobý nehmotný majetek	- Ážio a kapitálové fondy
- Dlouhodobý hmotný majetek	- Fondy ze zisku
- Dlouhodobý finanční majetek	- Výsledek hospodaření minulých let
C. Oběžná aktiva	- Výsledek hospodaření běžného účetního období
- Zásoby	- Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku
- Pohledávky	**B.+C. Cizí zdroje**
- Krátkodobý finanční majetek	**B. Rezervy**
- Peněžní prostředky	**C. Závazky**
D. Časové rozlišení aktiv	- Dlouhodobé závazky
	- Krátkodobé závazky
	D. Časové rozlišení pasiv

Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy č. 1 k vyhlášce č. 500/2002 Sb.

Majetek podniku lze definovat jako prostředky využívané podnikem k jeho podnikatelské činnosti, které se v účetnictví souhrnně označují jako aktiva (assets). **Aktiva** jsou výsledkem minulých událostí a transakcí a je od nich očekáván budoucí ekonomický přínos.[42] V účetnictví podniku se rozlišují stálá a oběžná aktiva.

Stálá aktiva neboli dlouhodobý majetek, v podniku působí dlouhodobě a postupně předávají svou hodnotu do hodnoty výstupů podniku, přičemž se nespotřebovávají, ale opotřebovávají. Vyjádřením tohoto opotřebení je odpis.[43] Obecně je životnost dlouhodobých aktiv delší než jeden rok.

[41] ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
[42] ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
[43] DUŠEK, Jiří. Zatřiďování majetku a služeb. Praha: Grada Publishing, 2017. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0406-2.

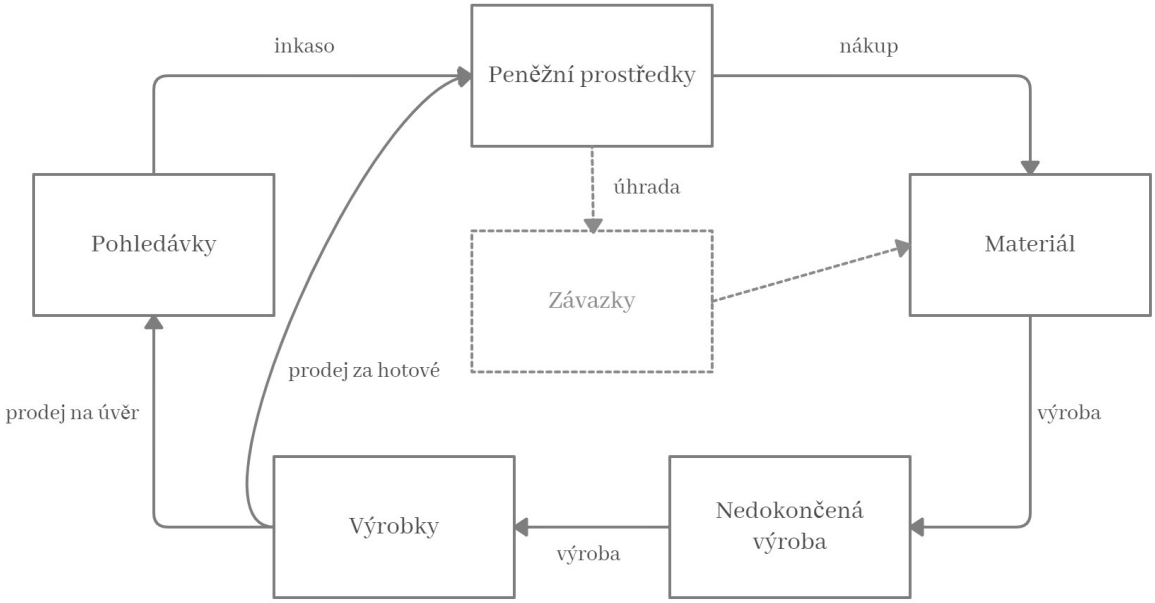
Oběžná aktiva se označují jako oběžná, jelikož v rámci přeměny vstupů na výstupy několikrát změní svou podobu z jedné majetkové položky na jinou. Doba použitelnosti oběžných aktiv je obecně kratší než jeden rok a z tohoto hlediska je lze označit též jako krátkodobý majetek.[44]

K úhradě závazků podnik využívá především oběžného majetku, jenž je tvořen zásobami, pohledávkami, krátkodobým finančním majetkem a peněžními prostředky – viz obrázek č. 2. Tyto položky se liší svou likvidností. Nejméně likvidní z nich jsou zásoby materiálu, jelikož ty se v rámci výrobního cyklu nejprve přeměňují na zásoby nedokončené výroby, poté na hotové výrobky a následně na peněžní prostředky. Pokud však podnik poskytuje svým odběratelům obchodní úvěr, vzniká před samotným inkasem peněžních prostředků ještě pohledávka z obchodních vztahů. Tento **koloběh oběžného majetku** je znázorněn v obrázku č. 3.

K nákupu majetku musí mít podnik k dispozici volné finanční zdroje, jejichž výše by měla být rovna hodnotě stálého a krátkodobého majetku. Při pořizování materiálu v případě, kdy dodavatel poskytne podniku obchodní úvěr a netrvá tedy na okamžité úhradě, dochází k časové disharmonii mezi okamžikem pořízení zásob a okamžikem, kdy podnik provede úhradu jejich ceny svému dodavateli. Z tohoto důvodu je v koloběhu oběžného majetku též uvedena položka závazků, jelikož poskytnutí obchodního úvěru dodavatelem, znamená pro podnik i vznik krátkodobého závazku z obchodního vztahu. Tyto závazky bývají obecně považovány za krátkodobé. Tato položka v transformačním cyklu oběžného majetku je velice významná, jelikož podniku umožňuje snížit potřebu finančních zdrojů. Tato potřeba je dále závislá na době splatnosti obchodního úvěru od dodavatelů, na délce výrobního a odbytového cyklu a také na době splatnosti pohledávek od odběratelů.[45]

[44] 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.
[45] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

Obrázek 3: Koloběh oběžného majetku



Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

Suma dnů, během nichž podnik svými finančními zdroji podporuje výrobu a prodej svých produktů, snížená o dobu splatnosti krátkodobých závazků z titulu faktur přijatých od dodavatelů za nakoupené zásoby či služby, je označována jako **obratový cyklus peněz** – přesnější výpočet viz obrázek č. 4.[46]

Obrázek 4: Výpočet obratového cyklu peněz

\+ průměrná doba vázanosti zásob
\+ průměrná doba splatnosti pohledávek
<u>– průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků</u>
obratový cyklus peněz

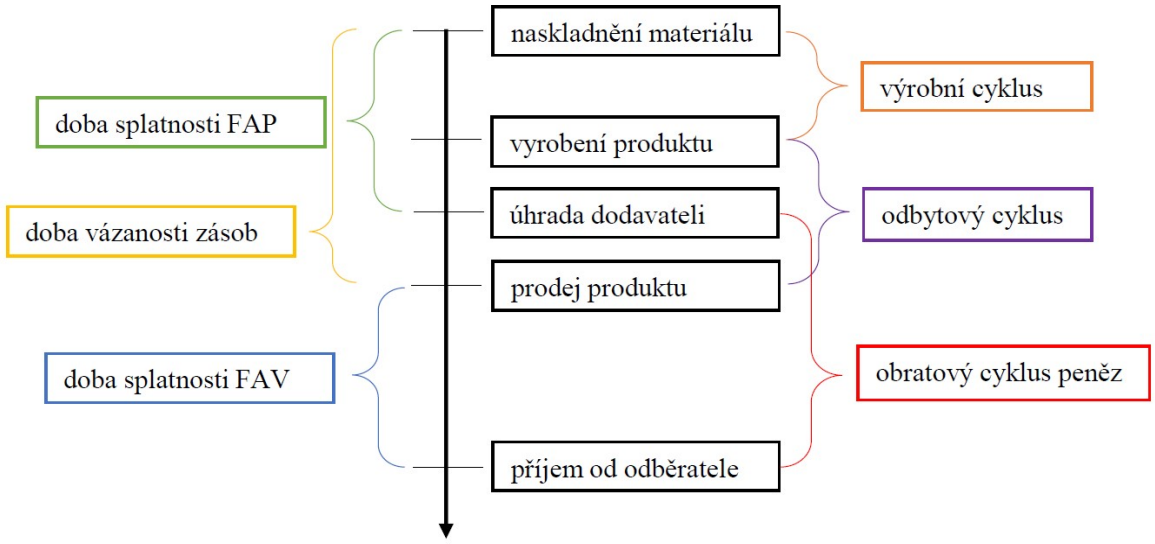
Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

Obratový cyklus peněz lze též charakterizovat jako dobu mezi platbou dodavatelům za nakoupené zásoby a služby a přijetím peněžních prostředků od odběratelů. Jinými slovy je to doba vázanosti kapitálu v oběžném majetku. Ve vztahu k nákladům kapitálu je pro podnik pozitivní, když je obratový cyklus peněz co nejkratší. Jestliže je však krátký příliš

[46] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

nebo dokonce záporný, je v tomto případě podnik ohrožen rizikem neschopnosti splácet své závazky.[47] Grafické znázornění obratového cyklu peněz znázorňuje obrázek č. 5 níže.

Obrázek 5: Grafické znázornění obratového cyklu peněz



FAP faktura přijatá => krátkodobý závazek
FAV faktura vydaná => krátkodobá pohledávka

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

Jak již bylo uvedeno výše, jedním ze základních pravidel pro udržení platební schopnosti podniku je časová harmonie mezi dobou splatnosti zdrojů a jejich dobou vázanosti v majetku. Aby byl tento předpoklad dodržen, je třeba identifikovat, které složky majetku mají dlouhodobý charakter.[48]

Z výše uvedených definic majetku je patrné, že tento charakter budou mít stálá aktiva a některé položky oběžného majetku, jenž v majetku podniku přetrvávají déle než jeden rok. V případě oběžných aktiv se však může jednat i o zásoby, které podnik udržuje v rámci reprodukčního cyklu jako optimální výši zásob nebo výši pohledávek z titulu pravidelných obchodních úvěrů, které podnik poskytuje svým odběratelům v rámci obchodního styku. Právě tuto část oběžného majetku, jenž má dlouhodobý charakter, musí podnik financovat pomocí dlouhodobých zdrojů financování. Pro tyto zdroje se používá pojmenování **čistý pracovní kapitál** neboli net working capital. Hodnotu čistého

[47] ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
[48] KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

pracovního kapitálu je možné zjistit dvěma způsoby – viz rovnice č. 16. Při použití prvního způsobu bude výsledek představovat hodnotu dlouhodobého kapitálu, který slouží k pokrytí oběžných aktiv s dlouhodobým charakterem. V případě druhé varianty výpočtu bude výsledkem hodnota oběžných aktiv, jenž je financována z dlouhodobých zdrojů.[49]

Rovnice 16: Výpočet čistého pracovního kapitálu

$$\text{ČPK} = (\text{VK} + \text{DZ}) - \text{SA} \qquad \text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ}$$

kde:

ČPK	čistý pracovní kapitál
VK	výše vlastního kapitálu
DZ	výše dlouhodobých závazků
SA	hodnota stálých aktiv
OA	hodnota oběžných aktiv
KZ	výše krátkodobých závazků

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

Ideální hodnota čistého pracovního kapitálu podniku by měla být kladná. Pokud tomu tak není, vzniká tím podniku tzv. nekrytí dluh a značí to jeho neschopnost splácet včas své splatné závazky. Tento problém by mělo řešit vedení podniku, a to například změnou skladby financování se zřetelem na splatnost nebo také odprodejem majetku, který již podnik nevyužívá a je pro něj tak nepotřebným. Avšak podnik může být dále v provozu, i pokud vykazuje nulový či záporný čistý pracovní kapitál. V praxi se jedná například o podniky, jenž se zabývají výstavbami rezidenčních celků, kde je financování výroby dosaženo pomocí zálohových plateb.[50]

V souvislosti s řízením čistého pracovního kapitálu jsou rozlišovány další pojmy jako je **pracovní kapitál** (working capital), jenž je označením pro veškerá oběžná aktiva včetně časového rozlišení aktiv,[51] a **čistý provozně nutný pracovní kapitál** (net operating working capital), jehož definice je srovnatelná s čistým pracovním kapitálem, ale je zde

[49] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[50] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[51] KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

kladen větší důraz na to, aby v této hodnotě byl zahrnut pouze majetek a závazky, které přímo souvisejí s provozními výnosy podniku.[52]

Čistý pracovní kapitál je nutné řídit, jelikož má významný vliv na hodnotu podniku. Podnik, který nevhodně řídí svůj čistý pracovní kapitál, nadměrně využívá obchodních úvěrů a poté může mít problémy s jejich včasnou úhradou, a tudíž může dojít ke ztrátě dobrého jména podniku a vztahů mezi dodavateli a podnikem. S včasnými úhradami dodavatelských faktur souvisí i možnost získání slevy za dřívější platbu, jenž podnik s nedostatečným provozním kapitálem pravděpodobně nevyužije, jelikož dřívější úhrady není schopen. Dalším důvodem pro řízení čistého pracovního kapitálu jsou tržní příležitosti, k jejichž využití je třeba, aby podnik měl dostatečně vysoké vlastní zdroje.[53]

Obecně se majitelé podniku snaží minimalizovat vlastní kapitál využívaný k financování činnosti podniku, jelikož toto snížení znamená růst výnosnosti. Proto si podnik půjčuje finance od cizích subjektů, mezi než patří banky, leasingové společnosti a jiní zprostředkovatelé finanční výpomoci, kterým podnik za toto poskytnutí zdrojů následně při splátkách závazku hradí i úrok. Toto financování může být pro podnik výhodné, jelikož úroky a ostatní výdaje poskytnuté těmto zprostředkovatelům, lze dle zákona o daních z příjmů zahrnout mezi daňově účinné náklady, tím snížit daňový základ, a tudíž i konečnou částku daně z příjmů. Pro podnik tento důsledek znamená zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu, jenž je způsoben vlivem úrokového daňového štítu, který právě představuje daňovou úsporu.[54] Avšak pokud podnik bude využívat jenom tohoto typu financování a bude se nadměrně zadlužovat, porostou mu náklady v podobě úroků a tím pádem i riziko platební neschopnosti. S tímto rizikem kalkulují i finanční zprostředkovatelé, a jestliže je pro ně příliš vysoké, s největší pravděpodobností své zdroje podniku neposkytnou. Pokud ano, tak ale za vyšší cenu, tedy za riziku úměrný úrok, což už by pro podnik z hlediska výnosnosti vlastního kapitálu nemuselo být výhodné.

Mezi strategie řízení čistého pracovního kapitálu patří tyto:

- **uvolněná strategie**, při jejímž uplatňování podnik udržuje vyšší stav volných peněžních prostředků, vytváří rezervu zásob v takovém objemu, aby zabezpečil

[52] BRIGHAM, Eugene F. a Michael C. EHRHARDT. Financial management: theory and practice. 12th ed. Mason: Thomson/South-Western, c2008. ISBN 978-0-324-42269-6.
[53] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[54] DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.

plynulou výrobu po delší časový úsek, poskytuje svým odběratelům delší dobu splatnosti, což má za následek i vyšší úroveň pohledávek, a nevyužívá obchodních úvěrů od svých dodavatelů,

- **restriktivní strategie**, kdy podnik udržuje pouze minimální stav volných peněžních prostředků, zásob i pohledávek, plně využívá dodavatelských úvěrů, což znamená vysokou hodnotu závazků, a jeho počet obrátek čistého pracovního kapitálu je vysoký,
- **vyvážená strategie** je střední cestou uvolněné a restriktivní strategie.[55]

Z výše uvedených strategií řízení čistého pracovního kapitálu je doporučována strategie vyvážená. Je důležité, aby podnik zachovával dostatečnou výši čistého pracovního kapitálu z důvodu plynulosti výrobního procesu. Pokud bude čistý pracovní kapitál dostatečně vysoký, nehrozí podniku nebezpečí v podobě přerušení jeho provozu a platební neschopnosti.[56] Naopak jestliže bude podnik držet příliš vysoký čistý pracovní kapitál, znamená to pro něj snižování výnosnosti vlastního kapitálu, volného cash flow a jeho hodnoty. Proto je třeba nalézt jeho optimální výši, která, jak je zřejmé, bude pro každý podnik rozdílná, a to podle toho, zda se jedná o podnik začínající či stabilní, jaká je jeho majetková struktura a v jakém oboru podnik působí.[57] Dalšími faktory, které ovlivňují volbu strategie řízení čistého pracovního kapitálu je postavení podniku na trhu, které ovlivňuje vyjednávací sílu podniku vůči jeho dodavatelům a odběratelům, a to především v souvislosti s platebními a dodacími podmínkami, s čímž souvisí i schopnosti a dovednosti vedení podniku jednat s obchodními partnery. Dále také zisková marže, která pokud je vyšší, umožňuje držet podniku menší hodnotu čistého pracovního kapitálu, jelikož se dá předpokládat, že podnik s vysokou ziskovou marží může provozní výdaje uhradit z přijatého zisku. Zároveň to může být i efektivnost finančního sektoru, a to z hlediska dostupnosti zdrojů financování a cen, za které je finanční zprostředkovatelé podnikům nabízejí a poskytují.[58]

[55] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[56] KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
[57] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
[58] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

Pro stanovení optimální výše čistého pracovního kapitálu se využívají následující metody a postupy:

- **metoda procentního podílu na tržbách**, pomocí které se potřeba čistého pracovního kapitálu podniku stanoví procentním podílem z tržeb dle minulých zkušeností s tím, jak tržby ovlivnily kapitál,
- **metoda obratového cyklu peněz**, dle níž lze potřebu čistého pracovního kapitálu stanovit jako součin obratového cyklu peněz, tedy doby, jenž uplyne od platby dodavatelům po inkaso od odběratelů, a provozně nutných výdajů na jeden den,
- **stanovení na základě určení optimální výše jeho složek** mezi, než patří zásoby, krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek finanční prostředky a krátkodobé závazky, které se vztahují k provozní činnosti,
- **stanovení na základě komparace s podniky působícími ve stejném oboru**, kdy se jedná o postup pouze orientační, ale může být pro podnik velkým přínosem a inspirací.[59]

Nejvýznamnější metodou v praxi je **metoda obratového cyklu peněz**, která vychází, jak již bylo uvedeno výše, z délky obratového cyklu peněz a průměrné denní potřeby kapitálu nutného k zabezpečení běžné provozní činnosti, který lze ve formě nákladů nalézt v účetnictví. Potřebná výše čistého pracovního kapitálu se vypočítá následovně:

Rovnice 17: Výpočet potřebné výše ČPK metodou obratového cyklu peněz

$$\text{ČPK} = \text{OCP} \times \text{Ø denní výdaje na provoz}$$

kde:

ČPK	čistý pracovní kapitál
OCP	obratový cyklus peněz
Ø	průměrné

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

Výsledkem tohoto výpočtu je pak čistý pracovní kapitál vymezen jako suma peněžních prostředků, které podnik potřebuje k financování podnikatelské činnosti po dobu obratového cyklu peněz. Tuto výslednou hodnotu čistého pracovního kapitálu podnik může

[59] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

ovlivnit řízením rychlosti obratu jednotlivých složek, které do obratového cyklu peněz vstupují. K zjištění délky obratového cyklu peněz je zapotřebí určit dobu obratu každé složky tohoto cyklu, tedy dobu obratu pohledávek, dobu obratu zásob a dobu obratu závazků, k čemuž je třeba vycházet z informací a dokladů, které jsou vedeny v účetní evidenci podniku, a jeho účetních výkazů. **Doba obratu pohledávek** je jinými slovy průměrnou dobou inkasa plateb od odběratelů. Tento ukazatel informuje podnik o tom, za kolik průměrně dnů od vystavení faktury dojde k její úhradě odběratelem. Výpočet této doby lze provést buď pomocí doby splatnosti vystavených faktur, kdy se tato doba spočítá jako vážený aritmetický průměr počtů dnů splatnosti vydaných faktur a jejich procentuálního podílu na celkových tržbách, avšak tento způsob lze použít pouze za předpokladu, že odběratelé platí své závazky včas a dle splatnosti předem domluvené a uvedené na faktuře, nebo dle průměrného zůstatku pohledávek a denních tržeb vyjma těch hotovostních, ke kterým podnik nemusel svému odběrateli poskytnout obchodí úvěr. Druhý z uvedených způsobů vychází z účetních výkazů, kdy je výsledkem výpočtu skutečný počet dnů splatnosti pohledávek. Pro výpočet lze využít níže uvedený vzorec – viz rovnice č. 18.[60]

Rovnice 18: Výpočet doby obratu pohledávek na základě průměrného stavu pohledávek a tržeb

$$\mathrm{DIP} = \frac{\mathrm{P}}{\mathrm{T}} \times 360$$

kde:

DIP	průměrná doba inkasa příjmů ve dnech
P	průměrná výše pohledávek v Kč
T	tržby za dané období v Kč (obvykle za rok)

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

Dobu obratu zásob lze stanovit podobně jako u pohledávek. Avšak v případě zásob lze rozlišit několik jejich druhů, a to zásoby materiálu, zboží, nedokončené výroby a hotových výrobků. Rozdíl mezi nimi je především v jejich způsobu pořízení a ocenění. Zatímco nakoupené zásoby se oceňují pořizovacími cenami včetně vedlejších nákladů na jejich pořízení, zásoby, které vyprodukoval sám podnik, jsou oceněny vnitropodnikovými

[60] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

cenami. Obecně lze dobu obratu zásob vypočítat jako podíl průměrného stavu zásob a hodnoty jejich denní spotřeby či produkce.[61]

Analogicky jako u doby obratu pohledávek lze stanovit i **dobu obratu závazků**, a to dle doby splatnosti faktur přijatých od dodavatelů, kdy se použije váženého aritmetického průměru dob splatnosti dodavatelských obchodních úvěrů a jejich procentuálního podílu na celkových nákladech výkonové spotřeby, nebo dle vzorce níže – viz rovnice č. 19, kde se vychází z průměrného stavu krátkodobých závazků z obchodních vztahů a denních nákupů, jenž nejsou placeny okamžitě, ale jsou na ně poskytnuty obchodní úvěry od dodavatelů.[62]

Rovnice 19: Výpočet doby obratu závazků

$$\mathrm{DOZav} = \frac{\mathrm{Zav}}{\mathrm{VS}} \times 360$$

kde:

DOZav	průměrná doba obratu závazků ve dnech
Zav	průměrná výše krátkodobých závazků z obchodních vztahů v Kč
VS	výkonová spotřeba za dané období v Kč (obvykle za rok)

Zdroj: vlastní zpracování dle Režňáková, 2010

Tímto způsobem lze vypočítat průměrnou skutečnou dobu splatnosti závazků oproti prvnímu z uvedených způsobů.

Hodnota výkonové spotřeby je uvedena ve výkazu zisku a ztráty podniku a zahrnuje náklady vynaložené na prodané zboží, náklady související se spotřebou materiálu a energií a náklady za poskytnuté služby od dodavatelů.[63] Lze však použít tyto náklady i samostatně.

Z výše uvedeného vyplývá, že doba obratu pohledávek a závazků jsou významnými ukazateli nejen v souvislosti s řízením čistého pracovního kapitálu, ale i při řízení pohledávek samotných, a to ve smyslu hledání vyváženosti těchto ukazatelů. Jestliže je totiž doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek, znamená to pro podnik jistou výhodu, jelikož podnik v tomto případě inkasuje platbu od odběratele dříve, než dojde ke splatnosti faktury přijaté od dodavatele. Podnik tak může obchodním úvěrem od

[61] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[62] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[63] Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších přepisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví

dodavatele profinancovat úvěr, jenž poskytl svému odběrateli a disponovat tak delší časové období finančními zdroji, které mu byly poskytnuty jeho dodavatelem. Na základě této vědomosti může podnik nastavovat splatnosti obchodních úvěrů svým odběratelům nebo smlouvat dobu splatnosti přijatých faktur se svými dodavateli tak, aby to pro něj bylo výhodné.

Obecně se ukazatele doby obratu řadí mezi poměrové ukazatele aktivity hodnocené v rámci finanční analýzy. Těmito ukazateli lze zjistit, zda je hodnota celkových či jednotlivých druhů aktiv podniku přiměřená k jeho současným či budoucím hospodářským aktivitám. Jinými slovy, zda podnik využívá vložené prostředky efektivně. Dalším způsobem, jak lze ukazatele aktivity vyjádřit jsou obraty jednotlivých položek aktiv, jež se poměřují s tržbami podniku[64]

3.2.3 Řízení obchodních úvěrů a pohledávek

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, pohledávky tvoří značnou část oběžných aktiv, které vážou i podstatnou část kapitálu podniku, lze je tak považovat za specifický způsob umisťování kapitálu. Pohledávky mají úvěrový charakter a pro podnik představují nároky vůči svým dlužníkům na příjem finančních prostředků či věcných plnění. Pohledávky vznikají zejména z obchodních vztahů, z titulu nároků na dotace, odpočty daní, z půjček zaměstnancům či jiným subjektům, ale také mohou vzniknout ze zákona či soudních rozhodnutí. Z výše uvedeného vyplývá, že pohledávky vznikají z různých důvodů a jsou tak velmi různorodé.[65] Nejvýznamnějšími jsou pohledávky z obchodních vztahů, jenž vznikají z titulu poskytnutí obchodního úvěru, kdy jej poskytuje dodavatel svému odběrateli při prodeji výrobků, zboží či služeb. Protože se jedná o jakési investování kapitálu do zákazníků podniku, je třeba, aby na něj vedení podniku nahlíželo a rozhodovalo o něm stejně jako u jiných investic, tedy dle očekávaného výnosu, likvidnosti pohledávky a rizika.[66]

Efektivní řízení obchodních úvěrů by mělo přispět ke snížení nákladů, jež souvisejí s obchodní činností, růstu prodeje a zvyšování zisku. Obecně činnosti, které zlepšují

[64] KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
[65] VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
[66] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

způsob řízení obchodních úvěrů, jsou obsahem **úvěrové politiky** podniku. Dle této politiky jsou stanoveny postupy, které je třeba dodržovat při uzavírání obchodních smluv a poskytování obchodních úvěrů. Tímto pak úvěrová politika slouží jako prevence před vznikem problémů v souvislosti s příjmem peněžních prostředků za dodané výrobky, zboží či služby. Nastavení úvěrové politiky je jedním ze strategických rozhodnutí vedení podniku a její následné provedení zajišťuje **credit management**, jehož hlavním úkolem je zabezpečit takovou hladinu likvidity, aby podnik zůstal platebně schopným a takto i podporoval vzestup hodnoty podniku. Do náplně credit managementu lze zahrnout následující činnosti:

- získávání, hodnocení a správa dat o klientech,
- ověřování spolehlivosti klientů a hodnocení jejich úvěruschopnosti,
- vytyčení úvěrových linek klientům včetně kontroly,
- stanovení a kontrola platebních podmínek obchodních případů,
- sledování pohledávek, především z hlediska jejich splatnosti,
- podněcování klientů k úhradě, posílání upomínek, udělování sankcí,
- analýza, plánování a kontrola obchodních úvěrových vztahů.[67]

Při rozhodování o tom, zda podnik poskytne svému klientovi obchodní úvěr, by mělo vedení podniku posoudit, jaký bude mít tento krok vliv na ceny dodávaných výrobků, zboží či služeb a objem prodeje, nebo také na konkurenční výhodu podniku. Podnik by však měl vždy realizovat zisk, soustředit se na nebezpečné obchodní případy a při podezření na určité nebezpečí, například v podobě možné platební neschopnosti klienta či podezřele vyhlížející objednávky, klienta podrobně prověřit. Dále by se měl zaměřit na získávání pravidelných a spolehlivých klientů, kdy je v některých případech potřeba akceptovat i určité riziko.

Stanovení délky obchodního úvěru je velmi významným krokem v souvislosti s rozhodováním o poskytnutí úvěru. Podkladem pro tento krok je plán výdajů podniku, které jsou nutné k zabezpečení zásob, tj. materiálu, polotovarů a zboží, a služeb, a výše nákladů související s krátkodobým cizím kapitálem, jenž by mohly vzniknout v případě, že by nastal nesoulad mezi příjmy a výdaji podniku. Jestliže je podnik finančně stabilní, považuje se za příhodné, aby nabízel svým odběratelům delší či stejnou dobu splatnosti

[67] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

jako konkurenční podniky. Délku obchodního úvěru by podnik měl určovat také dle toho, jak je pro něj konkrétní klient významný a zda je spolehlivý. Pokud se jedná o klienta nového, je na zvážení podniku, zda po tomto klientovi nejprve nepožadovat platbu předem formou zálohy či při doručení objednaného zboží, a až po více kladných zkušenostech s tímto klientem, mu nenabídnout delší dobu splatnosti.[68]

Jedním z možných nástrojů, které by měly eliminovat nedobytné pohledávky je **penále**. Obecně se tento pojem používá především v souvislosti s opožděnou platbou daňové povinnosti či zákonného pojistného, avšak v podnikové praxi má význam sankce za nedodržení jakýchkoliv smluvních podmínek, a tedy nejen nedodržení data splatnosti závazku. Penále za pozdní úhradu může mít podobu smluvní pokuty, ale pouze jestliže byla mezi smluvními stranami ujednána, či úroku z prodlení, jenž je zákonným nástrojem a jeho výše je stanovena vládním nařízením.[69]

Při hodnocení úvěrového rizika obchodního partnera, jehož proces se nazývá pojmem **úvěrová analýza**, podnik vychází zejména z finančně ekonomických ukazatelů výkonnosti a finanční stability, ale také z platebního chování odběratele, přičemž je také hodnoceno platební riziko pro podnik. Výsledky této analýzy lze využít k rozdělení odběratelů do skupin dle stupně jejich bonity. K hodnocení kreditního rizika lze použít různých nástrojů, a to zejména úvěrových standardů, bodovacího systému, bonitních a bankrotních modelů, vlastního scoringového modelu, metod shlukové analýzy a obchodního ratingu. **Úvěrové standardy** jsou informace o odběrateli, které podnik sleduje a stanoví je jako významné, a to za účelem maximalizace rozdílu mezi tržbami vyplývajících z dodatečných prodejů a mezi náklady souvisejících s nárůstem nedobytných pohledávek. **Bodovací systém** je technikou úvěrové analýzy, pomocí níž lze zhodnotit úvěrovou způsobilost potencionálních klientů. Tento systém vychází z různých bonitních modelů, při jejichž konstrukci je využito principů diskriminační analýzy. Podnik při této technice stanovuje jednotlivým finančním a nefinančním faktorům ovlivňujících úvěrovou bonitu klienta váhy a pro každý tento faktor pomocnou bodovací stupnici, s použitím které podnik přiděluje faktorům body dle jejich hodnoty.[70] Pomocí **bonitních modelů** lze změřit bonitu klienta, tedy jeho schopnost splácet závazky a uspokojovat tím věřitele. Základním

[68] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[69] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
[70] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

bonitním modelem je **index bonity**, jež využívá šest poměrových ukazatelů, při jejichž výpočtu je třeba znát hodnotu cash flow, jakožto součtu čistého zisku a odpisů, hodnotu cizího kapitálu a aktiv, výši zisku a výnosů, a hodnotu zásob. Z výpočtu – viz rovnice č. 20, je zřejmé, že ukazatelem s největší váhou je rentabilita aktiv, tedy podíl zisku na celkových aktivem podniku, dále pak podíl zisku na výnosech, a ostatní ukazatele mají již váhy nižší.[71]

Rovnice 20: Výpočet indexu bonity

$$IB = 1{,}5 \times \frac{CF}{CZ} + 0{,}08 \times \frac{A}{CZ} + 10 \times \frac{zisk}{A} + 5 \times \frac{zisk}{V} + 0{,}3 \times \frac{zás}{V} + 0{,}1 \times \frac{V}{A}$$

kde:

CF	hodnota cash flow = čistý zisk + odpisy
CZ	hodnota cizích zdrojů
A	hodnota aktiv
V	výše výnosů
zás	hodnota zásob

Zdroj: vlastní zpracování dle Vochozka, 2011

Obecně hodnota indexu bonity je pak hodnocena jako kritická v případě, že je nulová. Jestliže je kladná, znamená to, že podnik je bonitní. Naopak, pokud index bonity dosahuje záporné hodnoty, mohlo by se jednat o podnik, který je ohrožen úpadkem, tedy bankrotem. Konkrétněji lze zhodnotit ekonomickou situaci podniku v případě, že bude hodnota indexu bonity nabývat hodnoty od mínus nekonečna do mínus 2 jako extrémně špatnou, v případě hodnoty od 0 do 1 jako problematickou, a pokud je hodnota v rozmezí od 3 do nekonečna, tak jako extrémně dobrou.[72] **Bankrotní modely** se využívají k predikci finančních problémů podniku či k předpovědi možného budoucího bankrotu. Za bankrotní podnik lze tedy označit podnik, jemuž budoucí bankrot hrozí. Bankrotním modelům se v České republice věnují zejména manželé Neumaierovi, kteří postupně sestrojili několik bankrotních indexů, jež vycházejí z analýzy dat českých podniků. Lze tedy zmínit, že tyto modely respektují specifika českého trhu.[73] **Indexy IN** obsahují poměrové ukazatele a váhy. Poslední verzí modelu je **index IN05** – viz rovnice č. 21, jež je modifikací

[71] VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
[72] VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
[73] SCHÖNFELD, Jaroslav. Transformace a restrukturalizace podniku. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-690-6.

komplexního indexu IN01, kde byla zvýšena váha u poměru zisku a aktiv, též označován jako rentabilita aktiv (ROA), na 3,97. Zároveň došlo ke změně hraničních hodnot pro určení, zda je hodnocený podnik bankrotní nebo bonitní. Za bankrotní podniky jsou označeny ty, kterým tento index vychází do hodnoty 0,9 včetně, a za bonitní, pokud jejich index je roven nebo vyšší hodnotě 1,6.[74]

Rovnice 21: Výpočet indexu IN05

$$IN05 = 0{,}13 \times \frac{A}{CZ} + 0{,}04 \times \frac{zisk}{NÚ} + 3{,}97 \times \frac{zisk}{A} + 0{,}21 \times \frac{V}{A} + 0{,}09 \times \frac{OA}{KCK}$$

kde:

zisk	zisk před úroky a zdaněním (EBIT)
A	hodnota aktiv
CZ	hodnota cizích zdrojů
NÚ	výše nákladových úroků
V	výše výnosů
OA	hodnota oběžných aktiv
KCK	hodnota krátkodobého cizího kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování dle Vochozka, 2011

Použití bonitních a bankrotních modelů při hodnocení klienta je pro hodnotící podnik jistým přínosem, avšak existuje zde riziko, že hodnotící podnik nezíská veškerá data a informace, která jsou k výpočtu těchto modelů potřeba, jelikož ne všechny informace je možné získat z veřejně dostupných zdrojů. Proto je třeba, aby vedení podniku rozhodlo o tom, kterého klienta je třeba takto důkladně analyzovat, jelikož získávání dat a informací mimo veřejně dostupné zdroje znamenají pro hodnotící podnik dodatečné náklady. Toto hodnocení by podnik měl provádět především u potenciálně důležitých a také rizikovějších klientů. Pro predikci finanční tísně, nejen při hodnocení obchodních partnerů v rámci credit managementu, by se pak podle autora Synka a kol. mělo používat především následujících poměrových ukazatelů:

- cizí zdroje / cash flow,
- zisk po zdanění / aktiva,
- krátkodobé bankovní úvěry / cizí zdroje,
- cizí zdroje / aktiva,

[74] VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

- pracovní kapitál / zásoby,
- oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje.[75]

Doporučením autorky Režňákové je, aby každý podnik při hodnocení platební schopnosti svých klientů sledoval alespoň tyto ukazatele, jež vycházejí z výše uvedených bankrotních a bonitních modelů:

- rentabilitu aktiv (EBIT/aktiva), která měří produktivitu podniku,
- poměr tržeb a celkových aktiv, jenž vyjadřuje využití aktiv v podniku,
- zadluženost, vyjádřenou poměrem závazků a aktiv, nebo vlastního kapitálu a závazků
- likviditu, a to pomocí ukazatele likvidity II. stupně – viz rovnice č. 2,
- podíl čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech,
- provozní cash flow a jeho podíl na tržbách,
- úrokové krytí plateb.[76]

Dále může podnik využít tzv. **konceptu 6 C** dodavatelských úvěrů, který tvoří faktory, podle nichž je možné se rozhodnout, zda dodavatelský úvěr klientovi poskytnout, či ne. Mezi tyto faktory patří:

- Capital (kapitál), tedy zda je klient schopný zaplatit, zda má dostatečně vysoký vlastní kapitál či zda vytváří dostatečné peněžní toky.
- Character (reputace), tzn. zda je klient ochoten zaplatit, zda platí včas jiným dodavatelům, kdo podnik vede a kdo ho vlastní, jakou má klient pověst a reputaci, zda měl v minulosti problémy se splatností svých dluhů či zda není v úpadku či konkurzu.
- Capacity (kapacita), což představuje ověřování, zda má klient dostatečné kapacity pro své podnikání, dostatek lidí a kapitálu, přístup k zákazníkům a jiné zdroje potřebné k podnikání. Jestli je vedení podniku zkušené ve svém oboru, zda klient podniká už delší dobu a jaký názor na něj má jeho konkurence.
- Conditions / Circumstances (podmínky / okolnosti), tedy jaké jsou vnější podmínky, ve kterých klient provozuje svoji podnikatelskou činnost, jaká je

[75] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
[76] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

jeho konkurenční pozice a jak je klientovo podnikání citlivé na změny v národním hospodářství.

- Coverage (pojištění), tzn. zda je klient dostatečně pojištěn a proti čemu a jak je připraven čelit dalším rizikům.
- Collateral (zajištění), což znamená prověření, jaká část majetku klienta je zajištěna jinými věřiteli, jaké zajištění je možné od klienta dostat. Zda může zajištění nabídnout majitel podniku či se za klienta může zaručit jiný důvěryhodný partner.[77]

Dalším nástrojem k hodnocení kreditního rizika klienta jsou **scoringové modely** vycházející z kvantitativní finanční analýzy dat, které jsou získány především z účetní evidence hodnoceného subjektu, a na jejichž základě odhadují jeho bonitu.[78] Podnik si může pro účely hodnocení úvěrového rizika obchodních partnerů vyvinout scoringový model vlastní. Posledním výše zmíněným nástrojem využívaným k hodnocení spolehlivosti a platební schopnosti obchodních partnerů je **obchodní rating**. Rating je komplexním hodnocením klienta za účelem odhadnout jeho současnou a budoucí platební schopnost, tedy schopnost splácet včas a řádně své dluhy. Toto hodnocení provádí nezávislá ratingová agentura pomocí fundamentální analýzy, která má k dispozici data a informace, jež nejsou běžně dostupné a pro některé podniky by bylo vytvoření jejich databáze nemožné či nevýhodné.[79] Výstupem obchodního ratingu je známka vyjadřující finanční sílu podniku, známka sdělující míru rizika pro obchodování, jež je odhadována na základě finanční situace podniku, a výše maximálního doporučeného obchodního úvěru.[80]

Všechny výše zmíněné nástroje hodnocení bonity klienta by měli pomoci předejít možnému riziku neuhrazení pohledávky, která podniku vzniká při poskytnutí obchodního úvěru jeho odběrateli, avšak základem pro minimalizaci platebního rizika je smlouva vhodně sestavená kvalifikovanou osobou a správně nastavené platební a obchodní podmínky. Pro minimalizaci platebního rizika může podnik využít instrumentů jako je směnka, šek, dokumentární inkaso, dokumentární akreditiv, bankovní záruka, pojištění

[77] KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
[78] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
[79] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
[80] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

obchodních úvěrů a další zajišťovací prostředky, mezi než lze zařadit jistotu, ručení, zadržovací právo, uznání závazků, smluvní pokutu či úroky z prodlení. K urychlování inkasa pohledávek může podnik zvolit jednu z alternativních forem refinancování, které jsou založené na odkupu pohledávek, a to faktoring či forfaiting.[81]

Řízení pohledávek lze označit jako řízení jedné dimenze vztahu s odběratelem, jehož účelem je ochránit podnik před vysokým podílem vydaných faktur, které jsou placeny po datu splatnosti, a minimalizovat podíl nedobytných pohledávek, jež podnik není schopen vymoci nebo je jejich inkaso doprovázeno relativně vysokými náklady na jejich vymožení. Optimum řízení pohledávek představuje stav, kdy je minimalizován podíl nedobytných pohledávek a pohledávek po splatnosti, ale zároveň nedochází k výraznému omezení prodeje díky tzv. tvrdé politice řízení pohledávek. Na to, jak optimálního stavu dosáhnout, není žádný jednotný návod. Je třeba, aby vedení podniku aplikovalo různé nástroje, metody – viz výše a své zkušenosti. Cílem tedy není se zcela vyhnout pozdě platícím klientům nebo nedobytným pohledávkám, i přesto, že by tento stav byl ideální, ale také zvážit, zda postoupení určitého rizika ve smyslu neuhrazení vydané faktury, neznamená pro podnik zvýšení obratu. Šířeji by cíl řízení pohledávek dle autorky Kislingerové a kol. bylo možné definovat jako *„umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a negativních dopadů do cash flow“*.[82]

Obecně lze řízení pohledávek rozdělit na dvě dimenze, a sice na **prevenci**, kde si podnik snaží, aby nedocházelo ke vzniku nedobytných či pozdě hrazených pohledávek – viz metody a postupy výše, a **vymáhání**, které nastává ve chvíli, kdy se podniku nepodařilo vyinkasovat pohledávku včas. Mezi nejčastější způsoby vymáhání pohledávek lze zařadit telefonický kontakt či osobní kontakt s klientem, písemné upomínky, využití činnosti vymáhacích agentur, soudní vymáhání, exekuce či podání insolvenčního návrhu na odběratele. Pohledávku může podnik jako každý jiný majetek také prodat, neboli postoupit na jiného věřitele, ale podnik tak musí počítat s vysokým diskontem. Navíc jestliže se bude jednat o nedobytnou pohledávku, zřejmě si jí nikdo nekoupí. Prodej

[81] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[82] KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

pohledávky může využít především podnik, který nutně potřebuje finanční prostředky a nemůže čekat, až dojde k jejímu proplacení.[83]

K dalším činnostem spojeným s řízením pohledávek lze zahrnout monitoring objemu pohledávek, jejich vývoje a struktury dle různých hledisek, výpočet a kontrola jejich rentability a likvidnosti, sledování rovnoměrnost či nerovnoměrnost vzniku pohledávek, jejich doby splatnosti a rizik, které s pohledávkami vyvstávají.

Pro ověření, zda je řízení pohledávek efektivní se nejčastěji využívá ukazatel **doba obratu pohledávek** – viz rovnice č. 18. Tento ukazatel lze vypočítat z údajů uvedených ve finančních výkazech podniku, avšak aby byl výpočet co nejpřesnější, je třeba vycházet z informačního systému podniku.[84]

Z **účetního hlediska** je nutné pohledávky správně evidovat a oceňovat. V českém prostředí je tato problematika řešena zejména v zákoně o účetnictví a účetními standardy.

Stejně jako se člení majetek z časového hlediska, tak i pohledávky lze rozčlenit na **pohledávky krátkodobé**, jejichž doba splatnosti je k rozvahovému dni kratší než jeden rok, a **pohledávky dlouhodobé**, které mají dobu splatnosti k rozvahovému dni delší než jeden rok. Dále lze pohledávky rozlišit dle vlastnictví, a to na pohledávky **vlastní** a **cizí**.

Pohledávky se v účetnictví oceňují **jmenovitou hodnotou** při jejich vzniku, **pořizovací cenou** při jejich nabytí za úplatu či vkladem a **reprodukční pořizovací cenou** v případě bezúplatného nabytí.[85] V případě, že podnik obchoduje v cizí měně je z pohledu vedení účetnictví důležité i jejich **přepočet na české koruny**. Zákonem o účetnictví je určeno, aby účetní jednotka pro přepočet použila kurzu devizového trhu vyhlašovaného Českou národní bankou. Podnik v tomto případě může využít **pevného kurzu**, který si účetní jednotka stanoví vnitřním předpisem odvozením od vyhlášeného kurzu České národní banky a který platí po předem určené období, či **aktuálního kurzu**, jenž platí v okamžiku provedení účetního případu. K rozvahovému dni je pak nutné přecenit pohledávky aktuálním kurzem a zaúčtovat kurzové rozdíly.

Jestliže má účetní jednotka důvodné podezření, že nedojde k uhrazení pohledávky ze strany dlužníka a lze ji tak označit jako nedobytnou, měla by v rámci naplnění účetní zásady poctivého a věrného zobrazení reflektovat skutečný stav a k této pohledávce

[83] KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
[84] KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
[85] §25 odst. 1 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

vytvořit **opravnou položku**, jakožto přechodné snížení její hodnoty, či pohledávku **odepsat**, a tím její hodnotu snížit trvale.[86] Opravnou položkou zároveň podnik naplňuje zásadu opatrnosti, kdy v účetní závěrce zohledňuje možná rizika, která snižují hodnotu vykázaného majetku účetní jednotky.[87] Tvorbu opravné položky lze označit za její přecenění, jelikož při této operaci účetní jednotka pohledávku stále eviduje, ale v přeceněné, nižší hodnotě. Opravné položky lze rozlišit na **zákonné** (daňové), které jsou daňově uznatelným nákladem[88], a **ostatní** (účetní), jež jsou daňově neúčinné. Podmínky a tvorba zákonných opravných položek jsou upraveny zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. Odpisem pohledávky dojde k jejímu vyřažení z rozvahy. Daňový uznatelnost odpisu pohledávek je také upravena zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

V souvislosti s vykazováním pohledávek je vhodné zmínit i možnost **promlčení** pohledávky. Délka promlčecí lhůty je zákonem stanovena na tři roky, avšak v občanském zákoníku extistuje řada výjimek.[89]

3.2.4 Řízení zásob

Stejně jako pohledávky, i **zásoby** tvoří významnou část oběžného majetku podniku. Zásoby lze chápat jako bezprostřední přirozený prvek ve výrobních i distribučních podnicích. Lze je také definovat jako část užitných hodnot, jež byly vyrobeny, ale ještě nedošlo k jejich spotřebě.[90] Jejich vznik je založen na základě časového a prostorového nesouladu mezi vznikem potřeby dané položky zásob a její dostupnosti.[91] Zásoby podnik drží především kvůli odlišnému taktu a objemu dodávek od dodavatelů na jedné straně a odběrům od výroby či odběratelů na straně druhé, neboli odlišné frekvenci příjmu a výdeje zásob do a ze skladu. Dalším důvodem může být vytvoření jakési jistoty či bezpečí podnikem, pro případ, že by nastaly komplikace s dodáním zásob ze strany dodavatele.[92]

---

[86] §26 odst. 3 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
[87] §25 odst. 3 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
[88] §24 odst. 2 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
[89] §629 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový)
[90] HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. Řízení zásob: logické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1998. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-55-2.
[91] ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
[92] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Zásoby lze dle účetního hlediska rozdělit na tyto majetkové položky:

- **materiál**, jenž v sobě zahrnuje hlavní výrobní suroviny a pomocný materiál vstupující do procesu výroby, a který je zásobou od příjmů na sklad až po jeho předání do výroby,
- **nedokončenou výrobu a polotovary**, což je materiál, který již prošel určitou fází výrobního procesu, čímž došlo k jeho změně charakteru, a čeká na další zpracování,
- **výrobky**, jež jsou finálním výstupem procesu výroby a jsou určeny k dodání odběratelům,
- **mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny**, konkrétně mladá chovná zvířata a zvířata ve výkrmu, nebo také například kožešinová zvířata, ryby, včelstva a laboratorní zvířata,
- **zboží**, které je zásobou, jež podnik nakoupil za účelem dalšího prodeje v nezměněné podobě, tedy aniž by prošlo jakoukoliv fází výrobního procesu.[93]

Zvláštní zásobou, která se v rozvaze vykazuje jako součást zásob, je i položka **poskytnuté zálohy na zásoby**. Jde o platby, které podnik poskytl svému dodavateli za zásoby, které mu teprve dodá. Jedná se tedy o formu pohledávky za dodavatelem.[94]

Je zřejmé, že výše a struktura zásob bude závislá především na tom, v jakém oboru a objemu podnik provozuje svou činnost, zda je podnikem výrobním či pouze obchodním, stabilním či začínajícím, jakou zaujímá vyjednávací pozici vůči svým dodavatelům a klientům, ale také na nákladech spojenými se zásobami. S ohledem na tyto skutečnosti by své zásoby podnik měl také řídit. **Řízení zásob** lze tedy definovat jako soubor relativně samostatných činností, které na základě zaměření podniku, zajišťují plynulý a bezporuchový výrobní proces a prodej potřebným množstvím zásob, a to v přiměřené sktruktuře, kvalitě, ve správné době, na potřebném místě a při minimálních nákladech, jež jsou se správou zásob spojené.[95] Tyto činnosti spočívají v prognózování, analýzách, plánování, operativních činnostech a kontrolních operacích v rámci jednotlivých skupin zásob, ale také zásob jako celku. Cílem tohoto řízení je nejen udržovat zásoby na takové

[93] ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
[94] ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
[95] VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

úrovni a v takové struktuře, aby byla zabezpečena rytmická a nepřerušovaná výroba, ale také dodávky odběratelům, a to s optimálním vynaložením nákladů a s optimální vázaností finančních prostředků v zásobách. Zásoby totiž nemusejí mít jenom pozitivní vliv, a to ve smyslu řešení časového, místního, kapacitního a sortimentního nesouladu mezi výrobou a spotřebou, či uskutečnění přírodních a technologických procesů nebo zajištění výkyvů, ale také vliv negativní, a to proto, že zásoby vážou kapitál podniku, spotřebovávají další práci a prostředky, a také s sebou přináší riziko znehodnocení, nepoužitelnosti či neprodejnosti. Výše zásob by měla být z hlediska vázanosti kapitálu co nejnižší, ale zároveň dostatečně vysoká, aby nedošlo k přerušení výroby a dodávek směrem k odběratelům. Proto by podnik měl mezi těmito hledisky hledat a zvolit určité optimum. Je vhodné také zmínit, že řízení zásob má významný vliv na výsledek hospodaření každého podniku.[96]

Řízení zásob by mělo vést k jejich **optimální výši**. To, pro podnik znamená hledat a nalézt optimální vztah mezi tím, jak konkrétní zásoba plní své funkce, a tím, jak vysoké je třeba vynaložit náklady s ní spojené. Při optimalizaci však náklady nejsou jediným kritériem. Strategie a metody používané při řízení zásob je nutné vhodně diferencovat. Mimo konkrétní podmínky daného podniku je vhodné respektovat zejména také stupeň zpracování položky zásob, druh poptávky, místo zásoby v materiálovém toku a kategorie položky dle klasifikace ABC.[97]

Obecně lze zmínit, že v praxi může nastat celá řada situací v oblastí řízení zásob, dle kterých byly vytvořeny různé modely řízení. Tyto modely lze dělit dle různých hledisek. Základním rozdělením modelů teorie zásob je na modely **statické** a **dynamické**. Dále lze obě tyto skupiny modelů rozdělit dle typu poptávky na **modely deterministické**, kde podnik přesně zná velikost poptávky (spotřeby) a pořizovací lhůtu, a **modely stochastické**, kde velikost poptávky (spotřeby) a pořizovací lhůty jsou odhadem s určitou pravděpodobností. Je zřejmé, že z těchto modelů jsou pro řešení jednodušší ty deterministické, jelikož předpokládají rozhodování za jistoty, nicméně jsou také určitým zjednodušením reality oproti stochastickým modelům, které předpokládají rozhodování za rizika.[98] K optimálnímu řízení zásob je pak třeba definovat **optimalizační kritérium**, které

[96] HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. Řízení zásob: logické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1998. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-55-2.
[97] HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. Řízení zásob: logické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1998. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-55-2.
[98] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2563-2.

by mělo obsahovat minimálně jednu řídící proměnnou a obvykle i další veličiny či parametry, neboli tzv. neříditelné vstupy, jež představují vstupní data pro matematické modely. Z ekonomického hlediska lze rozlišit tři typy optimalizačních funkcí, a to nákladově orientované, bez nákladové orientace a smíšené.[99]

Jestliže podnik předpokládá rovnoměrnou spotřebu určité položky zásob během daného období, je možné aplikovat **lineární optimalizační model**, který vychází ze situace, kdy vždy po spotřebě skladových zásob následuje nová dodávka. Základem optimalizace zásob je určení běžné zásoby, jenž vychází z celkového objemu výroby a normy spotřeby na jednotku výroby.[100]

Mezi alternativní systémy řízení zásob lze zařadit **metodu Just-in-time** (JIT), jenž je systémem založeným na principu výroby, který pracuje s požadavkem vynikající kvality, absolutní časové koordinace, minimalizace nákladů a tržní orientace. Tyto požadavky lze aplikovat na všechny výrobní postupy a fáze výrobního procesu. Výsledkem je pak dosažení kontinuálního zlepšování všech důležitých charakteristik produktů.[101] Podstatou tohoto přístupu je, že v zásobovacím řetězci si dva na sebe navazující články časově i prostorově vyhovují. Neboli odběratel dostává svou zásobu právě v okamžiku, kdy vznikne jeho potřeba, jelikož dodavatel tento požadavek plní „právě včas“. Díky tomuto systému tak není nutné vytvářet zásoby.[102] Dle autorů Váchala, Vochozky a kol. *„je až paradoxní mluvit o JIT jako o metodě řízení zásob vzhledem k tomu, že její důsledná a ideální aplikace by vedla k „nulové“ úrovni zásob“,* tímto by pak finančním manažerům odpadla starost o to, jak a při jakých nákladech na kapitál financovat zásoby, což je jednou ze základních otázek, při řízení zásob.[103]

Další metodou využívanou při řízení zásob je **metoda ABC**, jenž je typickou metodou diferenciace. Tato metoda vychází ze známého Paretova principu 20/80. Z Paretovy zákonitosti vyplývá, že při řízení je třeba soustředit pozornost na omezený počet nejdůležitějších objektů, které mají rozhodující vliv na celkový výsledek. Při použití této

[99] LUKÁŠ, Ladislav. Pravděpodobnostní modely v managementu: teorie zásob a statistický popis poptávky. Praha: Academia, 2012. Lanna. ISBN 978-80-200-2005-5.
[100] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
[101] PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
[102] KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.
[103] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

metody jsou zásoby rozděleny do skupin A, B nebo C, a to z hlediska jejich významu dle zvoleného parametru. Následně je na každou tuto skupinu aplikován jiný přístup k řízení zásob.[104] Pro rozdělení do skupin může být mimo podílu na spotřebě, prodeji a obratu, použito i parametrů jako je podíl na tržbách, podíl na zisku, obtížnost zásobování, zastupitelnost nebo důsledky nedostatku.[105]

K hodnocení efektivnosti řízení zásob lze využít především ukazatelů, jako jsou doba obratu zásob, obrat zásob a rentabilita aktiv.[106] **Obrat zásob** je ukazatelem, který udává počet obrátek zásob za dané období, obvykle za rok. Žádoucí je, aby se počet obrátek zvyšoval, tedy zkracovala doba obratu, což následně vede k snižování potřebného kapitálu při tvorbě zisku. Obvykle bývají v čitateli zlomku uvedeny tržby, avšak dle autora Synka a kol. je vhodnější použít místo nich náklady na pořízení zásob, jelikož jsou v těchto nákladech zásoby často oceněny. Zároveň uvádí, že je vhodné použít ve jmenovateli ukazatele průměrný stav zásob vypočtený buď z měsíčních údajů či z počátečního a konečného stavu zásob.[107] Výpočet obratu zásob je uveden níže – viz rovnice č. 22. Analogicky lze obrat vypočítat pro každou položku aktiv a pasiv.

Rovnice 22: Výpočet obratu zásob

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby (náklady)}}{\text{průměrná zásoba}}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Synek, 2011

3.2.5 Řízení hotovosti

Hotovost je další položkou aktiv, kterou je třeba řídit v souvislosti s řízením platební schopnosti podniku. Hotovostí jsou v této kapitole označovány peněžní prostředky, a to jak v pokladně, tak i na bankovních účtech, a krátkodobý finanční majetek. Je zřejmé, že její držení je velice důležité, a to z hlediska plateb, které podnik musí realizovat například svým zaměstnancům za odvedenou práci, svým dodavatelům za dodané zásoby či

[104] HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. Řízení zásob: logické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1998. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-55-2.
[105] KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.
[106] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[107] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

provedené služby, státu z titulu odvodu daní, majitelům ve formě dividend či podílech na zisku či věřitelům jako splátky závazků atd. Jelikož je většina běžných účtů minimálně úročena, je hotovost označována jako nevydělávající aktivum, a proto se z hlediska výnosnosti vyžaduje její minimální stav, avšak je třeba udržovat takovou částku hotovosti, aby byl podnik schopen zachovat chod svých běžných aktivit a pokrýt výše uvedené platby. Je tedy třeba stanovit formy a poměry jednotlivých druhů hotovosti tak, aby se minimalizovalo riziko, že se podnik stane platebně neschopným, a zároveň se snížily náklady na udržení platební schopnosti.[108] K těmto nákladům lze zařadit náklady ušlé příležitosti, které podniku vznikají v případě, že hotovost drží ve formě peněžních prostředků místo toho, aby ji proměnil ve více výnosnou formu aktiv. Dále také náklady z titulu nákladů na obchodování s cennými papíry či úrokových nákladů a poplatků v případě, že podnik nedisponuje dostatečnými finančními prostředky a musí si je tedy obstarat, a to buď prodejem krátkodobého finančního majetku nebo čerpáním úvěru. Vedení podniku tedy pro nalezení optimálního stavu hotovosti musí zvolit kompromis mezi benefity, které držení hotovosti přináší ve formě jistoty, že podnik bude schopen dostát svých závazků, a náklady, které z držení hotovosti plynou.[109]

Cash management, jak se také řízení hotovosti nazývá, je součástí treasury managementu, jenž představuje strategické a operativní finanční řízení. Do oblasti řízení hotovosti lze zahrnout následující činnosti:

- plánování vývoje hotovosti, tj. příjmů a výdajů nebo také cash flow,
- vyrovnávání stavu hotovosti v rámci koncernu s využitím různých technik cash managementu jako jsou například cash pooling a netting,
- ukládání přebytečné a obstarávání chybějící hotovosti, tj. nákup a prodej cenných papírů či investování do bankovních depozit a získávání krátkodobého financování,
- řízení kurzového rizika, které zahrnuje činnosti sloužící k eliminaci negativních důsledků změny devizových kurzů na hodnotu aktiv podniku,
- optimalizace platebního styku,

[108] ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
[109] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

- výběr a udržování bankovních vztahů.[110]

Rozhodování o optimální výši hotovosti je podobné jako v případě zásob. Existují různé teoretické modely řízení hotovosti, jež jsou obdobou modelů řízení zásob jako je například Baumolův model či Miller-Orrův model. Tyto modely vycházejí z možnosti rychlé přeměny hotovosti na krátkodobé cenné papíry a jiné formy krátkodobého investování, z kterých plyne vyšší výnos, a naopak. V rámci koncernu lze také využít tzv. cash poolingu, kdy se přebytky peněžních prostředků jednotlivých podniků v tomto koncernu převádějí na jeden centralizovaný účet či více centralizovaných účtů a jejich řízení pak probíhá centrálně. Tímto řízením se pak vyrovnávají rozdíly ve výši peněžních prostředků mezi podniky v koncernu a to tak, aby nedocházelo k situaci, kdy by jeden z podniků měl nadměrné peněžní prostředky a jinému chyběly a měl problém s platební schopností.[111]

Potřeba hotovosti je vyvolána především časovým nesouladem mezi příjmy a výdaji. Tento nesoulad by měl odhalit a odstranit plán příjmů a výdajů neboli plán peněžních toků, jenž je z koncepčního hlediska součástí plánu finančního, ve kterém jsou zobrazeny všechny činnosti podniku a slučuje všechny dílčí plány podniku. K vytvoření podnikového plánu je třeba sestavit strategickou analýzu daného podniku, která určí jeho výnosový potenciál, a to pomocí analýzy vnějšího prostředí, tzn. příležitostí a rizik, a vnitřního prostředí, tzn. silných a slabých stránek podniku.[112] Jeho obsahem je plán prodeje, jenž je východiskem pro plán produkce, dle kterého je sestaven plán výrobních kapacit, plán investic, personální plán a plán potřeby finančních zdrojů. Dále je v něm zahrnut i plán tvorby a rozdělení zisku.[113]

Finanční plán je podnikem sestavován ve formě plánu tržeb a nákladů, tzn. plánovaného výkazu zisků a ztrát, plánu majetku a zdrojů financování, tzn. plánované rozvahy, a plánu peněžních toků. Dále ho doplňují plán rozdělení výsledku hospodaření a plán potřeby externího financování. Po sestavení je finanční plán podroben finanční analýze, jejímž výstupem by mělo být zjištění, zda podnik zvyšuje svou hodnotu a jeho

[110] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[111] ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
[112] MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.
[113] GRZNÁR, Miroslav a Peter ŠINSKÝ. Firemné plánovanie. Bratislava: Ekonóm, 2003. ISBN 80-225-1649-x.

majitelé inkasují patřičný výnos. V podniku lze rozlišit dlouhodobý finanční plán a finanční plány krátkodobé, které jsou dekompozicí plánu dlouhodobého. Tyto krátkodobé finanční plány podnik pravidelně vyhodnocuje a upřesňuje dle změn, které nastaly v jeho okolí, a to proto, aby finanční plán byl stále aktuální.[114]

Plán peněžních toků navazuje na plán prodeje. Jeho základem plán příjmů. Podnik by při sestavování plánu příjmů měl vycházet ze zakázek, které lze očekávat dle prognózy prodeje a uzavřených smluv, dále z předpokládané úrovně cen, vývoje devizového kurzu, jestliže podnik obchoduje se zahraničními subjekty, dále také z úvěrové politiky a systému skont a rabatů. Při sestavování plánu výdajů by měl být přístup podniku analogický. Je tedy třeba vycházet především z předpokládaných provozních výdajů, plánovaných dlouhodobých investičních výdajů a plánovaných plateb majitelům podniku a věřitelům. Jak je plán peněžních toků přesný, záleží na přesnosti informací o datech a výších budoucích toků příjmů a výdajů. Podnik by při sestavování plánu peněžních toků měl dodržovat zásadu, že plánované výdaje musí být menší či rovné disponibilním prostředkům. Dále by měl brát v potaz stav peněžních prostředků na počátku období, očekávané příjmy a výdaje z provozní a investiční činnosti, a to také z pohledu získávaní či splácení finančních zdrojů a požadavek na minimální finanční rezervu. Plán peněžních toků je sestavován na roční časové období, a to obvykle pomocí nepřímé metody. Avšak pro účely řízení cash flow a prevence proti riziku platební neschopnosti je třeba sestavovat plán příjmů a výdajů i na kratší časový horizont, např. čtvrtletní, měsíční, týdenní či denní, jelikož s kratším prognózovaným obdobím lze předpokládat větší přesnost oproti tomu delšímu. V případě kratšího časového období je možné pro sestavení plánu využít přímé metody.[115]

Jestliže v plánovaných peněžních tocích vznikne disharmonie, je potřeba, aby podnik získal dodatečné zdroje financování. Nejrozšířenějším způsobem financování jsou obchodní úvěry poskytnuté dodavateli. Obdobou jsou zálohy předem inkasované podnikem od odběratelů. Dalšími nástroji financování mohou být bankovní úvěry, leasingy, kontokorenty, faktoring a jiné.

[114] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
[115] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

3.2.6 Řízení kurzového rizika

Další částí z oblastí řízení platební schopnosti podniku je řízení kurzového rizika. Řízení kurzového rizika se týká především podniků, jež obchodují v cizí měně, v zahraničí či jsou zainteresováni na devizovém trhu. Avšak kurzové riziko se týká také podniků působících pouze v tuzemsku, jelikož vývoj devizových kurzů a případné intervence centrálních bank mají vliv na řadu makroekonomických ukazatelů, úrokové sazby i ceny statků a služeb.

Kurzové riziko lze definovat jako možnost, že vlivem vývoje měnových kurzů bude podnik platit či inkasovat jiné hodnoty oproti původnímu předpokladu či se změní stav jeho devizových aktiv a pasiv.[116] V podnikovém účetnictví tak vznikají **kurzové rozdíly**, které se účtují v případě kurzových zisků do výnosů a kurzových ztrát do nákladů. Je tedy zřejmé, že tyto kurzové rozdíly ovlivňují výsledek hospodaření účetní jednotky, a to buď pozitivně či negativně, proto je třeba kurzové riziko při řízení podniku nepřehlížet.

K měření kurzového rizika lze využít metody alternativních scénářů, kdy finanční manažer na základě provedené analýzy odhadne budoucí vývoj devizových kurzů a ohodnotí je příslušnými pravděpodobnostmi. Následně vypočítá očekávanou kurzovou ztrátu či zisk. Další metodou, kterou lze využít k měření kurzového rizika je metoda Value at Risk, která oproti předchozí zmíněné nevychází ze subjektivních předpokladů.

K řízení kurzového rizika se může podnik postavit tak, že riziko podstoupí, omezí nebo se mu vyhne. V případě podstoupení rizika podnik nepřijímá žádná opatření a nese jeho negativní i pozitivní důsledky. Tento přístup lze zvolit, pokud se bude jednat o objemově nevýznamnou transakci. Omezit kurzové riziko lze různými způsoby, a to například sdílením rizika s jinými subjekty, zajišťovacími operacemi na trhu, přenesením rizika na jiný subjekt nebo diverzifikací. Jestliže podnik vyhodnotí transakci jako rizikovou, může se jí zcela vyhnout. Obecně lze rozlišit interní a externí metody zajištění kurzového rizika. Interní metody jsou součástí běžného finančního řízení a rozhodování podniku a lze mezi ně zařadit měnovou diverzifikaci, různá strategická rozhodnutí, přenos rizika na obchodní partnery pomocí měnové doložky, volby fakturační měny, leadingu či laggingu, a dále započtení pohledávek a závazků, konkrétně netting a matching. Externí metody vyžadují dodatečné uzavírání specifických kontraktů na finančním trhu. Jedná se

[116] ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, Alexej SATO a Josef TAUŠER. Finanční strategie v mezinárodním podnikání. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-321-8.

zejména o měnové forwardy, měnové futures, měnové opce a devizové a měnové swapy.[117]

3.3 Platební neschopnost a způsoby jejího řešení

Obecně lze platební neschopnost označit jako neschopnost podniku dostát svým závazkům včas a v plné výši. Je třeba rozlišovat, zda se opravdu jedná o platební neschopnost v pravém slova smyslu nebo zda se jedná o pouhou platební nevůli. V případě platební neschopnosti dlužník totiž chce uhradit svůj závazek svému věřiteli, ale není toho objektivně schopen. Oproti tomu dlužník, který své dluhy nehradí pouze z důvodů platební nevůle, má k dispozici zdroje, pomocí kterých by mohl tyto dluhy bez větších problémů uhradit, ale nehradí je, jelikož mu z tohoto plynou benefity ve formě vylepšení svého cash flow a získání bezplatného obchodního úvěru.[118]

Platební neschopnost neboli insolvence je dle insolvenčního zákona jedním z důvodů úpadku dlužníka. Dalším důvodem může být předlužení. Zda se jedná o úpadek ve formě platební neschopnosti či předlužení se zkoumá podle typu dlužníka, tedy zda se jedná o osobu právnickou či fyzickou, podnikatele, či nepodnikatele. Předlužení se týká právnických osob a osob fyzických, pokud jsou podnikateli. Jestliže je podnik předlužen, má dle insolvenčního zákona více věřitelů, tzn. více než jednoho, a souhrn jeho závazků, včetně těch, které nejsou po splatnosti, převyšuje hodnotu majetku tohoto podniku.[119]

Úpadek z důvodu platební neschopnosti se týká právnických i fyzických osob. Pokud se dle insolvenčního zákona dlužník nachází v úpadku ve formě platební neschopnosti, míní se tím, že má více než jednoho věřitele, tedy minimálně dva, a není schopen platit své závazky déle než třicet dnů po lhůtě jejich splatnosti, a to kvůli nedostatečným finančním prostředkům.[120] Jestliže jsou ale tyto závazky neplaceny pouze pro neochotu dlužníka a dlužník je schopen objektivně tyto závazky plnit, tak se o úpadek nejedná.[121] Toto jsou tři základní předpoklady platební neschopnosti a musí být vždy splněny. V insolvenčním zákoně jsou však implementovány čtyři vyvratitelné domněnky platební

[117] REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
[118] KISLINGEROVÁ, Eva. Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
[119] §3 odst. 4 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, ve znění pozdějších předpisů.
[120] § 3 odst. 1 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, ve znění pozdějších předpisů.
[121] MARŠÍKOVÁ, Jolana. Insolvenční zákon: s poznámkami, judikaturou, nařízením Rady ES 1346/2000 a prováděcími předpisy. Vyd. 3., V nakl. Leges vyd. 2. Praha: Leges, 2014. Glosátor. ISBN 978-80-87576-80-9.

neschopnosti, které slouží k vyhodnocení, zda se dlužník v platební neschopnosti nachází či nikoliv. Dlužník tedy není schopen plnit své závazky, pokud:

- zastavil platby podstatné části svých peněžitých závazků nebo
- neplní své závazky po dolu delší než tři měsíce po lhůtě splatnosti nebo
- nebylo možné dosáhnout uspokojení některé z dlužníkových splatných peněžitých pohledávek výkonem rozhodnutí nebo exekucí nebo
- dlužník nesplnil povinnost, kterou mu uložil insolvenční soud a nepředložil seznamy taxativně vyjmenované v §104 odst. 1[122]

V insolvenčním zákoně je definována i negativní právní domněnka platební neschopnosti. Dlužník tedy naopak prokazuje, že se v platební neschopnosti nenachází, že není v úpadku a že důvodem, proč zrovna nehradí své závazky, může být pouze jen krátkodobá platební neschopnost. K tomuto prokazování slouží dlužníkovi institut mezery krytí. Mezerou krytí se rozumí rozdíl mezi peněžitými závazky po splatnosti a výší disponibilních prostředků podniku. Tato domněnka má za to, že dlužník, který podniká a vede účetnictví je schopen plnit své peněžité závazky, jestliže jeho mezera krytí je nižší než desetina výše jeho splatných peněžitých závazků. Mezera krytí se stanovuje ve výkazu stavu likvidity sestaveného dle Vyhlášky č. 190/2017 Sb. k provedení §3 odst. 3 insolvenčního zákona (Vyhlášky o platební neschopnosti podnikatele). Anebo pokud podle výhledu vývoje likvidity mezera krytí klesne v období, na které se výhled vývoje likvidity sestavuje, pod jednu desetinu výše jeho splatných peněžitých závazků, tak se rovněž dlužník v platební neschopnosti nenachází.[123] Výhled vývoje likvidity se sestavuje také podle výše uvedeného prováděcího právního předpisu.

Základními způsoby řešení dlužníkovi platební neschopnosti jsou:

- reorganizace,
- konkurs,
- oddlužení a
- zvláštní způsoby řešení úpadku, které insolvenční zákon stanoví pro určité subjekty nebo pro určité druhy případů[124]

[122] §3 odst. 2 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, ve znění pozdějších předpisů.
[123] §3 odst. 3 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, ve znění pozdějších předpisů.
[124] §4 odst. 1 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, ve znění pozdějších předpisů.

Během **reorganizace** se dlužníkova podnikatelská činnost neukončuje a provoz jeho podniku tedy i nadále pokračuje. Proto je tento způsob řešení platební neschopnosti často označován jako nelikvidační.

Naopak **konkurs** je oproti reorganizaci tzv. likvidačním způsobem řešení dlužníkova úpadku. Obecně lze říci, že konkursní řízení probíhá tím způsobem, že dojde ke zpeněžení majetkové podstaty dlužníka a z výnosů tohoto zpeněžení se poté uspokojují poměrně zjištěné pohledávky dlužníkových věřitelů. Pakliže jsou některé pohledávky neuspokojené, nezanikají (pokud zákon nestanoví jinak).[125]

Další způsob, jenž umožňuje dlužníkům vyřešit svou platební neschopnost **oddlužení**, a to tak, že po splacení zákonem stanoveného podílu svých dluhů a splnění dalších zákonem daných kritérií, budou od zbývající části svých závazků osvobozeni.

3.4 Shrnutí teoretických východisek

Z předchozích kapitol je patrné, že řízení platební schopnosti je velmi obsáhlou problematikou. Při jeho hodnocení je třeba vycházet především ze samotné činnosti podniku, jeho vlastnické a organizační struktury, finančních výkazů, a to zejména rozvahy, výkazu zisků a ztrát a cash flow, interních dat a plánů podniku. Jistou výhodou při tomto hodnocení je dobrá a dlouhodobá znalost podniku, jeho silných a slabých stránek, interních procesů a vhled do účetnictví.

Dále také z ukazatelů finanční analýzy, kdy je třeba analyzovat strukturu a vývoj aktiv, pasiv, nákladů a výnosů. Vhodné je také v rámci analýzy zařadit poměrové ukazatele, zejména již výše uvedené ukazatele likvidity, rentability a aktivity.

Dalšími poměrovými ukazateli, kterým je vhodné se v rámci analýzy finančního zdraví podniku věnovat jsou **ukazatele zadluženosti**.

Z této skupiny ukazatelů je základním ukazatelem **celková zadluženost**, jejíž doporučená hodnota je v rozmezí 30 až 60 %, zde je však nutné respektovat podnikatelskou činnost podniku a příslušnost k odvětví. Celková zadluženost se vypočítá poměrem cizích zdrojů a celkových aktiv podniku – viz rovnice č. 23.[126]

[125] § 244 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, ve znění pozdějších předpisů.K
[126] 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.

Rovnice 23: Výpočet celkové zadluženosti

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{CZ}}{\text{A}} \times 100$$

kde:
CZ hodnota cizích zdrojů
A hodnota aktiv

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápková a kol., 2017

Míra zadluženosti je dalším často využívaným ukazatelem při hodnocení zadluženosti podniku. Tento ukazatel poměřuje cizí a vlastní kapitál a při jeho posuzování je nutné sledovat jeho vývoj v čase. Ukazatel **úrokového krytí** měří zadluženost dle schopnosti podniku splácet nákladové úroky. Výsledek tohoto ukazatele je možné získat poměrem zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a nákladových úroků – viz rovnice č. 24. Doporučená hodnota ukazatele úrokového krytí je vyšší než 5.[127]

Rovnice 24: Výpočet úrokového krytí

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{NÚ}}$$

kde:
EBIT zisk před zdaněním a úroky
NÚ hodnota nákladových úroků

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápková a kol., 2017

K hodnocení zadluženosti je možné dále využít **koeficientu samofinancování**, jenž se spočítá jako poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům podniku – viz rovnice č. 25. Tento ukazatel vyjadřuje rozměr, v němž jsou aktiva podniku financována zdroji jeho majitelů.[128]

Rovnice 25: Výpočet koeficientu samofinancování

$$\text{KS} = \frac{\text{VK}}{\text{A}} \times 100$$

kde:
KS koeficient samofinancování
VK hodnota vlastního kapitálu
A hodnota celkových aktiv

Zdroj: vlastní zpracování dle Knápková a kol., 2017

[127] 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.
[128] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

4 Vlastní práce

V této části práce jsou aplikována teoretická východiska na konkrétním podniku, u něhož dochází k zhodnocení řízení jeho platební schopnosti. Je zde popsána jeho podnikatelská činnost, vlastnická a organizační struktura a používaný informační systém. Dále je zde analyzováno jeho finanční zdraví pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy, řízení jeho čistého pracovního kapitálu a řízení obchodních úvěrů a pohledávek.

4.1 Představení podniku a jeho činnosti

V této kapitole bude představen podnik, u něhož bude v následujících kapitolách docházet k zhodnocení jeho řízení platební schopnosti.

4.1.1 Základní údaje o podniku

Obchodní firma:	Power Systems s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	45797633
Datum vzniku:	31. července 1992
Spisová značka:	C 11664 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	V luhu 754/18, 140 00, Praha 4 – Nusle
Předmět podnikání:	Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
Základní kapitál:	1 268 000,- Kč
Společníci:	Michal Tomeš – 50% obchodní podíl Sářin svěřenský fond – 50% obchodní podíl
Statutární orgán:	Ing. Pavel Suchánek - jednatel

4.1.2 Historie a současnost podniku

Podnik byl založen v červenci roku 1992 společníky Alexandrou Konečnou a Hubertem Neumanem pod názvem PRAGIS ComTour s.r.o. se základním kapitálem

100.000,- Kč a předměty podnikání organizační zajištění provozu informačního a rezervačního sytému pro cestovní ruch, vydavatelská činnost, automatizované zpracování dat a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

V květnu roku 1994 byl zvýšen základní kapitál společnosti na 102.000,- Kč a přibyl třetí společník MUDr. Sabina Podrabská. O dva roky později došlo k dalšímu zvýšení základního kapitálu, a to na částku 462.000,- Kč.

V říjnu roku 2003 došlo k prodeji podniku a převedení obchodních podílů na jiné společníky. Novými společníky se stali Jiří Dvořák, Ing. Václav Schamberger a Michal Tomeš. Zároveň byl podnik přejmenován na současnou obchodní firmu Power Systems s.r.o. V tomto roce dle vedení společnosti proběhlo ucelení služeb, které podnik nabízí a kapitálové posílení.

V srpnu 2008 byla soudem zrušena účast ve společnosti Ing. Václava Schambergera. Tento společník totiž podal na podnik žalobu, jelikož mezi ním a zbývajícími dvěma společníky došlo k závažným neshodám o řízení společnosti a jejím finančním hospodaření. Vzhledem k tomu, že společníci neměli shodu v koncepci rozvoje podniku, tak odchod společníka, který pro společnost nepřinášel pozitiva, byl nutný. Bohužel nebylo možné dojít ke konsensuálnímu odchodu, což v té době poškodilo kredit společnosti.

Následně v roce 2009 byla sepsána nová společenská smlouva mezi společníky Jiřím Dvořákem a Michalem Tomešem, kde byly upraveny jejich vklady na dvě poloviny, a to každý na výši 231.000,- Kč, tj. 50 % obchodní podíl pro každého společníka.

V říjnu 2014 společnost zvýšila základní kapitál na 1.268.000,- Kč. Obchodní podíly a osoby společníků zůstaly nezměněny.

V březnu 2018 byla společnost převedena na nového majitele, společníka se 100% podílem, Ing. Pavla Suchánka, který je také od tohoto okamžiku jediným jednatelem společnosti. V září téhož roku došlo k rozdělení podílu mezi Ing. Pavla Suchánka a Michala Tomeše na dvě poloviny.

Poslední zapsaná změna ve vlastnické struktuře je z května 2020, kdy došlo k převodu obchodního podílu Ing. Pavla Suchánka na svěřenský fond s názvem Sářin svěřenský fond. Tento krok je zcela pochopitelný, neboť je patrné, že podnikatelé v určité věkové fázi svého života vypořádávají své majetky mezi své děti. Zejména u podniků je takové jednání velmi zodpovědné, protože zde nenastává žádná nejistota z budoucích sporů v rámci dědických řízení.

V současné době se podnik Power Systems s.r.o. prezentuje jako střední IT společnost, která poskytuje komplexní technologicky nezávislá řešení, tedy komplexní služby v oblasti IT. Pod pojmem komplexnost rozumí proces, jenž počíná analýzou potřeb klienta přes volbu vhodného řešení na úrovni nejmodernějších technologií až po samotné technické řešení. Pro podnik je samozřejmostí také variabilní následná podpora klienta, jenž může zahrnovat záruční i pozáruční servis, konzultace, hot-line, vzdálenou správu či kompletní svěřenou správu. Podnik nabízí dodávky a implementace hardwaru a softwaru včetně provozu cloudových služeb, informační systémy, webová řešení a e-aplikace, zakázkový vývoj na vybraných platformách, zákaznické přizpůsobení (customizaci) softwaru, síťovou infrastrukturu, zálohování a archivaci dat, terminálová řešení, návrh a implementaci virtualizačních nástrojů, bezpečnost dat včetně konzultací spojených s bezpečností systémů a její implementaci a systémovou podporu a svěřenou správu.

Odborné kvality a certifikace jejich specialistů jim umožnily dosáhnout partnerských vztahů s mnoha významnými producenty hardwaru a softwaru jako je Dell, Lenovo, Fujitsu, Hewlett Packard, Hewlett Packard Enterprise, Huawei, Eset, Microsoft, Oracle, Cisco, Fortinet a další. Společnost je také držitelem certifikátu jakosti podle mezinárodní normy ISO.

Díky těmto partnerstvím pak mohou svým klientům nabídnout kvalitní a ekonomicky výhodné řešení, které se tak stává pro jejich zákazníka přínosem. Jejich cílovou skupinou jsou spíše další podniky než běžný spotřebitel. Lze tedy říci, že se jedná o tzv. business to business obchodní vztahy. Mezi klienty podniku se řadí podniky z oblasti zdravotnictví, telekomunikací, banky a pojišťovny, obchodní, výrobní a konzultační společnosti, ale také orgány státní správy.

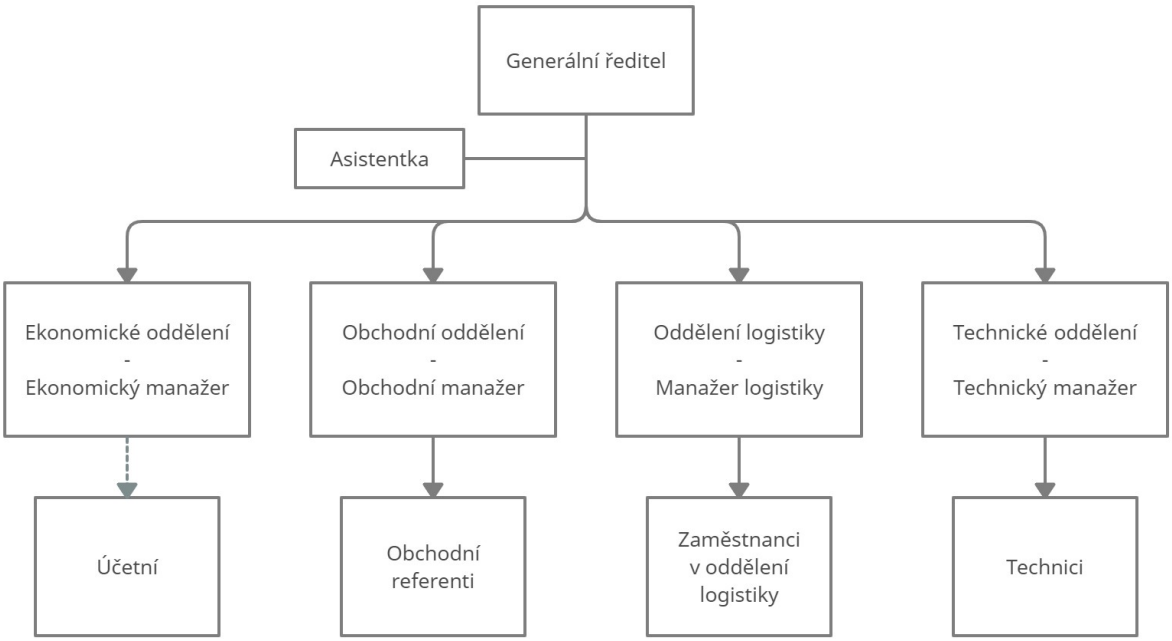
Cílem podniku je být svým klientům skutečným partnerem – viz slogan společnosti „Power systems – partner, který nezklame“. K dosažení tohoto cíle je dle vedení podniku důležité disponovat týmem klíčových odborníků na danou problematiku, variabilitou a pružností v uspokojování požadavků svých klientů.

4.1.3 Vlastnická a organizační struktura

Současnými společníky jsou Michal Tomeš a svěřenský fond Sářin svěřenský fond, jehož svěřenskými správci jsou Mgr. David Foldyna a Ing. Pavel Suchánek. Každý společník vlastní základní obchodní podíl ve výši 50 % a vklad každého z nich činí 634.000,- Kč. Vklady společníků byly splaceny v 100% výši.

Organizační struktura je zřejmá z obrázku č. 6. V čele společnosti stojí generální ředitel, který se zodpovídá jednateli. Na další úrovni jsou ekonomické oddělení, obchodní oddělení, oddělení logistiky a technické oddělení, která se sestávají z jednotlivých zaměstnanců a v jejichž čele stojí manažeři. V případě osoby účetní se jedná o zaměstnance jiné společnosti, která podniku účetní a daňové poradenství outsourcuje.

Obrázek 6: Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců činil ke konci roku 2020 10 zaměstnanců.

4.1.4 Informační systém podniku

Kvalitní informační systém je dnes, dříve než kdy jindy, velice důležitým nástrojem, který napomáhá k řízení podniku. Dle názoru odborné veřejnosti by informační systém měl být přínosem pro byznys podniku, měl by přinést podniku co největší prospěch a zjednodušovat či automatizovat některé podnikové procesy. Lze ho také označit za středobod veškerého dění ve společnosti. Dříve podniky využívaly počítačové programy především pro potřeby vedení účetnictví či většinu evidence a zpracování dat prováděli fyzicky. Trend posledních let však dokazuje, že dnes už i podniky malé velikosti využívají podnikových informačních systémů.

Společnost Power Systems s.r.o., jakožto podnik, který se specializuje na oblast IT, není žádnou výjimkou. Dříve podnik využíval interně vyvinutý podnikový informační systém, ve kterém bylo možné sledovat jednotlivé zakázky od jejich poptávky, nabídky a

objednávky, přes jejich realizaci, objednání, naskladnění a vyskladnění zboží, až po konečnou fakturaci. Tento systém byl také propojen s účetním a ekonomickým systémem POHODA, jehož licenci už několik let podniku poskytuje společnost STORMWARE s.r.o. Toto propojení umožňovalo například export podkladů pro fakturaci do agendy faktur vydaných, kdy poté účetní fakturu vystavil a zaúčtoval. Naopak bylo možné díky tomuto informačnímu systému exportovat z účetního softwaru reporty, které POHODA neumožňovala. „LuSy“, jak společnost přezdívá svému již nepoužívanému informačnímu systému, se však postupně stával pro podnik nedostatečným a příliš pomalým. Zdržoval tak podnikové procesy a znemožňoval zaměstnancům pracovat efektivně. Proto se v roce 2019 vedení podniku rozhodlo pro implementaci nového informačního systému, který by více vyhovoval jejich tehdejším potřebám.

S vývojem nového informačního systému se podnik rozhodl obrátit na společnost Astra Systems, s.r.o., která se na zakázkový vývoj software specializuje. Tento nový informační systém vznikl na základě aplikační platformy Astra CRM, avšak se specifickými úpravami, které odpovídají podnikovým procesům a potřebám společnosti Power Systems. Opět zde existuje propojení s účetním programem POHODA. Jednou z hlavních změn zde byla eliminace mezikroku ve vystavování faktur zákazníkům. Dříve byla faktura vygenerována z účetního programu a tento krok mohl provést pouze účetní. Po tom, co podnik začal v roce 2018 účetní služby outsourcovat, byl tento proces často prodloužen tím, že účetní nemohla fakturu vystavit hned a poté docházelo k jejímu pozdějšímu zasílání klientovi. Nyní je však faktura vystavována přímo z nového systému a fakturant tak může fakturu rovnou zaslat klientovi. Poté se faktury exportují do účetního programu pro rychlejší a jednodušší zaúčtování. Tento systém lze podle pracovníků podniku přirovnat k CRM (Customer Relationship Management) systému, tedy nástroji, pomocí kterého lze lépe řídit vztahy se klienty. Je zde však také vedena evidence k veškerým zakázkám jako tomu bylo v předešlém systému.

Hlavním zdrojem analýz, reportů a výkazů je účetní systém POHODA. Avšak na základě konzultací s vedením podniku bylo zjištěno, že není příliš využíváno všech jeho funkcionalit a možností, které nabízí ve vztahu k finančnímu řízení, respektive i řízení platební schopnosti. Vedení podniku například nevěnuje příliš pozornosti finanční analýze. Aktivně sleduje zejména finanční toky, úroveň obchodních marží a zisky. Nicméně blíže nevyhodnocuje další ukazatele jako je likvidita, zadluženost, rentabilita, aktivita apod., a to

i přesto, že účetní systém umožňuje při správném nastavení tyto ukazatele sám spočítat a vygenerovat jejich sestavu.

Z konzultací s vedením podniku vyplynulo, že vedení podniku příliš nevyužívá nástrojů manažerského účetnictví, nevytváří plán nákladů ani plán finančních toků. Důsledkem pak může být absence představy o budoucím vývoji těchto položek, která souvisí s cíli podniku. Také není možné zpracovat plánované účetní výkazy, a tím pak získat předběžný přehled o tom, jak podnik hospodaří a jaký vlastní majetek. Dalším důsledkem může být i absence motivace ke snižování nákladů, tedy nákladové optimalizaci. Podnik tak nemá stanovenou hranici pro výši a strukturu nákladů. Z tohoto hlediska lze tedy konstatovat, že řízení nákladů a výnosů, respektive výsledku hospodaření není zcela efektivní.

4.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Účetním obdobím podniku není, jak to běžně bývá, kalendářní rok, kde je rozvahovým dnem datum 31.12., ale rok hospodářský, kde rozvahovým dnem společnosti Power Systems s.r.o. je datum 30.4. K tomuto datu sestavuje podnik účetní závěrku za období od 1.5. do 30.4. následujícího roku.

V této kapitole jsou uvedeny vybrané ukazatele finanční analýzy v horizontu pěti hospodářských let pro obecné zjištění finančního zdraví podniku. Podkladová data jsou čerpána především z účetních výkazů a účetní evidence podniku.

Výsledky těchto ukazatelů jsou v posledním hospodářském roce také porovnány s oborovými průměry za rok 2019. Nicméně vzhledem k tomu, že podnik vykazuje svou činnost za rok hospodářský a ne kalendářní, tak je toto srovnání pouze orientační, zejména proto, že od března 2020 je celosvětové hospodářství ovlivněno koronavirovou pandemií. Podnik sice podniká v oboru informačních technologií, ale dle vykázaných tržeb u podniku převažuje činnost prodeje zboží. Proto pro účely tohoto srovnání byly použity hodnoty za odvětví „Velkoobchod, kromě motorových vozidel“ dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE).

4.2.1 Vývoj a analýza aktiv

Z níže uvedené tabulky č. 1 vyplývá, že v hospodářském roce 2017/2018 došlo k výraznému poklesu celkových aktiv, a to oproti předchozím dvěma obdobím, kde byla celková suma aktiv téměř stejná. Právě koncem tohoto účetního období došlo ke změně

vlastníka společnosti a docházelo k významným změnám ve způsobu hospodaření podniku. Je patrné, že docházelo k úbytku dlouhodobého majetku z důvodu jeho prodeje a výraznému snížení zásob i pohledávek. Následující roky však bilanční suma opět roste. Na jejím růstu se podílela především oběžná aktiva, konkrétně krátkodobé pohledávky, které vzrostly téměř sedmnáct krát.

Pohledávky za upsaný základní kapitál podnik nevykazoval ani v jednom uvedeném období, proto nejsou v tabulce uvedeny.

Dlouhodobý majetek začal klesat již v hospodářském roce 2016/2017, a to oproti předchozímu období téměř o 30 %, v absolutní hodnotě 2,25 mil. Kč. Následně klesl téměř o 53 %, v absolutní hodnotě 2,78 mil. Kč. V dalších letech dochází k jeho růstu.

Tabulka 1: Zjednodušená rozvaha - AKTIVA za období 2015-2020 (tis. Kč)

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
AKTIVA CELKEM	**30 036**	**31 405**	**10 917**	**54 362**	**38 418**
Dlouhodobý majetek	**7 511**	**5 261**	**2 478**	**3 223**	**4 535**
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0		0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	7 511	5 261	2 478	3 223	4 535
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Obežná aktiva	**22 296**	**25 823**	**8 293**	**51 015**	**28 158**
Zásoby	89	2 018	175	148	9 943
Pohledávky	20 524	14 136	3 014	50 837	14 316
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	20 524	14 136	3 014	50 837	14 316
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	1 683	9 669	5 104	30	3 899
Časové rozlišení aktiv	**229**	**321**	**146**	**124**	**5 725**

Zdroj: vlastní zpracování

Stálá aktiva podniku jsou tvořena z dlouhodobého hmotného majetku. Dlouhodobý nehmotný a dlouhodobý finanční majetek společnost nevlastní. Dlouhodobý hmotný majetek společnosti se skládá z hmotných movitých věcí a jejich souborů, mezi něž patří především automobily, výpočetní zařízení a vybavení kanceláří. V hospodářském roce 2015/2016 byl v rozvaze vykazován také nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. V účetním období 2018/2019 podnik vykazoval poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek, které byly zúčtovány v následujícím období. Jelikož podnik nevykazuje žádné pozemky či stavby, je zřejmé, že si prostory své provozovny pronajímá.

Podnik lze označit za kapitálově lehký, jelikož hodnota oběžného majetku je vyšší než hodnota majetku dlouhodobého. Oběžná aktiva měla ve sledovaném období kolísající

trend. Mezi hospodářskými roky 2015/2016 a 2016/2017 došlo k jejich mírnému růstu, avšak v období 2017/2018 došlo k jejich výraznému poklesu, a to o téměř 68 %, v absolutní hodnotě o 17,53 mil. Kč. V následujícím období došlo zase k jejich prudkému zvýšení, a to o 515 % oproti předchozímu období, v absolutní hodnotě 42,72 mil. Kč. Došlo k tomu vlivem vysoké hodnoty pohledávek. Tyto pohledávky vznikly dle vedení podniku na konci hospodářského roku fakturací hodnotné zakázky, jejíž splatnost byla s datem až v následujícím účetním období.

Hodnota vykazovaných zásob podniku vzrostla v hospodářském roce 2016/2017 o 1,92 mil. Kč, následně klesala a znovu vzrostla na konci sledovaného období na hodnotu 9,9 mil. Kč. K tomuto zvýšení zásob na skladě došlo z důvodu objemné zakázky, k jejíž realizaci došlo až v následujícím hospodářském roce.

Dlouhodobé pohledávky společnost nevykazuje. U krátkodobých pohledávek došlo k lehkému snížení již mezi hospodářskými roky 2015/2016 a 2016/2017, a sice o 31 %, v absolutní hodnotě 6,3 mil. Kč, v následujícím období však došlo k poklesu o téměř 79 %, v absolutní hodnotě 11,12 mil. Kč. Následně, jak již bylo uvedeno výše, podnik vykazoval krátkodobé pohledávky v hodnotě 50,8 mil. Kč vlivem zvýšené fakturace na konci účetního období. V posledním sledovaném hospodářském roce došlo opět ke snížení hodnoty vykazovaných krátkodobých pohledávek.

Vývoj a sledování změn ve struktuře pohledávek je významně ovlivněno skladbou odběratelů. Zejména orientace na státní zakázky způsobuje výraznější výkyvy, protože je pravidlem delší doba splatnosti a nezřídka nebývá navíc dodržena. Rovněž jsou časté změny v průběhu realizace zakázky, které způsobují navýšení zásob na skladě a posun v konečném vyúčtování zakázky.

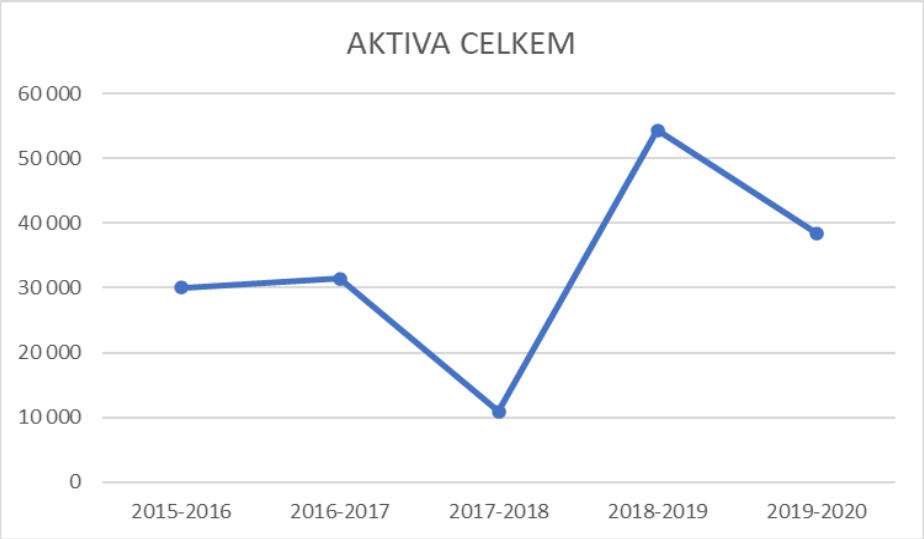
Krátkodobý finanční majetek podnik nevykazuje. Peněžní prostředky vykazují kolísající vývoj. K výraznému zvýšení došlo v hospodářském roce 2016/2017, kdy byla absolutní změna 7,9 mil. Kč. V dalších obdobích peněžní prostředky klesaly a v posledním období došlo opět k jejich zvýšení o 3,86 mil. Kč.

Toto kolísání finančních prostředků je ovlivněno i tím, že společnost dostatečně nevyužívá všech finančních nástrojů. Vedení společnosti je motivováno tím, aby se jí nenavyšovaly závazky, ale nepracuje s hodnotou peněz ani s diskontovaným úrokem ve formě dodavatelského úvěru. Společnost se v posledních letech zaměřovala na účast ve výběrových řízení u subjektů, které jsou financovány ze státního sektoru, kde je podmínkou takové účasti bezdlužnost vůči orgánům státní správy. Proto společnost

přednostně hradí veškeré odvody a fiskální povinnosti a nevyužívá tak fungování těchto závazků jako stálého pasiva.

Časové rozlišení aktiv je tvořeno náklady příštích období. V posledním hospodářském roce i příjmy příštích období, kde došlo i k největší změně vykazovaného časového rozlišení. Zde ze stejného důvodu jako v případě zvýšeného zůstatku vykazovaných zásob.

Obrázek 7: Vývoj aktiv v letech 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Vývoj a analýza pasiv

V níže uvedené tabulce č. 2 je zachycen vývoj a struktura pasiv ve sledovaném období. Trend sumy pasiv je shodný s trendem aktiv, jelikož zde platí princip bilanční rovnosti mezi aktivy a pasivy. Z této tabulky vyplývá, že významný podíl mají na pasivech cizí zdroje, a to konkrétně závazky, jelikož rezervy podnik ve sledovaném období netvořil.

Vlastní kapitál má rostoucí trend kromě mírného poklesu v hospodářském roce 2017/2018 v absolutní hodnotě 806 tis. Kč. Základní kapitál podnik ve sledovaném období neměnil. Ážio a kapitálové fondy společnost nevykazuje. Fondy ze zisku byly podnikem tvořeny naposledy v účetním období 2015/2016, poté jsou již vykázány v nulové hodnotě. Podnik ve všech sledovaných hospodářských letech vykazuje kladný výsledek hospodaření, kromě období 2017/2018, kde společnost vykázala ztrátu 2,7 mil. Kč. Z klesajícího trendu položky výsledku hospodaření minulých let je zřejmé, že dochází k výplatám podílů na zisku společníkům.

Cizí zdroje jsou ve sledovaném období tvořeny především závazky. Jak již bylo zmíněno výše, podnik v letech 2015-2020 netvořil žádné rezervy.

Tabulka 2: Zjednodušená rozvaha - PASIVA za období 2015-2020 (tis. Kč)

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
PASIVA CELKEM	**30 036**	**31 405**	**10 917**	**54 362**	**38 418**
Vlastní kapitál	**4 584**	**5 989**	**5 183**	**5 207**	**6 677**
Základní kapitál	1 268	1 268	1 268	1 268	1 268
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	46	0	0	0	0
VH minulých let	4 432	5 316	6 621	1 985	1 739
VH běžného účetního období	2 838	1 405	-2 706	2 054	3 770
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	-4 000	-2 000	0	-100	-100
Cizí zdroje	**25 377**	**25 416**	**5 734**	**47 885**	**30 950**
Rezervy	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Závazky	**25 377**	**25 416**	**5 734**	**47 885**	**30 950**
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	3 979
Krátkodobé závazky	25 377	25 416	5 734	47 885	26 971
Časové rozlišení pasiv	**75**	**0**	**0**	**1 270**	**791**

Zdroj: vlastní zpracování

Závazky byly až na období 2019/2020 složeny jen ze závazků krátkodobých, které vykazují rostoucí trend, kromě hospodářských období 2017/2018 a 2019/2020, kde došlo k jejich poklesu. Významný výkyv je viditelný v hospodářském roce 2017/2018, kdy tato položka pasiv klesla o 77 % a v následujícím období opět vzrostla o 735 %. Tento významný nárůst závazků lze spojit s růstem obratu z prodeje zboží, který stoupl v hospodářském roce 2018/2019 cca o 97 %. S vyšším obratem u jednotlivých dodavatelů bylo dosaženo jednak lepších cen při pořízení zboží, ale i prodloužení splatnosti dodavatelských faktur, což se projevilo v nárůstu závazku jako celku.

Struktura krátkodobých závazků je tvořena zejména závazky k úvěrovým institucím, kde se jedná o krátkodobé bankovní úvěry, závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, závazky z titulu plateb sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a závazky z titulu plateb daní. V posledním sledovaném hospodářském roce byly vykázány i dlouhodobé závazky. Zde se jedná o dlouhodobý závazek k úvěrovým institucím, tedy dlouhodobý bankovní úvěr.

Časové rozlišení pasiv se skládá z výdajů příštích období a v posledním hospodářském roce také výnosů příštích období. V účetních obdobích 2016/2017 a

2017/2018 podnik časové rozlišení pasiv nevykazoval, avšak tvořil pasivní dohadné položky.

4.2.3 Vývoj a analýza nákladů a výnosů

V níže uvedené tabulce č. 3 je uveden vývoj a struktura nákladů a výnosů, které podnik vykazoval ve výkazech zisku a ztráty v letech 2015 až 2020. Řádky, které podnik vykazoval v nulové hodnotě, nebyly pro přehlednost v tabulce uvedeny.

Tabulka 3: Zjednodušený výkaz zisku a ztráty za období 2015-2020 (tis. Kč)

		2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
I	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	28 314	28 984	21 084	22 311	35 107
II	Tržby z prodeje zboží	53 140	101 309	48 437	95 539	80 965
A	Výkonová spotřeba	65 419	115 151	61 643	106 609	106 743
D	Osobní náklady	12 017	12 462	11 023	7 545	6 791
E	Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 870	2 970	2 395	1 676	2 248
III	Ostatní provozní výnosy	3 211	1 871	3 863	930	5 512
F	Ostatní provozní náklady	509	24	818	599	624
*	Provozní výsledek hospodaření	3 850	1 557	-2 495	2 351	5 178
VI	Výnosové úroky a podobné výnosy	8	340	0	0	0
J	Nákladové úroky a podobné náklady	146	144	104	38	173
VII	Ostatní finanční výnosy	0	1	0	1	12
K	Ostatní finanční náklady	92	92	107	107	112
*	Finanční výsledek hospodaření	-230	105	-211	-144	-273
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	3 620	1 662	-2 706	2 207	4 905
L	Daň z příjmů	782	257	0	153	1 135
**	Výsledek hospodaření po zdanění	2 838	1 405	-2 706	2 054	3 770
***	Výsledek hospodaření za účetní období	2 838	1 405	-2 706	2 054	3 770
*	Čistý obrat za účetní období	84 673	132 505	73 384	118 781	121 596

Zdroj: vlastní zpracování

Z této tabulky je patrné, že hlavním zdrojem příjmů podniku jsou tržby z prodeje zboží. Tato položka tržeb ve sledovaném období střídavě rostla a klesala. Největší propad je zřejmý mezi účetními obdobími 2016/2017 a 2017/2018, kde došlo ke snížení vykazovaných tržeb z prodeje zboží o téměř 53 mil. Kč. V následujícím období však tato položka opět vzrostla, a to o 97,24 %, tedy téměř dvojnásobně. V období 2019-2020 došlo k mírnému poklesu o 15,25 %, kde je možné se domnívat, že se již začal projevovat důsledek epidemiologické situace v souvislosti s koronavirem.

Další významnou položkou výnosů jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, u nichž lze hovořit pouze o tržbách z prodeje služeb, jelikož podnik vlastní výrobky neprodává. Tato položka výnosů má ve sledovaném období rostoucí trend, až na období 2017/2018, kde došlo k propadu o 27,26 %. V období 2019/2020 tato položka dosáhla nejvyšší hodnoty za sledované období, naopak v případě tržeb z prodeje zboží, jak již bylo

zmíněno výše, došlo k poklesu. Zde došlo ke splnění další části podnikatelského záměru vedení společnosti, které se soustředilo na získání kvalitních zaměstnanců z řad techniků a nabízení klientům komplexního balíku služeb, včetně dodání techniky. Tento záměr se začal dařit a postupně narůstá objem poskytovaných služeb klientům, a to nejen v souvislosti s přímou dodávkou zboží, ale i v následujících obdobích.

Také je vhodné zmínit položku ostatní provozní výnosy, kde podnik v posledním období vykazuje hodnotu 5,5 mil. Kč. Zde jsou uváděny tržby z prodaného dlouhodobého majetku a jiné provozní výnosy, jimiž jsou bonusy a provize, které podnik získává od partnerů za odběr zboží.

Ze sledování čistého obratu, což je součet všech výnosů podniku, je zřejmý rostoucí trend, až na účetní období 2017/2018, kde došlo k propadu o 44,62 %. V tomto hospodářském roce byl vykázán také záporný výsledek hospodaření. Tento stav byl důsledkem změn ve vedení společnosti a ve vlastnické struktuře, které s sebou přinesly i personální obměnu části specializovaných zaměstnanců. Následně došlo k stabilizaci a obrat začal opět stoupat.

Výkonová spotřeba prudce narostla v období 2016/2017 o téměř 50 mil. Kč, následující období klesla o 53,5 mil. Kč a poté se opět zvýšila. Tento vývoj souvisí především s vývojem tržeb z prodeje zboží, jelikož největší položkou výkonové spotřeby jsou náklady vynaložené na prodané zboží. V posledních dvou hospodářských obdobích je vykazovaná hodnota výkonové spotřeby téměř totožná.

Osobní náklady mají, kromě účetního období 2016/2017, klesající trend. K největší absolutní změně došlo mezi obdobími 2017/2018 a 2018/2019, kdy osobní náklady klesly o téměř 3,5 mil. Kč. Jak již bylo zmíněno v kapitole představení podniku, na začátku roku 2018 byl podnik převeden na nového majitele a docházelo k významným změnám v hospodaření podniku. Nové vedení rázně snížilo náklady, které nesouvisely přímo s výnosy podniku, tzn. byla razantním způsobem snížena správní režie podniku. S tím souvisí také snižování počtu zaměstnanců, a tudíž i snižování osobních nákladů. Lze říci, že tato změna měla pozitivní vliv na výsledky hospodaření v dalších účetních obdobích.

Z vývoje položky daň z příjmů je zřejmé, že v hospodářském roce 2018/2019 byla uplatněna daňová ztráta z předchozího účetního období, jelikož výše daně je poměrně malá ve srovnání s dosaženým ziskem.

4.2.4 Ukazatele cash flow

Výkaz peněžních toků (cash flow) podnik dle zákona o účetnictví povinně sestavovat v rámci účetní závěrky nemusí. Dobrovolně ho také nesestavuje. Vedení podniku pouze sleduje příjmy a výdaje na základě pravidelných reportů, které pro něj sestavuje účetní dvakrát týdně. Lze tedy konstatovat, že jde o jakousi formu sledování cash flow, avšak způsobem, který vyhovuje konkrétnímu manažerovi.

V níže uvedené tabulce č. 4 jsou uvedeny výsledky výpočtů ukazatelů cash flow a jejich vývoj za sledované období, kde je cash flow ve formě potenciálního příjmu, tedy součtem zisku po zdanění a odpisů.

Tabulka 4: Ukazatele cash flow za období 2015-2020

Ukazatel	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
PCF	5 708	4 375	-311	3 730	6 018
CF solventnost I.	0,22	0,17	-0,05	0,08	0,19
CF solventnost II.	0,24	0,28	-0,49	0,08	0,22
DSD	4,45	5,81	-18,44	12,84	5,14
ROS (CF) %	6,74	3,31	-0,42	3,14	4,95
ROA (CF) %	19,00	13,93	-2,85	6,86	15,66
CF úrokové krytí	49,27	38,51	-2,69	122,18	43,95

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele cash flow solventnosti vyjadřují, jak je podnik schopen hradit své závazky. Z výsledků je patrné, že cizí zdroje podniku převyšují jeho potenciální cash flow, jelikož hodnota ani v jednom účetním období nepřekročila hodnotu 1.

Převrácenou hodnotou předchozího ukazatele je ukazatel doba splacení dluhů (DSD), jehož nejlepší hodnoty podnik dosáhl v účetním období 2015/2016, kde by podnik byl schopen splatit všechny své závazky za necelých 4 a půl roku, kdyby si udržel tehdejší úroveň tvorby peněžních toků. V dalších letech již vlivem růstu závazků a zhoršování hodnoty potenciálního příjmů dochází k prodlužování doby splacení dluhů. V posledním sledovaném účetním období je však patrné výrazné zlepšení, a to na dobu přibližně pěti let, pokud zůstane úroveň tvorby cash flow stejná či nedojde k navyšování závazků.

Hodnota cash flow rentability tržeb (ROS) dosahovala nejvyšší hodnoty v účetním období 2015/2016, tedy hodnoty 6,74 %, kdy podnik z jedné koruny tržeb vytvářel 6,74 % potenciálních příjmů. Následně došlo k propadu a poté zvýšení až v hospodářském roce 2018/2019 na hodnotu 4,95 %.

Vývoj hodnoty cash flow rentability aktiv (ROA) je obdobný jako v případě cash flow rentability tržeb. Nejvyšší hodnoty podnik dosahoval v hospodářském roce 2015/2016, kdy tvořil 19 % potenciálních příjmů z jedné jednotky aktiv. Druhá nejlepší hodnota vyšla v období 2019/2020, kde vyšla 15,66 %.

Dle ukazatele cash flow úrokového krytí nákladů byl nejlépe podnik schopen hradit tyto nákladové úroky v hospodářském roce 2018/2019, kde tento ukazatel dosahuje hodnoty 122,18.

4.2.5 Ukazatele likvidity

V níže uvedené tabulce č. 5 je uveden vývoj všech třech stupňů likvidity ve sledovaném období.

Tabulka 5: Vývoj ukazatelů likvidity za období 2015-2020

Ukazatel	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
likvidita III. stupně (běžná)	0,88	1,02	1,45	1,07	1,04
likvidita II. stupně (pohotová)	0,88	0,94	1,42	1,06	0,68
likvidita I. stupně (hotovostní)	0,066	0,380	0,890	0,001	0,145

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučená hodnota běžné likvidity je větší než 1 a nejlépe v rozmezí 1,5 – 2,5, jelikož tento ukazatel vypovídá o tom, kolikanásobně oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje. V hospodářském roce 2015/2016 podnik této hodnoty nedosáhl a v následujících letech se hodnota pohybuje lehce nad doporučenou hranicí. Nejvyšší hodnoty pak podnik dosáhl v účetním období 2017/2018, kdy podnik vykázal nejnižší hodnotu krátkodobých závazků za sledované období. Hodnotu běžné likvidity okolo 1 lze definovat jako značně rizikovou, jelikož se v tomto případě oběžná aktiva rovnají krátkodobým závazkům. V rámci odvětví činila v roce 2019 běžná likvidita hodnotu 1,54, což znamená, že podnik se pohybuje výrazně pod průměrem.

V případě pohotové likvidity je doporučovaná hodnota 1 – 1,5. V tomto rozmezí se hodnota pohybovala pouze v hospodářských letech 2017/2018 a 2018/2019. Pokud je pohotová likvidita nižší, než 1 musí se podnik spoléhat na případný prodej zásob, které v posledním roce, kdy hodnota pohotové likvidity vyšla 0,68, tvořily značný podíl na oběžných aktivech a nejvyšší vykazovanou hodnotu za celé sledované období. Z porovnání krátkodobých závazků s krátkodobými pohledávkami je patrné, že závazky jsou vždy vykázány vyšší než pohledávky, až na rok 2018/2019, což souvisí s hodnotami běžné a pohotové likvidity. Lze tedy konstatovat, že podnik využívá spíše restriktivní strategii

financování. V rámci odvětví činila pohotová likvidita v roce 2019 hodnotu 1,07. I v tomto případě se podnik v posledním hospodářském roce pohybuje pod touto hodnotou.

Hotovostní likvidita vykazuje kolísavý trend. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2-0,5. Podnik doporučené hodnoty dosáhl pouze v hospodářském roce 2016/2017, kdy vyšla hodnota hotovostní likvidity 0,38. V účetním období 2017/2018 byla hodnota 0,89, lze tedy konstatovat, že v tomto roce nebyly zcela efektivně využity finanční prostředky. V ostatních hospodářských letech je hodnota hotovostní likvidity velice nízká, což lze opět označit za rizikové. Oborová hodnota hotovostní likvidity činila v roce 2019 0,18. Zde se podnik ze všech výše zmíněných ukazatelů likvidity nejvíce přibližuje k průměrné hodnotě odvětví.

4.2.6 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability – viz tabulka č. 6 níže, značí, že podnik je, až na hospodářský rok 2017/2018, trvale ziskový. Z vývoje těchto ukazatelů je zřejmý propad v účetním období 2016/2017 a následně růst v hospodářském roce 2018/2019. Ani jeden z ukazatelů nedosahuje v průběhu sledovaného období zcela stabilních hodnot.

Tabulka 6: Vývoj ukazatelů rentability za období 2015-2020

Ukazatel	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
ROE	61,91	23,46	-52,21	39,45	56,46
ROA	12,84	6,04	-22,85	4,32	13,48
ROS	4,74	1,46	-3,59	1,99	4,46

Zdroj: vlastní zpracování

Při výpočtu ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) bylo v čitateli počítáno s hodnotou čistého zisku (EAT), tedy zisku po zdanění. U tohoto ukazatele docházelo k nejvýraznějším změnám, především mezi hospodářskými lety 2017/2018 a 2018/2019, kdy tento ukazatel vzrostl o téměř 92 %. K této změně došlo, jelikož v předchozím období podnik vykázal ztrátu a následně zisk. Nejlepší hodnoty podnik dosáhl v prvním hospodářském roce sledovaného období, a to 61,91 %. Poté se k této hodnotě přibližuje v posledním sledovaném účetním roce, kdy sice podnik vykázal vysoký zisk, ale také došlo k zvýšení vlastního kapitálu. Na základě tohoto ukazatele může majitel podniku zhodnotit, zda je jeho investice úspěšná, či ne. Dle vývoje v posledních dvou hospodářských letech lze jeho investici do podniku hodnotit jako pozitivní. Oborová hodnota ukazatele

rentability vlastního kapitálu v roce 2019 činila 10,12 %. Podnik se tedy pohyboval výrazně nad touto hodnotou.

Rentabilita aktiv (ROA), též nazývaná jako rentabilita celkového kapitálu, měla obdobný vývoj jako rentabilita vlastního kapitálu. Při výpočtu tohoto ukazatele bylo v čitateli počítáno se ziskem v podobě EBIT. Do hospodářského roku 2017/2018 produkční síla podniku klesala a poté začala růst. Nejvyšší hodnoty podnik dosáhl v posledním hospodářském roce, kdy vykázal vyšší zisk a nižší hodnotu aktiv než v roce předchozím. Na snížení aktiv mělo vliv inkaso vysoké pohledávky, která byla fakturována na konci účetního období 2018/2019. Hodnota rentability aktiv za odvětví v roce 2019 činila 6,60 %, podnik tedy dosahoval rentability dvakrát vyšší.

Rentabilita tržeb (ROS) je dalším důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání, jelikož v podstatě vyjadřuje dosahovanou ziskovou marži. K výpočtu byl v čitateli využit zisk v podobě EBIT. Tato podoba zisku se používá, protože odstraňuje rozdíly v kapitálové struktuře a míře zdanění při srovnávání hodnoty rentability mezi různými podniky. Záporný výsledek v hospodářském roce 2017/2018 vyplývá ze záporného výsledku hospodaření podniku. Z tohoto lze konstatovat, že podnik v tomto období prodej svých služeb a zboží vlastně „dotoval“, jelikož efekt na jednu korunu tržeb byl negativní. V posledních dvou hospodářských letech však rentabilita tržeb dosahuje kladných hodnot a roste. V rámci odvětví činila rentabilita tržeb v roce 2019 hodnotu 2,65 %. Podnik je tedy i v tomto případě nad průměrem, ale už ne tak výrazně jako tomu bylo v případě rentability vlastního kapitálu a aktiv.

4.2.7 Ukazatele aktivity

Díky ukazatelům aktivity je možné zhodnotit, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky. V níže uvedené tabulce č. 7 je uveden jejich vývoj ve sledovaném období.

Tabulka 7: Vývoj ukazatelů aktivity za období 2015-2020

Ukazatel	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Obrat aktiv	2,71	4,15	6,37	2,17	3,02
Obrat stálých aktiv	10,84	24,77	28,06	36,57	25,59
Obrat zásob	915,21	64,57	397,26	796,28	11,67
Doba obratu zásob	0,39	5,58	0,91	0,45	30,84
Doba obratu pohledávek	90,71	39,06	15,61	155,29	44,40
Doba obratu závazků	112,16	70,22	29,69	146,28	83,65

Zdroj: vlastní zpracování

Z vývoje obratu aktiv je patrné, že podnik netrpí neúměrnou majetkovou vybaveností a svá aktiva efektivně využívá. Obecně platí, že čím větší hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, a tuto hodnotu podnik překračuje v každém hospodářském roce sledovaného období. Nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele podnik dosáhl v hospodářském roce 2017/2018, kdy došlo k výraznému poklesu aktiv. Oborová hodnota tohoto ukazatele byla v roce 2019 2,49, což je téměř srovnatelné s hodnotou podniku.

Obrat stálých aktiv informuje o využití dlouhodobého majetku. Tento ukazatel má podobnou vypovídací schopnost jako tomu je v případě ukazatele obratu aktiv. Nejvyšší hodnoty podnik dosáhl v hospodářském roce 2018/2019, kdy došlo k velkému nárůstu tržeb a lehkému nárůstu dlouhodobého hmotného majetku. Hodnota obratu stálých aktiv v odvětví byla v roce 2019 7,08. Podnik tedy v porovnání s odvětvím svůj dlouhodobý majetek lépe využívá.

Obrat zásob dosahuje nejlepších hodnot v hospodářském roce 2015/2016, kdy dosahoval hodnoty okolo 915. V následujícím účetním období klesl a poté začal stoupat v účetním období 2017/2018. V posledním hospodářském roce došlo k výraznému propadu tohoto ukazatele na hodnotu okolo 12, jelikož podnik vykázal vysoký stav zásob oproti předchozím obdobím. V rámci odvětví byla hodnota tohoto ukazatele v roce 2019 19,20. V posledním hospodářském roce se tedy podnik pohybuje pod touto hodnotou, avšak v tomto roce je ukazatel ovlivněn vysokým stav zásob k rozvahovému dni.

Doba obratu zásob udává, jak dlouho trvá, než zásoby přejdou znovu do peněžní formy, tedy kolik dní jsou zásoby v podniku vázány až do jejich prodeje či spotřeby. V případě podniku Power Systems s.r.o. jde pouze o zásoby zboží. Zde je vhodné zmínit, že podnik zboží nakupuje především na základě již dohodnutých objednávek svých klientů. Netvoří tedy nadměrné zásoby zboží, které by mu leželo na skladě, než dojde k jeho prodeji. Proto je doba obratu zásob v průběhu sledovaného období tak nízká. Výjimkou je poslední hospodářský rok, kdy podnik vykázal téměř 10 mil. Kč na skladě zboží, a to z důvodu nedokončené zakázky, kterou se povedlo zrealizovat až na začátku dalšího účetního období. Doba obratu zásob v rámci odvětví v roce 2019 činila 18,75 dnů.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dnů, během kterých je kapitál podniku vázán ve formě pohledávek. Průměrná doba obratu pohledávek za sledované období je 69 dní. Tento ukazatel je ve sledovaném období celkem nestabilní. Nejdelší doba obratu pohledávek vyšla v hospodářském roce 2018/2019, a to díky tomu, že podnik na konci

tohoto období vykázal v rozvaze jejich vysokou hodnotu. Oborová hodnota doby obratu pohledávek byla v roce 2019 14,85 dnů, což je téměř o 30 dnů méně, než vyšlo v posledním hospodářském roce podniku Power Systems.

Při výpočtu doby obratu závazků byla ve jmenovateli využita hodnota tržeb, aby bylo dosaženo jedné srovnávací základny. Průměrná hodnota doby obratu, nebo také doby splatnosti, závazků za sledované období je 88 dní. Opět lze konstatovat, že je tento ukazatel nestabilní, jako to bylo v případě pohledávek. Nejdelší dobu obratu závazků je možné pozorovat v účetním období 2018/2019, kdy hodnota závazků byla vykázána ve vyšší hodnotě. Podniky v odvětví vykazovali v roce 2019 dobu obratu závazků 71,77 dnů, tedy téměř o 12 dnů méně, než v případě analyzovaného podniku.

Ukazatel doby obratu závazků by měl dosahovat alespoň hodnoty doby obratu pohledávek, což splňuje až na účetní období 2018/2019, kdy je doba obratu závazků kratší než doba obratu pohledávek. V tomto roce tedy podnik inkasoval pohledávky od svých odběratelů později, než platil své závazky. Je zřejmé, že doba obratu závazků je delší než doba obratu zásob a pohledávek. Z tohoto je možné vyvodit, že podnik využívá dodavatelské úvěry k jejich financování, což je pro něj výhodné, jelikož je příjemcem bezplatného obchodního úvěru.

Hodnoty uvedené v tabulce č. 9 lze hodnotit pouze jako orientační, jelikož bylo při výpočtech využito konečných stavů k rozvahovému dni hospodářského roku. Podrobněji je rozbor těchto ukazatelů uveden v kapitole zabývající se analýzou čistého pracovního kapitálu, kde je možné pozorovat míru zkreslení výpočtu touto formou.

4.2.8 Ukazatele zadluženosti

V tabulce č. 8 je uveden vývoj ukazatelů zadluženosti ve sledovaném období. Tyto ukazatele informují o výši rizika, které podnik podstupuje při určitém poměru a struktuře vlastního a cizího kapitálu.

Tabulka 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti za období 2015-2020

Ukazatel	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Celková zadluženost	84,49	80,93	52,52	88,09	80,56
Míra zadluženosti	5,54	4,24	1,11	9,20	4,64
Koeficient samofinancování	15,26	19,07	47,48	9,58	17,38
Úrokové krytí	26,42	13,17	-23,99	61,87	29,93

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučená hodnota celkové zadluženosti je mezi 30 a 60 %. V tomto rozmezí se podnik pohyboval pouze v hospodářském roce 2017/2018. V ostatních účetních období je hodnota celkové zadluženosti přes 80 %, která se v posledním účetním období snížila z důvodu snížení hodnoty cizích zdrojů, zejména pak krátkodobých závazků z titulu obchodních vztahů. Hodnota celkové zadluženosti v rámci odvětví byla v roce 2019 téměř 60 %, což je podstatně méně, než je tomu v případě podniku Power Systems.

Ukazatel míry zadluženosti poměřuje cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel informuje o tom, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů. Z výsledků tohoto ukazatele ve sledovaném období je zřejmé, že míra zadluženosti podniku Power Systems je relativně vysoká, zejména v hospodářském roce 2018/2019, kdy hodnota cizích zdrojů byla více než devítinásobná než jeho vlastní kapitál. Nejnižší míry zadluženosti podnik dosáhl v hospodářském roce 2017/2018, kdy podnik vykazoval nejnižší hodnotu cizích zdrojů za celé sledované období. V ostatních letech se míra zadluženosti pohybovala v rozmezí od 4,24 do 5,54. V odvětví vyšla v roce 2019 míra zadluženosti 1,07.

Koeficient samofinancování je ukazatelem, jehož smyslem je vyjádřit míru nezávislosti podniku na cizím kapitálu. Tento ukazatelem informuje o tom, jakým způsobem podnik financuje svá aktiva. Obecně je doporučováno, aby jeho hodnota neklesala pod 30 %. Tuto hranici podnik Power Systems překročil pouze v hospodářském roce 2017/2018. V ostatních letech sledovaného období se hodnota koeficientu samofinancování pohybovala v rozmezí od 9,58 % do 19,07 %. Oborová hodnota koeficientu samofinancování byla v roce 2019 47,66 %. Podnik se tedy v posledním sledovaném hospodářském roce pohyboval pod průměrem odvětví.

Ukazatel úrokového krytí charakterizuje zadluženost dle schopnosti podniku splácet nákladové úroky. V čitateli tohoto ukazatele byla použita hodnota zisku v podobě EBIT. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 5, což podnik splňuje ve všech hospodářských letech sledovaného období, až na hospodářský rok 2017/2018, kde je výpočet zkreslen zápornou hodnotou EBIT, jelikož v tomto roce podnik vykázal ztrátu.

4.2.9 Ostatní ukazatele finanční analýzy

Pro doplnění poměrových ukazatelů je vhodné sledovat i vývoj podílu vybraných nákladů na tržbách. Konkrétně zde byly vybrány osobní náklady, jelikož toto byla jedna z prvních položek nákladů, kterou vedení podniku po změně majitele začalo optimalizovat.

Z tabulky č. 9 je zřejmé, že podíl osobních nákladů na tržbách po hospodářském roce 2017/2018 začal klesat. Nejnižší hodnoty tento ukazatel vyšel v posledním účetním období, a to ve výši téměř 6 %.

Tabulka 9: Vývoj ostatních vybraných ukazatelů finanční analýzy za období 2015-2020

Ukazatel	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Počet zaměstnanců (os)	16	15	13	9	10
Tržby na zaměstnance (tis. Kč)	5 091	8 686	5 348	13 094	11 607
Osobní náklady na zaměstnance (tis. Kč)	751	831	848	838	679
Podíl osobních nákladů na tržbách (%)	14,75	9,56	15,86	6,40	5,85

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní náklady na zaměstnance byly v hospodářských letech 2016/2017 až 2018/2019 na podobné úrovni, a to i přesto, že došlo ke snižování počtu zaměstnanců. Tato skutečnost může mít souvislost s vyplácením odstupného zaměstnancům, kteří byli propuštěni z důvod změn v hospodaření podniku či se zvýšením mezd. V posledním hospodářském roce sledovaného období podnik vykazuje nejnižší hodnotu osobních nákladů na zaměstnance, a to 679 tis. Kč.

Vývoj ukazatele tržeb na zaměstnance má nestabilní vývoj, což je způsobeno vlivem vývoje tržeb a počtu zaměstnanců. Vzhledem k osobním nákladům lze kladně hodnotit poslední dva hospodářské roky sledovaného období.

4.2.10 Bankrotní model index IN05

Doplňkem k zhodnocení finančního zdraví podniku jsou níže uvedené výsledky bankrotního modelu indexu IN05 – viz tabulka č. 10.

Tabulka 10: Vývoj a struktura bankrotního modelu indexu IN05 za období 2015-2020

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
0,13 x (A/CZ)	0,154	0,161	0,248	0,148	0,161
0,04 x (EBIT/NÚ)	1,057	0,527	-0,960	2,475	1,197
3,97 x (EBIT/A)	0,510	0,240	-0,907	0,172	0,535
0,21 x (V/A)	0,569	0,871	1,337	0,455	0,634
0,09 x (OA/KCK)	0,079	0,091	0,130	0,096	0,094
index IN05	2,369	1,890	-0,152	3,345	2,622

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je zřejmé, že vývoj indexu IN05 je ve sledovaném období nestabilní. V hospodářském roce 2017/2018 lze dle tohoto bankrotního indexu hodnotit podnik jako bankrotní, jelikož hodnota vyšla méně než 0,9. Je tedy zřejmé, že v tomto roce se podnik

pravděpodobně blížil úpadku a změna majitele a hospodářských procesů byla pro něj velice pozitivní, jelikož v následujících letech lze podnik dle indexu IN05 opět označit za bonitní jako tomu bylo v prvních dvou hospodářských letech sledovaného období.

4.3 Analýza čistého pracovního kapitálu

Tato kapitola se zabývá analýzou jednotlivých složek pracovního kapitálu a čistého pracovního kapitálu samotného, obratovým cyklem peněz a také optimální výší čistého pracovního kapitálu neboli kapitálovou potřebou, který společnost Power Systems s.r.o. potřebuje ke své činnosti.

4.3.1 Analýza složek pracovního kapitálu

Vzhledem k hlavní podnikatelské činnosti společnosti Power Systems s.r.o. jsou všechny **zásoby** podniku v podobě zboží, které jsou evidovány na syntetickém účtu 132 – Zboží na skladě a v prodejnách. Toto zboží podnik nakupuje především na zakázku, nejedná se tedy o typickou zásobu, jelikož podnik, zboží, které nakoupí, tak také při realizaci zakázky prodá. Neeviduje tedy žádnou pojistnou zásobu. Jediné zboží, které podnik nakupuje na sklad a ihned ho neprodává, je drobné hardwarové vybavení v podobě různých druhů kabelů, redukcí a doplňků k počítačům, které podnik svým klientům prodává například v rámci servisních a dodavatelských smluv. Lze tedy konstatovat, že podnik netvoří žádný plán zásob, dle kterého by řídil svůj objem skladu.

Podnik účtuje o zboží metodou B, kdy během roku účtuje nákup zboží na nákladový účet 504 – Prodané zboží a při účetní závěrce tyto náklady upraví na základě stavů na skladě, které byly zjištěny jeho inventurou. Oceňování zboží je prováděno ve skutečných pořizovacích cenách, které zahrnují cenu pořízení a vedlejší pořizovací náklady jako je dopravné, poštovné, balné, clo, provize, pojistné, autorské poplatky, slevy a jiné. Výdej zboží ze skladu je účtován metodou váženého průměru.

Z níže uvedené tabulky č. 11 je patrný vývoj stavu zásob, konkrétně zboží, během sledovaného období. Z vykazovaných zůstatků k rozvahovému dni je zřejmé, že podnik se snaží na skladu zboží držet pouze minimální stavy a zbytečně v zásobách nevázat své peněžní prostředky. Z oběžných aktiv tvořilo zboží za sledované období podíl v rozmezí 0,29 % – 2,11 %. Výjimkou jsou hospodářské roky 2016/2017 a 2019/2020, kdy zůstalo na skladu zboží ve vyšší hodnotě a k jeho dodání odběrateli došlo až v následujícím hospodářském roce. V těchto letech byl podíl na oběžných aktivech 7,81 % a 35,31 %.

Tabulka 11: Vývoj stavu zásob a jejich struktura za období 2015-2020 (tis. Kč)

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
ZÁSOBY	**89**	**2 018**	**175**	**148**	**9 943**
Materiál	0	0	0	0	0
Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
Výrobky a zboží	**89**	**2 018**	**175**	**148**	**9 943**
Výrobky	0	0	0	0	0
Zboží	89	2 018	175	148	9 943
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 12 je uveden vývoj a struktura **pohledávek** za sledované období, ze kterého je zřejmé, že podnik v tomto období nevykazuje dlouhodobé pohledávky, ale pouze pohledávky krátkodobé.

Tabulka 12: Vývoj stavu pohledávek a jejich struktura za období 2015-2020 (tis. Kč)

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
POHLEDÁVKY	**20 524**	**14 136**	**3 014**	**50 837**	**14 316**
Dlouhodobé pohledávky	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Krátkodobé pohledávky	**20 524**	**14 136**	**3 014**	**50 837**	**14 316**
Pohledávky z obchodních vztahů	20 245	13 332	1 798	49 550	11 395
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohledávky - ostatní	**279**	**804**	**1 216**	**1 287**	**2 921**
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	10	574	1 082	1 011	2 686
Krátkodobé poskytnuté zálohy	80	93	40	82	39
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	189	137	94	194	196

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového objemu pohledávek tvoří naprostou většinu pohledávky z obchodních vztahů, jejichž poměr je k celkovým pohledávkám ve sledovaném období v rozmezí 59,65 % - 98,64 %. Tyto pohledávky jsou od hospodářského roku 2017/2018 pouze za tuzemskými odběrateli. V dřívějších letech podnik dodával zboží také do ostatních zemí Evropské unie, zejména do Německa či Slovenska. Ostatní pohledávky jsou tvořeny daňovými pohledávkami z titulu plateb záloh na daň z příjmů právnických osob, silniční daň a také z titulu neuplatněného odpočtu daně z přidané hodnoty. Další položkou ostatních pohledávek jsou poskytnuté zálohy, zejména na zboží či služby, jež tvoří nejmenší podíl na celkové sumě pohledávek. V položce jiných pohledávek podnik

vykazuje pohledávky za zaměstnanci z titulu vyplacených záloh na pracovní cesty či z titulu zaměstnaneckých půjček.

Krátkodobý finanční majetek na řádcích č. 69 a 70 rozvahy podnik v průběhu sledovaného období nevykázal žádný.

Peněžní prostředky podnik vykazuje jak v pokladně, tak na bankovních účtech. Jejich vývoj a struktura během sledovaného období je uvedena v tabulce č. 13.

Tabulka 13: Vývoj peněžních prostředků a jejich struktura za období 2015-2020 (tis. Kč)

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY	**1 683**	**9 669**	**5 104**	**30**	**3 899**
- v pokladně	1 566	1 409	1	6	49
- na účtech	117	8 260	5 103	24	3 850

Zdroj: vlastní zpracování

Hotovost v pokladně podnik od hospodářského roku 2017/2018 udržuje pouze k účelům drobných výdajů, jelikož nepřijímá žádné tržby v hotovosti, ale pouze bezhotovostně na účet. Jakmile se hotovost z pokladny vyčerpá, tak jednatel společnosti vybere hotovost z bankovního účtu a převede jej do pokladny. Příjmy z titulu tržeb v hotovosti do pokladny vůbec neproudí. Bankovních účtů má společnost Power Systems několik. Všechny je má zřízené u Komerční banky. Disponuje běžným podnikatelským účtem, u kterého má povolen kontokorent, což podniku umožnuje čerpat peněžní prostředky i v případě, že nemá na účtu dostatečný zůstatek, tedy tzv. „do mínusu“. Během sledovaného období však podnik vždy vykazoval kladný zůstatek. Dále má u Komerční banky vedeny dva cizoměnové účty v EUR a USD, spořící účet a úvěrový účet, ze kterého ovšem peněžní prostředky nečerpá.

V prvních dvou hospodářských letech sledovaného období podnik držel relativně vysokou hodnotu peněžních prostředků v hotovosti. V následujících účetních obdobích je již tato hodnota podstatně nižší. Nejnižší hodnotu peněžních prostředků podnik vykazoval v účetním období 2018/2019, což může souviset s vysokou hodnotou vykázaných pohledávek a závazků.

Z tabulky č. 14 je zřejmý vývoj a struktura **krátkodobých závazků** během sledovaného období. Pro zjednodušení byly z tabulky vynechány položky s vykázanými nulovými hodnotami. Konkrétně rozvahové položky vydané dluhopisy, krátkodobé směnky k úhradě, závazky – ovládaná nebo ovládající osoba a závazky – podstatný vliv.

Převažující položkou krátkodobých závazků jsou závazky z obchodních vztahů, které v průběhu sledovaného období tvořily 45,52 – 89,41 % podíl z jejich celkové sumy.

V hospodářských letech 2015/2016 a 2016/2017 byly druhou významnou položkou dohadné účtu pasivní, které tvořily 15,87 – 25,76 % podíl krátkodobých závazků. V následujících účetních obdobích však podnik dohadné položky k pasivům již přestával tvořit. Významnějšími se, co do objemu, staly položky závazky k úvěrovým institucím a krátkodobé přijaté zálohy. Poté následují ostatní závazky, konkrétně závazky k zaměstnancům z titulu dubnových mezd, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, jež obsahují předpisy odvodů zákonného sociálního a zdravotního pojištění zaměstnanců, taktéž za měsíc duben, a daňové závazky z titulu daní z příjmů zaměstnanců a daně z příjmů právnických osob. Toto souvisí s tím, že podnik má hospodářský rok, který právě v dubnu končí.

Tabulka 14: Vývoj krátkodobých závazků a jejich struktura za období 2015-2020 (tis. Kč)

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	**25 377**	**25 416**	**5 734**	**47 885**	**26 971**
Závazky k úvěrovým institucím	5 490	2 334	625	1 516	2 865
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	1 557	626
Závazky z obchodních vztahů	11 551	17 020	4 542	42 816	22 728
Závazky ostatní	**8 336**	**6 062**	**567**	**1 996**	**752**
Závazky ke společníkům	145	146	0	723	11
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	410	384	340	275	322
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	338	322	208	176	207
Stát - daňové závazky a dotace	906	1 177	10	822	212
Dohadné účtu pasivní	6 537	4 033	9	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Lze si také povšimnout, že v hospodářském roce 2018/2019 podnik vykazoval závazky ke společníkům ve výši 723 tis. Kč. Na konci tohoto účetního období podnik také dle rozvahy disponoval relativně malými peněžními prostředky – viz výše tabulka č. 13. Je tedy možné se domnívat, že podnik neměl dostatečné příjmy, a proto mu byla poskytnuta půjčka ze strany společníků.

4.3.2 Obratový cyklus peněz

V této podkapitole je provedena analýza obratového cyklu peněz pro následné zjištění optimální hodnoty čistého pracovního kapitálu metodou obratového cyklu peněz.

Nejprve je třeba vypočítat doby obratu jednotlivých složek obratového cyklu peněz, přičemž je zde využito rozdílných výpočtů, než tomu bylo při výpočtech ukazatelů aktivity – viz kapitola 4.2.7.

Konkrétně při zjišťování doby obratu pohledávek je rozdíl v použití průměrné hodnoty pohledávek namísto konečného stavu, jako tomu bylo v rámci finanční analýzy. Zároveň došlo k očištění pohledávek z obchodního styku o problematické pohledávky, ke kterým podnik vytvořil opravné položky z důvodu jejich obtížné vymahatelnosti. Opravné položky podnik tvořil pouze v hospodářském roce 2015/2016. Konkrétně k pohledávkám ve výši 1.013 tis. Kč za Hospodářskou komorou, se kterou vedl soudní spor o jejich uhrazení. V případě, že by k jejich vyloučení při výpočtu nedošlo, ukazatel doby obratu by byl za jinak stejných podmínek nadhodnocen. Z pohledu účetnictví je také vhodné zmínit, že hodnoty vykazovaných pohledávek z obchodního styku jsou rozdílné o daň z přidané hodnoty na výstupu oproti hodnotě tržeb. Tento fakt lze obecně pozorovat u každého plátce daně z přidané hodnoty, kterým společnost Power Systems je. Kdyby toto mělo být zohledněno ve výpočtu doby obratu pohledávek, výsledné hodnoty by byly nižší.

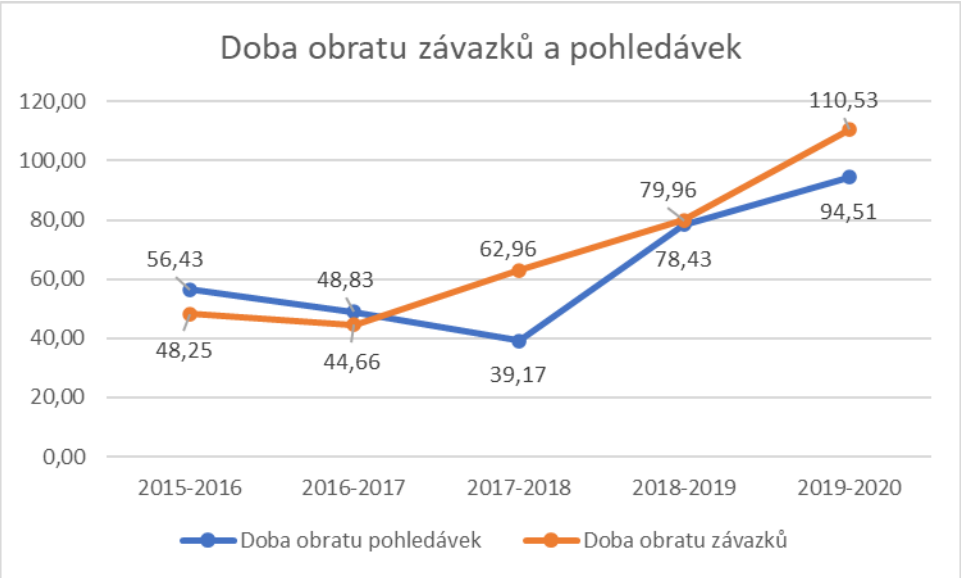
Hodnoty tržeb z prodeje byly upraveny o tržby, které byly v letech 2015/2016 a 2016/2017 přijaty v hotovosti. Dle interních informací jde zhruba o 5 % z jejich celkové sumy. V ostatních letech sledovaného období, již podnik tržby v hotovosti nepřijímal.

Při výpočtu doby obratu závazků bylo použito průměrných hodnot závazků z obchodního styku a ve jmenovateli bylo počítáno s položkou výkonové spotřeby namísto tržeb, což je vhodnější.

V případě výpočtu doby obratu zásob se vycházelo z jejich průměrného stavu a ve jmenovateli tohoto ukazatele byly použity náklady na prodané zboží. V těchto nákladech jsou zahrnuty také vedlejší náklady, jež souvisejí s pořízením zboží, jako je dopravné, poštovné, balné, pojistné, autorské poplatky a jiné. Výše nákladů je také ovlivněna přijatými opravnými daňovými doklady z titulu obratových bonusů za odebrané zboží či slev od dodavatelů. Tímto se hodnota nákladů snižuje a tím ovlivňuje výsledek ukazatele.

Pro ilustraci je níže uveden graf vývoje doby obratu pohledávek a doby obratu závazků – viz obrázek č. 8, z něhož je patrné, že doba obratu pohledávek od hospodářského roku 2017/2018 vykazuje rostoucí trend. Rostoucí trend lze také pozorovat u doby obratu závazků, avšak již od účetního období 2016/2017. V prvních dvou sledovaných hospodářských letech jsou doby obratu pohledávek delší než doby obratu závazků, což znamená, že podnik od svých odběratelů inkasoval příjmy za prodané zboží a služby později, než hradil závazky svým dodavatelům. Toto má negativní vliv na délku obratového cyklu, kdy dochází k jeho prodloužení. Rozdíl mezi dobami obratů v těchto letech byl zhruba 8 a 4 dny, což není tak markantní.

Obrázek 8: Doba obratu závazků a pohledávek za období 2015-2020

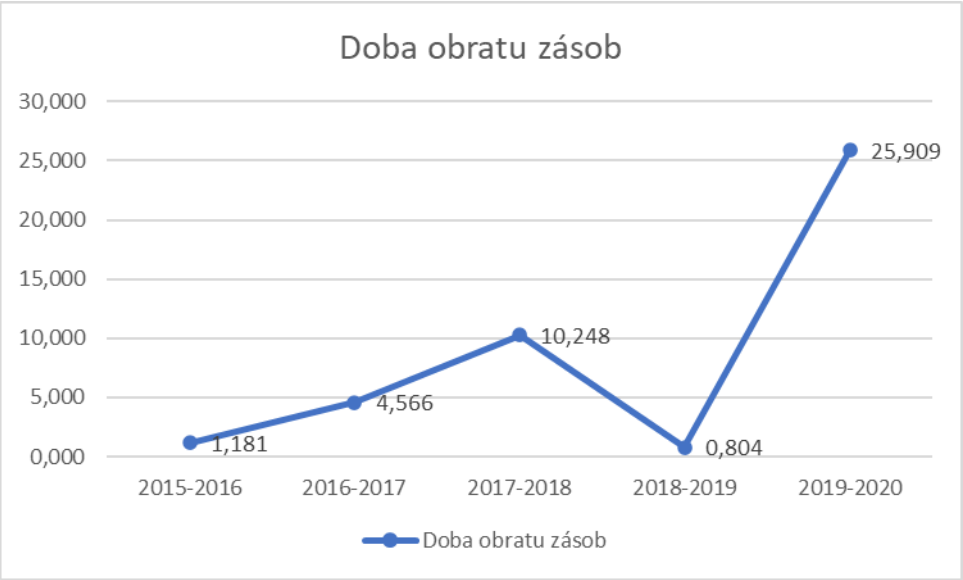


Zdroj: vlastní zpracování

Největšího rozdílu mezi těmito ukazateli si lze povšimnout v hospodářském roce 2017/2018, kde byl téměř 24 dní, avšak v tomto období došlo naopak k prodloužení doby obratu závazků a zkrácení doby obratu pohledávek. V tomto hospodářském roce tedy podnik hradil závazky svým obchodním partnerům později, než inkasoval platby od svých odběratelů. Tímto podnik obchodními úvěry od svých dodavatelů profinancoval úvěry, jež poskytl svým odběratelům, a mohl tak disponovat delší časové období finančními zdroji, které mu byli dodavateli poskytnuty. V následujícím hospodářském roce byly doby obratů téměř vyrovnané, ale stále byla doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek, což následovalo i do posledního hospodářského roku, avšak rozdíl mezi dobami obratů se opět prodloužil, a to na 16 dní.

Z níže uvedeného grafu – viz obrázek č. 9 je zřejmý vývoj doby obratu zásob, z něhož je zřejmé, že tento ukazatel není zcela stabilní. Je to způsobené především tím, že podnik neudržuje běžnou zásobu zboží, ale naskladňuje zboží až po objednávce ze strany klienta. Stav skladu zboží je tedy ovlivněn počtem a hodnotou zakázek, které jsou k rozvahovému dni právě rozpracované. Nejdelší doba obratu zásob vyšla v posledním hodpodářském roce sledováného období, kdy byla téměř 26 dní. V tomto účetním období také podnik vykazoval nejvyšší hodnotu skladovaného zboží, a to vlivem nedokončené zakázky, k jejíž realizaci došlo až v následujícím hospodářském roce.

Obrázek 9: Doba obratu zásob za období 2015-2020



Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce č. 15 je uveden vývoj obratového cyklu peněz a jeho složek za sledované období.

Tabulka 15: Vývoj obratového cyklu peněz a jeho složek za období 2015-2020

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
DIP	56,43	48,83	39,17	78,43	94,51
DOZav	48,25	44,66	62,96	79,96	110,53
DOZ	1,181	4,566	10,248	0,804	25,909
OCP	9,37	8,73	-13,54	-0,73	9,89

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vypočtených ukazatelů aktivity výše uvedeným způsobem byly zjištěny hodnoty obratového cyklu peněz v jednotlivých sledovaných hospodářských letech. Obratový cyklus lze charakterizovat jako dobu vázanosti kapitálu v oběžném majetku. V souvislosti s náklady je pro podnik pozitivní, aby byl obratový cyklus peněz co nejkratší. Pokud je však krátký příliš či dokonce záporný, jak je tomu v případě podniku Power Systems s.r.o. – viz tabulka č. 15, tak je možné konstatovat, že je podnik ohrožen rizikem neschopnosti splácet své závazky.

Obratový cyklus peněz je možné dále použít jako podklad k orientačnímu výpočtu kapitálové potřeby k financování oběžných aktiv – viz tabulka č. 16, tedy k výpočtu optimální výše čistého pracovního kapitálu podniku, a to pomocí metody obratového cyklu peněz, kdy se výše kapitálu zjistí vynásobením délky obratového cyklu peněz s průměrnými denními výdaji na provozní činnost podniku v daném období.

Pro zjištění provozních výdajů byla upravena hodnota provozních nákladů o částky odpisů dlouhodobého majetku, opravných položek tvořených k pohledávkám a výdajů příštích období, a to se záměrem alespoň částečně eliminovat nepřesnosti, jež spočívají ve skutečnosti, že ne každý náklad je výdajem a naopak.

Tabulka 16: Vývoj optimální potřeby čistého pracovního kapitálu za období 2015-2020

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
OCP (dny)	9,37	8,73	-13,54	-0,73	9,89
Ø denní výdaje na provoz (tis. Kč)	216,31	354,55	204,12	315,23	315,04
optimální potřeba ČPK (tis. Kč.)	2026,78	3095,20	-2763,81	-230,12	3115,79

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky optimální potřeby čistého pracovního kapitálu jsou v hospodářských letech 2017/2018 a 2018/2019 zkresleny zápornou hodnotou obratového cyklu peněz. Nejvyšší kapitálové potřeby bylo dosaženo v posledním hospodářském roce sledovaného období, což je způsobeno vlivem růstu obratového cyklu peněz, kdy došlo k výraznému prodloužení doby obratu zásob oproti předchozím účetním obdobím.

Význam délky obratového cyklu peněz na optimální potřebu čistého pracovního kapitálu je zcela viditelný, a to zejména v posledních dvou hospodářských letech, kdy jsou průměrné denní výdaje na provozní činnost podniku téměř vyrovnané, ale obratový cyklus peněz je zcela rozdílný.

4.3.3 Čistý pracovní kapitál

V této podkapitole je analýza doplněna o ukazatele čistého pracovního kapitálu, který slouží podniku jako tzv. „finanční polštář“ pro případ náhlé potřeby likvidních prostředků. Zároveň platí, že pokud podnik disponuje kladnou hodnotou čistého pracovního kapitálu a jeho složky aktiv jsou dostatečně likvidní, tak je podnik schopen lépe hradit své závazky. Je zde uvedena struktura čistého pracovního kapitálu a jeho vývoj ve sledovaném období. Následně je zde také komparována optimální výše kapitálové potřeby, která byla vypočtena v předchozí podkapitole a skutečná výše čistého pracovního kapitálu.

Vývoj pracovního, resp. čistého pracovního kapitálu a jeho složek je uveden v tabulce č. 17, z níž je zřejmé, že výše čistého pracovního kapitálu ve sledovaném období není zcela stabilní. V prvním hospodářském roce sledového období vyšla jeho hodnota v záporné výši, což značí tzv. nekrytý dluh a pravděpodobně i možné problémy s úhradami závazků a získáváním dalších finančních zdrojů. Následně čistý pracovní kapitál dosahuje

kladných hodnot, což znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než oběžný majetek, který je zdrojem splácení těchto závazků. Zároveň vykazuje rostoucí trend, až na poslední hospodářský rok, kdy došlo opět k jeho poklesu. Nejvyšší hodnoty čistého pracovního kapitálu podnik dosáhl v hospodářském roce 2018/2019, konkrétně hodnoty 3 130 tis. Kč, což představuje tzv. „finanční polštář".

Vzhledem k celkovému objemu vykazovaných aktiv – viz ukazatel podílu čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech, je hodnota čistého pracovního kapitálu relativně nízká, což by mohlo pro podnik znamenat zhoršenou platební schopnost. Totéž platí i v případě podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. Nejlepších hodnot těchto ukazatelů podnik dosahoval v hospodářském roce 2017/2018.

Z rozhovorů s vedením společnosti vyplynulo, že vývoj ukazatele čistého pracovního kapitálu podnik vůbec nesleduje, což lze hodnotit jako lehce nezodpovědné, jelikož podnik, který svůj čistý pracovní kapitál řídí nevhodně, více využívá obchodních úvěrů a následně může mít problémy s jejich řádnou a včasnou úhradou. Toto pak může vést ke ztrátě dobrého jména společnosti a vztahů s jeho obchodními partnery. Také lze konstatovat, že takovýto podnik pravděpodobně nikdy nezíská slevu za dřívější platbu, neboli skonto, jelikož dřívější úhrady, vzhledem k nedostatečné hodnotě provozního kapitálu, nebude schopen. S nedostatkem čistého pracovního kapitálu také souvisí nemožnost využití některých tržních příležitostí, neboť podnik k jejich využití nemá dostatečné vlastní zdroje.

Tabulka 17: Vývoj čistého pracovního kapitálu a jeho složek za období 2015-2020 (tis. Kč)

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Obežná aktiva	22 296	25 823	8 293	51 015	28 158
Zásoby	89	2 018	175	148	9 943
Krátkodobé pohledávky	20 524	14 136	3 014	50 837	14 316
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	1 683	9 669	5 104	30	3 899
Krátkodobé závazky	25 377	25 416	5 734	47 885	26 971
Čistý pracovní kapitál	-3 081	407	2 559	3 130	1 187
Podíl ČPK na celkových aktivech (%)	-10,26	1,30	23,44	5,76	3,09
Podíl ČPK na oběžných aktivech (%)	-13,82	1,58	30,86	6,14	4,22

Zdroj: vlastní zpracování

S ohledem na specifika obchodování společnosti a závislosti na včasnosti úhrad, především státních organizací, kde součástí výběrových řízení je již předpoklad prodlení bez sankcí, jsou možnosti vedení společnosti ve sledování čistého pracovního kapitálu omezené strukturou odběratelů. Je zde určitě prostor pro rozšíření portfolia odběratelů a

sledování čistého pracovního kapitálu. Určitý vliv na výpočet má i to, že sledovaná společnost má hospodářský rok.

Strukturu čistého pracovního kapitálu společnosti Power Systems s.r.o. ilustruje níže uvedený graf – viz obrázek č. 10, z něhož je zřejmé, že největší podíl, kromě hospodářského roku 2017/2018, tvoří pohledávky, a to především v účetním období 2018/2019, kdy podnik vykázal k rozvahovému dni krátkodobé pohledávky v hodnotě téměř 51 mil. Kč. Zároveň, kromě účetního období 2018/2019, vždy objem krátkodobých závazků převyšoval objem krátkodobých pohledávek.

Obrázek 10: Vývoj čistého pracovního kapitálu a jeho struktury za období 2015-2020

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce č. 18 je pro komparaci uvedena optimální výše kapitálové potřeby, jež byla vypočtena metodou obratového cyklu peněz, a skutečná hodnota čistého pracovního kapitálu.

Tabulka 18: Srovnání kapitálové potřeby a čistého pracovního kapitálu za období 2015-2020 (tis.Kč)

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Optimální potřeba ČPK	2 027	3 095	-2 764	-230	3 116
Čistý pracovní kapitál	-3 081	407	2 559	3 130	1 187

Zdroj: vlastní zpracování

Z této tabulky vyplývá, že ani v jednom hospodářském roce sledovaného období podnik nedosáhl optimální hodnoty čistého pracovního kapitálu.

4.4 Analýza řízení obchodních úvěrů a pohledávek

V této kapitole je proveden rozbor oblasti řízení obchodních úvěrů a pohledávek podniku Power Systems s.r.o. Funkci úvěrového manažera v tomto podniku zastává ekonomický a obchodní manažer v jedné osobě. Do jeho kompetencí tedy spadá oblast poskytování obchodních úvěrů a řízení pohledávek, zejména stanovení a kontrola plnění obchodních a platebních podmínek u konkrétních zakázek, sledování pohledávek, především zda dochází k jejich řádné a včasné úhradě, podněcování klientů k úhradě pohledávek, rozhodování o zasílání upomínek a o udělování úroků z prodlení.

4.4.1 Hodnocení bonity klientů

Z rozhovorů s vedením podniku vyplynulo, že podnik své klienty z pohledu bonity příliš neprověřuje a nehodnotí. Toto je pochopitelné především u klientů ze státní správy či u velkých podniků z oblasti bankovnictví, pojišťovnictví či telekomunikace, kde podnik kalkuluje s určitou „jistotou“, že ke konečné úhradě vydané faktury za zboží či služby dojde, jelikož tyto subjekty by obecně měly mít výbornou platební morálku a zajisté nemají zájem o ztrátu své dobré pověsti a jména. Totéž by mělo platit v případě veřejných zakázek, které podnik často realizuje. Avšak u klientů ze soukromého sektoru, jež nedisponují zárukou v podobě velikosti podniku či známostí firmy, lze toto počínání hodnotit jako ne příliš zodpovědné. Zároveň je zde ale nutné připomenout, že podnik své klienty získává mimo veřejné zakázky zejména na doporučení.

Podnik by měl své klienty prověřovat z hlediska jejich platební schopnosti a platební morálky, a to zejména pokud se jedná o pro podnik nové klienty a hodnotné zakázky, aby došlo k předejití možného vzniku nedobytných pohledávek. Samozřejmě je na zvážení vedení podniku, u kterých klientů bude toto hodnocení prováděno, jelikož u méně hodnotných zakázek by toto hodnocení mohlo být pouze zbytečnou administrativní a nákladovou zátěží. Minimálně je důležité ověřit, zda odběratel zakládá své účetní závěrky do sbírky listin obchodního rejstříku, kde má podnik možnost zhodnotit stav jeho finančního zdraví a především ověřit, zda se nenachází v úpadkové situaci.

4.4.2 Správa pohledávek

Pravidla a postupy, jež souvisejí se správou pohledávek z obchodních vztahů, jsou v podniku Power Systems s.r.o. upraveny interními pokyny, jejichž smyslem je eliminace pohledávek z obchodních vztahů, u nichž dochází k inkasu až po lhůtě jejich splatnosti, a

minimalizace objemu nedobytných pohledávek, kde by jejich vymáhání pro podnik znamenalo vyšší administrativní zátěž, růst finančních nákladů a narušení peněžních toků.

Jelikož podnik poslední tři sledované hospodářské roky nepřijímá platby v hotovosti za prodané zboží a služby, tak lze **platební podmínky** rozdělit pouze na platbu předem a tzv. na fakturu. V praxi platba předem znamená, že podnik vystaví svému odběrateli zálohovou fakturu, a až po její úhradě dochází k realizaci zakázky. Může jít o zálohu v plné výši hodnoty zakázky či pouze části. Zálohové platby podnik využívá především u nových odběratelů, u nichž mu není známa jejich platební historie či u hodnotných zakázek. Jestliže se odběratel osvědčí jako spolehlivý a své závazky hradí včas, tak mu podnik umožní obchodovat bez platby předem a poskytuje mu dodavatelský úvěr. Platbu předem podnik vyžaduje také u odběratelů, kteří hradí své závazky se zpožděním a jsou tak považováni za nespolehlivé plátce svých závazků.

Splatnost obchodních úvěrů podnik nastavuje individuálně každému klientovi, a to dle hodnoty poskytovaného úvěru, dosavadních obchodních vztahů s klientem a dle charakteru dodávaného zboží či služby. Nejčastěji poskytuje dobu splatnosti v rozmezí 14-21 dnů svým menším klientům, kteří od podniku neodebírají zboží a služby v tak významném obratu jako je tomu u jiných klientů, kteří mají od podniku prodlouženou dobu splatnosti v rozmezí 30-60 dnů. V některých případech až 90 dnů. Specifickými případy jsou veřejné zakázky, kde jsou doby splatnosti často diktovány ze strany klienta a podnik se jim musí podřídit, aby si udržel svou pozici na trhu a konkurenceschopnost.

K **řešení pohledávek po splatnosti** podnik přistupuje vždy podle významnosti klienta, aby nedošlo k narušení obchodních vztahů. Avšak v podniku je definován obecný postup, jak by se tato situace měla řešit. Vznikne-li podniku pohledávka po datu splatnosti, tak dochází k informování klienta o existenci dosud neuhrazené faktury. Jestliže se jedná o fakturu po splatnosti do 3 dnů, tak je klient nejprve informován prostřednictvím zdvořilého telefonického hovoru s tím, že zřejmě došlo opomenutí a jistě dojde k brzké úhradě. U pohledávek do 10 dnů po splatnosti dochází k zopakování telefonického kontaktu. Třetí telefonický kontakt přichází u pohledávek 15 dnů po splatnosti, a zároveň je zaslána první upomínka, a to buď e-mailem či v listinné podobě. Druhá upomínka a další telefonický či e-mailový kontakt nastává v případě pohledávky 21 dnů po splatnosti. V případě pohledávek po splatnosti více než 28 dnů je klientovi zaslána třetí upomínka a znovu je klient telefonicky či jinak kontaktován. Pohledávky, jež jsou v prodlení 45 a více dnů, jsou

předány k řešení outsourcované advokátní kanceláři, která odběratele vyzve kvalifikovanou výzvou k úhradě.

První tři telefonické kontakty jsou v kompetenci obchodních referentů, jež komunikují s kontaktní osobou na straně odběratele. Následně pohledávky, které nejsou úspěšně inkasovány po telefonických urgencích ze strany obchodních referentů, přebírá k řešení obchodní manažer. Zajištění inkasa pohledávek však neprobíhá izolovaně. Na řešení pohledávek po splatnosti se podílí celé vedení podniku, které obecně vývoj všech pohledávek monitoruje dvakrát až třikrát týdně v součinnosti s účetní, jež poskytuje reporty o jejich objemu, vývoji a struktuře u jednotlivých odběratelů. Stav a vývoj pohledávek je také jedním z bodů, který je řešen na každotýdenních poradách podniku.

Co se týče **vymáhání nedobytných pohledávek**, s ním nemá, dle vedení společnosti, podnik Power Systems s.r.o. v posledních třech hospodářských letech zkušenost. Z rozhovorů s vedením společnosti vyplynulo, že až na malé výjimky, jejich klienti hradí své závazky včas. Občasně dochází u konkrétních odběratelů k prodlení po datu splatnosti v rozmezí 15-20 dnů. Tyto odběratele podnik následně penalizuje například zkrácením doby splatnosti či vyžádáním zálohové platby při poskytnutí dalšího obchodního úvěru. Těmto rizikovějším odběratelům podnik také poskytuje obchodní úvěry jen v omezených částkách či vyhodnocuje, zda jim ho vůbec poskytne. Dalším nástrojem, který podnik využívá v případě nedodržení data splatnosti odběratelem, je úrok z prodlení, který činí 0,05 % za každý den prodlení, avšak v rámci zachování dobrých obchodních vztahů je tato forma penalizace odběratele aplikována až v případě překročení prodlení 35 dnů od splatnosti pohledávky. Vždy však záleží na významnosti klienta a konkrétní situaci. V minulosti již podnik řešil situaci, kdy vždy včas platící odběratel trpěl dočasnou platební neschopností, zřejmě z důvodů výpadku příjmů, nebyl schopen svůj závazek uhradit včas a prolongoval tak jeho inkaso podnikem. V tomto případě podnik s klientem podepsal dohodu o uznání dluhu, jejíž součástí byl i splátkový kalendář. Následně docházelo k postupnému splacení pohledávky.

V případě, že by se podniku nepodařilo vyinkasovat pohledávky i přes veškeré upomínání a kontakt odběratele, tak je připraven oslovit advokátní kancelář, kdy může dojít k soudnímu vymáhání pohledávky, exekuci či podání insolvenčního návrhu na odběratele, pokud existuje domněnka o jeho platební neschopnosti.

4.4.3 Zhodnocení bonity vybraného klienta

Jelikož podnik Power Systems nemá pevně stanovená pravidla pro hodnocení bonity svých klientů, tak je v této kapitole uveden návrh a způsob, jakým by mohl podnik své klienty prověřovat. Pro příklad zhodnocení bonity byla konkrétně vybrána společnost AUDITTAX spol. s r.o., která je jedním ze stálých klientů podniku. Podkladová data byla čerpána z účetních výkazů a přílohy k účetní závěrce, jež jsou veřejně dostupné ve sbírce listin na portálu justice.cz.

Podnik AUDITTAX spol. s r.o. vnikl 28. září 1995 zapsáním do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze. Základní kapitál tvoří vklad jediného společníka ve výši 100.000,-. Předmětem činnosti podniku je činnost účetních poradců a vedení účetnictví. Konkrétně společnost pro své klienty zabezpečuje vedení podvojného účetnictví, vedení mzdového účetnictví, personalistiku, účetní a daňové poradenství, audity, rekonstrukce účetnictví, zastupování na úřadech a při kontrolách, odklady termínů pro podání daňových přiznání a další služby, jež souvisí s účetní a daňovou agendou.

Jedním z nástrojů, který lze v případě hodnocení odběratelů využít, je bonitní model, konkrétně **index bonity**, k jehož výpočtu postačí vycházet pouze z údajů uvedených v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Výsledky a vývoj indexu bonity za období 2017 až 2019 jsou uvedeny v níže uvedené tabulce č. 19.

Tabulka 19: Vývoj indexu bonity podniku AUDITTAX za období 2017-2019

	2017	2018	2019
1,5 x (CF/CZ)	0,108	0,136	0,135
0,08 x (A/CZ)	0,868	0,887	0,904
10 x (zisk/A)	0,009	0,121	0,212
5 x (zisk/V)	0,006	0,090	0,161
0,3 x (zás/V)	0,000	0,000	0,000
0,1 x (V/A)	0,068	0,067	0,066
index bonity	1,059	1,301	1,478

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je zřejmý rostoucí trend. Dle indexu bonity lze podnik hodnotit jako bonitní, jelikož hodnota indexu bonity dosahuje kladných výsledků. Konkrétně lze ekonomickou situaci podniku hodnotit jako dobrou, a to ve všech sledovaných letech, jelikož tento ukazatel nabývá hodnot v rozmezí 1 až 2.

Dalším ukazatelem, který lze využít k hodnocení bonity klientů je bankrotní model **index IN05**. V tomto případě lze taktéž vycházet pouze z dat uvedených v účetních

výkazech. Výsledky a vývoj indexu IN05 za sledované období jsou uvedené v tabulce č. 20 níže.

Tabulka 20: Vývoj indexu IN05 podniku AUDITTAX za období 2017-2019

	2017	2018	2019
0,13 x (A/CZ)	0,141	0,144	0,147
0,04 x (EBIT/NÚ)	0,086	0,497	0,000
3,97 x (EBIT/A)	0,019	0,059	0,105
0,21 x (V/A)	0,139	0,141	0,137
0,09 x (OA/KCK)	0,104	0,126	0,175
index IN05	0,489	0,967	0,564

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků bankrotního modelu indexu IN05 lze podnik hodnotit jako bankrotní, kromě roku 2018, kde se výsledek pohybuje lehce nad hraniční hodnotou 0,9. V tomto roce se podnik pohyboval v tzv. šedé zóně, kde nejde přesně určit, zda je bonitní či bankrotní.

Dále lze využít **vybraných poměrových ukazatelů**, jež vycházejí z bankrotních a bonitních modelů. Dle doporučení autorů Synka a Režňákové byly vybrány a vypočteny ukazatele, jejichž výsledky a vývoj jsou uvedeny v tabulce č. 21 níže. Zároveň jsou výsledky těchto ukazatelů v posledním účetním období také porovnány s oborovými průměry za rok 2019. Pro účely tohoto srovnání byly použity hodnoty za odvětví „Právní a účetnické činnosti“ dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE).

Tabulka 21: Vývoj vybraných poměrových ukazatelů podniku AUDITTAX za období 2017-2019

Ukazatel	2017	2018	2019
ROA (%)	0,485	1,497	2,657
Obrat aktiv	0,664	0,669	0,653
Celková zadluženost (%)	92,194	90,198	88,452
Likvidita II. stupně (pohotová)	1,150	1,395	1,939
Úrokové krytí	2,140	12,435	0,000
Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)	644	883	1 574
Podíl ČPK na celkových aktivech (%)	2,919	4,621	7,951
Podíl ČPK na oběžných aktivech (%)	13,058	28,310	48,431

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv (ROA), která měří produktivitu podniku, má během sledovaného období rostoucí trend. Nejvyšší hodnoty podnik dosahuje v posledním analyzovaném roce, a to 2,657 %. V rámci odvětví byla v roce 2019 průměrná hodnota rentability aktiv 7,73 %, což znamená, že podnik AUDITTAX se pohybuje výrazně pod průměrem.

V případě obratu aktiv podnik ani v jednom sledovaném roce nedosahuje minimální obecně doporučované hodnoty 1. Což by mohlo znamenat, že podnik svá aktiva využívá neefektivně. Hodnota obratu aktiv v odvětví byla v roce 2019 0,75. Podnik se tedy pohybuje nepatrně pod touto hodnotou.

Ukazatel celkové zadluženosti dosahuje poměrně vysokých hodnot oproti obecně doporučované hodnotě, která je mezi 30 a 60 %. Je však zřejmé, že během sledovaného období vykazuje klesající trend. Oborová hodnota celkové zadluženosti byla v roce 2019 55,83 %, což je tedy o zhruba 33 % méně, než je tomu v případě analyzovaného podniku.

Likvidita II. stupně, neboli pohotová likvidita, v průběhu sledovaného období vykazuje rostoucí trend. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je 1 – 1,5, což podnik splňuje ve všech sledovaných letech. V posledním účetním období tuto hodnotu dokonce překračuje, a to z důvodu vykázání nižšího stavu krátkodobých závazků, než tomu bylo v předchozích letech. Z rozvahy je zřejmé výrazné snížení položek krátkodobých přijatých záloh a závazků z obchodních vztahů. V rámci odvětví byla hodnota pohotové likvidity v roce 2019 1,76, což je srovnatelné s pohotovou likviditou hodnoceného podniku.

Doporučovaná hodnota úrokového krytí je vyšší než 5, což podnik splňuje pouze v roce 2018. V posledním sledovaném roce podnik ve výkazu zisku a ztráty vykazuje nulový stav položky „Nákladové úroky a podobné úroky“, proto je v tomto roce ukazatel úrokového krytí také nulový.

Čistý pracovní kapitál ve sledovaném období vykazuje rostoucí trend. Ve všech hodnocených letech nabývá kladných hodnot, což znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než oběžný majetek, jež je zdrojem splácení těchto závazků. V roce 2019 podnik dosáhl tzv. „finančního polštáře“ ve výši 1,574 mil. Kč.

Podíl čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech v průběhu sledovaných let roste, avšak dosahuje relativně nízkých hodnot. Oborová hodnota tohoto ukazatele byla v roce 2019 21,7 %. Podniku v tomto roce vyšel podíl téměř o 14 % menší.

Z vývoje podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech je zřejmý rostoucí trend. V posledním sledovaném roce lze z tohoto ukazatele potvrdit vysokou finanční stabilitu podniku. V rámci odvětví tvořil podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech v roce 2019 43,79 %. Analyzovaný podnik tedy dosáhl nepatrně vyšší hodnoty.

5 Výsledky a diskuse

Z vývoje a analýzy aktiv podniku vyplynulo, že jejich významnou hodnotu tvoří především pohledávky, a to zejména krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Dále, že podnik lze hodnotit jako kapitálově lehký, jelikož hodnota oběžného majetku je vyšší než hodnota stálých aktiv.

Dle vývoje a analýzy pasiv podniku je zřejmé, že jejich většinu tvoří cizí zdroje, konkrétně krátkodobé závazky. Dlouhodobé závazky podnik vykazoval, až v posledním sledovaném hospodářském roce. Z klesajícího trendu položky výsledku hospodaření minulých let je zřejmé, že došlo k úhradě ztráty z minulých let a také k výplatám podílů na zisku společníkům.

Analýzou a sledováním vývoje nákladů a výnosů bylo zjištěno, že hlavním zdrojem příjmů podniku jsou tržby z prodeje zboží. Další významnou položkou výnosů jsou tržby z prodeje služeb, u kterých lze sledovat rostoucí trend, což je splněním další části podnikatelského záměru vedení společnosti ve smyslu nabízení komplexního balíku služeb klientům včetně dodání techniky. Náklady byly změnou hospodaření na začátku roku 2018, kdy došlo ke změně majitele podniku, optimalizovány tak, aby souvisely přímo s výnosy podniku, tzn. byla snížena správní režie podniku a osobní náklady. Toto pak následně mělo pozitivní vliv na výsledky hospodaření v dalších účetních obdobích.

Podnik dle zákona o účetnictví nemusí v rámci účetní závěrky povinně sestavovat výkaz o peněžních tocích a dobrovolně ho nesestavuje. Peněžní toky jsou vedením podniku sledovány na základě pravidelných reportů, které pro ně sestavuje jejich účetní dvakrát týdně. Jde tedy o formu sledování peněžních toků, která vyhovuje konkrétnímu manažerovi.

Z výsledků ukazatelů cash flow je patrné, že cizí zdroje podniku převyšují jeho potenciální cash flow, z čehož lze usuzovat zhoršenou schopnost hradit závazky. V posledních hospodářských letech je však zřetelný pozitivní vývoj. Je třeba zmínit, že tyto ukazatele jsou ovlivněny stavy závazků k rozvahovému dni, a to zejména v hospodářském roce 2018/2019, kdy tyto závazky souvisejí s nákupem zboží k významné zakázce, jež také byla na konci období vyfakturována odběrateli. Podnik tedy proti těmto závazkům vykazoval i poměrnou výši pohledávek. Celkově lze dle těchto ukazatelů hodnotit pozitivní vývoj zejména po změně majitele podniku v roce 2018.

Dle ukazatele běžné likvidity lze podnik v posledních letech sledovaného období hodnotit kladně, jelikož je zde splněna podmínka minimální hodnoty a krátkodobé cizí zdroje jsou kryty oběžnými aktivy podniku. Hodnotu běžné likvidity okolo 1 lze definovat jako značně rizikovou, ale vzhledem ke specifické obchodní činnosti podniku, kdy podnik příliš nenakupuje zásoby zboží na sklad, je tato hodnota odpovídající. Kdyby byla hodnota běžné likvidity příliš vysoká, znamenalo by to, že podnik disponuje zbytečně vysokým čistým pracovním kapitálem a svědčilo by to také o drahém financování. Z porovnání krátkodobých závazků s krátkodobými pohledávkami je patrné, že závazky jsou vždy vykázány vyšší než pohledávky, až na rok 2018/2019, což souvisí s hodnotami běžné a pohotové likvidity. Z tohoto lze konstatovat, že podnik využívá spíš restriktivní strategie financování. Celkově lze shrnout, že podnik dosahuje hraničních doporučených hodnot pro ukazatele likvidity a například, v případě výpadku příjmu z titulu neuhrazené hodnotné pohledávky odběratelem by mohl mít potíže s úhradou svých závazků.

Z analýzy ukazatelů rentability je patrné, že podnik je, až na hospodářský rok 2017/2018, trvale ziskový. Dle vývoje rentability vlastního kapitálu v posledních dvou hospodářských letech sledovaného období lze hodnotit investici majitele podniku jako úspěšnou, jelikož dosahuje pozitivních hodnot a vykazuje růst. Z vývoje ukazatele rentability aktiv lze zhodnotit, že produkční síla podniku po změně majitele roste, totéž lze zmínit i o rentabilitě tržeb. Cekově lze rentabilitu podniku zhodnotit kladně. V případě všech zmíněných ukazatelů dokonce převyšuje průměrné oborové hodnoty za rok 2019.

Analýzou aktivity bylo zjištěno, že podnik netrpí neúměrnou majetkovou vybaveností a svá aktiva využívá efektivně. Specifikem podniku je, že nakupuje zboží především na základě již dohodnutých objednávek svých klientů. Netvoří tedy nadměrné zásoby zboží, které by mu leželo na skladě, než dojde k jeho prodeji, tudíž doba obratu zásob je v případě podniku velmi krátká. Při porovnání doby obratu závazků, pohledávek a zásob bylo zjištěno, že podnik využívá dodavatelské úvěry k jejich financování, což je pro něj výhodné, jelikož je příjemcem bezplatného obchodního úvěru. Hodnoty uvedené v rámci analýzy aktivity lze hodnotit pouze jako orientační, jelikož bylo při výpočtech využito konečných zůstatků k rozvahovému dni. Vhodnější je však využít průměrných stavů položek.

Z analýzy zadluženosti podniku vyplynulo, že jeho celková zadluženost je relativně vysoká, totéž platí o míře zadluženosti, avšak v posledních dvou hospodářských letech lze pozorovat klesající trend.

Z výsledků bankrotního modelu indexu IN05 je zřejmé, že v hospodářském roce 2017/2018 se podnik pravděpodobně blížil úpadku a změna majitele, a s tím spojená změna hospodářských procesů, byla pro něj velice pozitivní, jelikož ho lze v následujících letech hodnotit jako bonitní.

Obratový cyklus peněz vyšel podniku relativně krátký a v jednom hospodářském roce dokonce záporný. To by mohlo znamenat riziko neschopnosti splácet závazky. Avšak je třeba brát v úvahu, že doby obratu složek obratového cyklus peněz nejsou zcela přesné. Došlo sice k očištění hodnot, ale bylo vycházeno z průměrů, jež byly vypočteny z počátečních a konečných zůstatků položek. Vhodnější by bylo vycházet například ze čtvrtletních výkazů, nicméně tyto nebyly k účelům této diplomové práce poskytnuty.

Z analýzy čistého pracovního kapitálu vyplynulo, že není zcela vhodně řízen, jelikož jeho podíl na oběžných aktivech, ale také na aktivech celkem je relativně nízký, což by mohlo znamenat zhoršenou platební schopnost. S ohledem na specifika obchodování podniku, ve smyslu realizace veřejných zakázek státních organizací, a závislosti na včasnosti úhrad, jsou možnosti vedení podniku ve sledování čistého pracovního kapitálu omezené strukturou odběratelů.

Analýzou řízení obchodních úvěrů a pohledávek podniku bylo zjištěno, že v podniku jsou zavedeny určité postupy, které mají eliminovat tvorbu neuhrazených pohledávek z obchodních vztahů, jejich následné vymáhání a s ní spojenou administrativní zátěž, růst finančních nákladů a narušení cash flow. Podnik má vhodně nastavené platební podmínky a splatnosti obchodních úvěrů. Zároveň vhodně řeší pohledávky po splatnosti a jejich vymáhání. Nicméně preventivně podnik své klienty z pohledu bonity příliš neprověřuje a nehodnotí. Proto je v závěru této analýzy provedeno zhodnocení vybraného klienta, jenž by mohlo být pro podnik návodem, jak toto hodnocení bonity klientů provádět. Z tohoto hodnocení vyplynulo, že klient je dle indexu bonity bonitním, avšak dle bankrotního modelu indexu IN05 je naopak bankrotním. V případě ukazatelů rentability aktiv, obratu aktiv a podílu čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech je lze ve srovnání s oborovými průměry hodnotit jako podprůměrné. Avšak výsledky pohotové likvidity a podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech lze hodnotit kladně. Celkově lze u klienta potvrdit finanční stabilitu.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení platební schopnosti podniku. Tato problematika je velice široká, jelikož v sobě zahrnuje celou řadu činností. Řízení platební schopnosti lze definovat jako komplexní a prakticky neustálý proces, jehož smyslem je zajištění likvidity podniku a schopnosti splácet závazky věřitelům, a to jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska. Obsahem řízení platební schopnosti není však jen samotné řízení likvidity, ale také oblast řízení hotovosti, zásob a především pohledávek, jež tvoří významnou položku aktiv. Všechny tyto oblasti řízení mají následně vliv na čistý pracovní kapitál, a vcelku tak řízení platební schopnosti ovlivňuje i samotnou hodnotu podniku a vývoj jeho další existence.

Cílem diplomové práce bylo představit a analyzovat problematiku řízení platební schopnosti, konkrétně provést zhodnocení řízení platební schopnosti u vybraného podnikatelského subjektu. Praktická část práce ukázala, že k zhodnocení řízení platební schopnosti podniku je třeba nejen odborných ekonomických znalostí, ale i řady informací z běžného provozu účetní jednotky, přičemž je třeba vybírat vhodné metody a ukazatele, pomocí nichž, je možné dojít k objektivnímu závěru.

Hlavním přínosem této práce jsou doporučení pro obchodní společnost Power Systems s.r.o., která byla vypracována na základě vyhodnocení jejího finančního zdraví a způsobu jejího řízení platební schopnosti, dle kterých můžou majitelé a manažeři některé procesy řízení optimalizovat a celkově tak přispět k růstu její hodnoty.

Na základě provedených analýz lze podniku Power Systems s.r.o. pro zlepšení řízení platební schopnosti doporučit využívání nástrojů manažerského účetnictví, vytváření plánu nákladů a plánu peněžních toků, aby bylo možné sestavit plánované účetní výkazy, a tím pak získat i předběžný přehled o tom, jak podnik hospodaří a zda dosahuje svých cílů.

Jelikož vedení podniku preferuje z hlediska výnosnosti minimalizaci čistého pracovního kapitálu, což může vést k zhoršení platební schopnosti, tak je třeba jí správně udržovat. V případě analyzované obchodní společnosti jsou významnou položkou, jenž tuto schopnost ovlivňuje, zejména pohledávky z obchodních vztahů. Jednoznačným doporučením tedy je lépe hodnotit a průběžně prověřovat své klienty z pohledu bonity. I přesto, že podnik získává své klienty mimo veřejné zakázky zejména na doporučení, měl by minimálně ověřit, zda odběratel zakládá své účetní závěrky do sbírky listin obchodního rejstříku, ze kterých má pak podnik možnost zhodnotit jeho finanční zdraví a především

ověřit, zda se nenachází v úpadkové situaci. Právě prevence ve smyslu ověření platební schopnosti potenciálního odběratele může předejít možným pozdě hrazeným či nedobytným pohledávkám. Zejména v době, kdy je dokončována tato diplomová práce, tedy v době přetrvávající koronavirové pandemie, která se začátkem roku 2020 rozšířila do celého světa a negativně tak ovlivnila mnoho aspektů života, je více, než kdy jindy důležité, vybírat své obchodní partnery se zřetelem na jejich finanční situaci. Může totiž dojít k situaci, kdy podnik nevyinkasuje pohledávky od svých platebně neschopných odběratelů, a tím se sám dostat do tzv. druhotné platební neschopnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

Seznam použité literatury

BRIGHAM, Eugene F. a Michael C. EHRHARDT. *Financial management: theory and practice.* 12th ed. Mason: Thomson/South-Western, c2008. ISBN 978-0-324-42269-6.

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, Alexej SATO a Josef TAUŠER. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání.* Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-321-8.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy.* Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku.* Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita.* Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.

DUŠEK, Jiří. *Zatřiďování majetku a služeb.* Praha: Grada Publishing, 2017. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0406-2.

GRZNÁR, Miroslav a Peter ŠINSKÝ. *Firemné plánovanie.* Bratislava: Ekonóm, 2003. ISBN 80-225-1649-x.

HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: logické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy.* 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1998. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-55-2.

HRDÝ, Milan. *Oceňování finančních institucí.* Praha: Grada, 2005. Finance (Grada). ISBN 80-247-0938-4.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance.* 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance.* 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.

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.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

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

MARŠÍKOVÁ, Jolana. *Insolvenční zákon: s poznámkami, judikaturou, nařízením Rady ES 1346/2000 a prováděcími předpisy.* Vyd. 3., V nakl. Leges vyd. 2. Praha: Leges, 2014. Glosátor. ISBN 978-80-87576-80-9.

MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy.* Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi.* 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční řízení podniku v konceptu hodnotového managementu: Financial management in the concept of value based management : teze přednášky k profesorskému jmenovacímu řízení v oboru Ekonomika a management.* Brno: VUTIUM, 2010. ISBN 978-80-214-4195-8.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku.* Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku.* 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku.* Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

SCHÖNFELD, Jaroslav. *Transformace a restrukturalizace podniku.* V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-690-6.

SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů.* Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2563-2.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika.* 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení.* Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku.* 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku.* Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

Seznam právních předpisů

Český účetní standard č. 023

Vyhláška č. 190/2017 Sb., k provedení §3 odst. 3 insolvenčního zákona (vyhláška o platební neschopnosti podnikatele)

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších přepisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení, ve znění pozdějších předpisů

Seznam internetových zdrojů

CRIF: V uplynulém roce bylo vyhlášeno nejméně firemních bankrotů od roku 2008 [online]. 6.1.2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: https://www.informaceofirmach.cz/crif-v-uplynulem-roce-bylo-vyhlaseno-nejmene-firemnich-bankrotu-od-roku-2008/

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, Odbor ekonomických analýz. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019* [online]. 24.6.2020 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/