



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Diplomová práce

Řízení pohledávek a kreditního rizika ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Markéta Petříková

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta PETŘÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E18584**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Téma práce: **Řízení pohledávek a kreditního rizika ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra účetnictví a financí**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je popsat a zhodnotit přístup podniku k řízení pohledávek a kreditního rizika. V souvislosti s tím pak navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení aktuální situace.

Metodický postup:

1. Sestavit literární přehled týkající se témat: řízení pohledávek, platební prostředky a platební podmínky, kreditní riziko, úvěrová analýza zákazníka.
2. Popsat existující přístup podniku k řízení pohledávek a kreditního rizika. Mimo jiné zaznamenat posloupnost předávání informací, systém vyhodnocování důvěryhodnosti zákazníků, postup při stanovování jednotlivých platebních a úvěrových podmínek.
3. Vyhodnotit zjištěné údaje.
4. Na modelových případech jednotlivých zákazníků či skupin zákazníků představit možnosti přístupů k úvěrové analýze zákazníků a vyhodnotit jejich dopad.
5. Stanovit doporučení vedoucí ke zlepšení současné situace v podniku.

Osnova:

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika a cíl práce; 4. Charakteristika podniku; 5. Řízení pohledávek a kreditního rizika; 6. Zhodnocení a návrhy; 7. Závěr; 8. Seznam použité literatury; 9. Seznam tabulek, obrázků a zkratk; 10. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Brigham, E. F. and Houston, J.F. (2015). *Fundamentals of Financial Management*. Mason: Cengage Learning.
Dluhošová, D. (2011). *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress.
Režňáková, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada.
Kadlečík, K., Markovič, P. (2015). *Hodnotenie kreditného rizika odberateľa: stanovenie limitu pre obchodný úver*. Bratislava: Wolters Kluwer.
Vernimmen, et al. (2011). *Corporate Finance (Theory and Practice)*. Chichester: Wiley.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.**
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání diplomové práce: 16. ledna 2019
Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 16. ledna 2019



doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 370 05 České Budějovice



doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 16. 4. 2021

.....

Bc. Markéta Petříková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Jaroslavě Pražákové, Ph.D. za odborné rady a skvělé vedení při zpracovávání diplomové práce. Poděkování také náleží panu Radkovi Stejskalovi a Janě Karlíkové za poskytnuté materiály, vstřícnou komunikaci a trpělivost při zodpovídání kladených otázek.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	5
2.1	Vymezení pojmu pohledávka a její vznik, ocenění a zánik	5
2.1.1	Charakteristika pohledávky	5
2.1.2	Možnosti vzniku pohledávek	6
2.1.3	Způsoby ocenění pohledávek	6
2.1.4	Zánik pohledávek	7
2.2	Klasifikace rizik a jejich význam	8
2.2.1	Vymezení pojmu riziko	8
2.2.2	Klasifikace a rozdělení jednotlivých rizik	9
2.2.3	Kreditní riziko	10
2.3	Řízení pohledávek a kreditního rizika	12
2.3.1	Význam řízení pohledávek a kreditního rizika	12
2.3.2	Analýza odběratelů a hodnocení jejich bonity	14
2.3.3	Rozhodování o poskytnutí obchodních úvěrů	19
2.3.4	Zdroje informací o odběratelích	21
2.3.5	Monitoring pohledávek	21
2.3.6	Způsoby minimalizace úvěrového rizika	21
2.3.7	Urychlování inkasa pohledávek	23
2.3.8	Dopady problémových pohledávek a jejich vymáhání	24
2.3.9	Moderní modely měření kreditního rizika	25
3	Metodika a cíl práce	27
3.1	Cíl práce	27
3.2	Metodika práce	27
3.2.1	Použité metody	27
4	Charakteristika společnosti dstechnik.cz	31
4.1	Základní údaje o společnosti	31
4.2	Historie společnosti	31
4.3	Popis a předmět podnikání	32
4.4	Organizační struktura a velikost podniku	32
4.5	Posouzení finanční situace společnosti	33
4.5.1	Majetková a finanční struktura	34
4.5.2	Zhodnocení vybraných finančních ukazatelů	35
5	Řízení pohledávek a kreditního rizika ve společnosti dstechnik.cz	37
5.1	Charakteristika pohledávek	37
5.1.1	Evidence pohledávek	37
5.1.2	Oceňování pohledávek	37

5.1.3	Vznik pohledávek.....	37
5.1.4	Analýza vývoje pohledávek.....	38
5.1.5	Zánik pohledávek	39
5.2	Řízení kreditního rizika	39
5.3	Rozhodování o obchodním úvěru	40
5.3.1	Získávání zdrojů informací a hodnocení zákazníků.....	40
5.3.2	Způsob prodeje zboží	41
5.3.3	Platební podmínky.....	42
5.3.4	Obchodní podmínky	42
5.4	Řízení pohledávek a jejich monitoring	44
5.5	Způsoby minimalizace úvěrového rizika.....	46
5.6	Dopady problémových pohledávek a jejich vymáhání	47
5.6.1	Analýza vývoje pozdě placených pohledávek	48
6	Zhodnocení a návrhy ve společnosti dstechnik.cz.....	51
6.1	Zhodnocení výchozí situace společnosti	51
6.2	Návrh hodnocení odběratelů	53
6.2.1	Vstupní data a jejich úprava.....	53
6.2.2	Shluková analýza pomocí hierarchické metody.....	54
6.2.3	Shluková analýza pomocí nehierarchické metody.....	55
6.2.4	Klasifikace jednotlivých skupin odběratelů.....	57
6.3	Návrh kreditního systému	58
6.4	Návrh výhodnějších obchodních podmínek	59
6.4.1	Skonta za včasnou úhradu	59
6.4.2	Rozdílné doby splatnosti	61
6.5	Návrh zlepšení postupů při monitoringu pohledávek.....	61
6.6	Návrh pro řízení problémových pohledávek	61
6.6.1	Návrh systému vymáhání pohledávek.....	61
6.6.2	Návrh investice do programu včasného varování	63
7	Závěr	65
8	Summary and keywords.....	67
9	Seznam použitých zdrojů	69
10	Seznam tabulek, schémat, grafů, zkratk a příloh	
11	Přílohy	

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení pohledávek a kreditního rizika, která v poslední době přitahuje velkou pozornost. Současná situace s celosvětovou pandemií otřásla i s platební schopností některých ekonomických subjektů. Společnost Atradius (2020) ze svého výzkumu zjistila, že se v ČR B2B faktury po splatnosti za rok 2020 zvýšily o 63 % v porovnání s předchozím rokem.

Společnosti by měly být více obezřetné při poskytování obchodních úvěrů. Věnovat větší pozornost při sledování faktur po splatnosti, v monitorování svých odběratelů a přikládat větší váhu při zajišťování pohledávek.

Pohledávky tvoří významný podíl na oběžných aktivech podniku a mají značný dopad do peněžních toků. Jsou nedílnou součástí dnešního podnikání. Při jejich řízení je usilováno o snížení vysokého podílu pohledávek po době splatnosti a minimalizaci podílu nedobytných pohledávek. Dále se snaží o jejich včasné inkasování a stanovení obchodních podmínek. Problém nastává u společností s vysokými neinkasovanými tržbami v době splatnosti a s povinností odvést DPH na výstupu, které mohou vést podnikatele k úpadku z důvodu druhotné platební neschopnosti.

Podstupované riziko týkající se pohledávek z obchodních vztahů je nazýváno jako kreditní, někdy označováno jako úvěrové. Jedná se o nejistotu věřitele, zda protistrana nebude schopna a ochotna plnit své platební povinnosti včas a ve stanovené výši. Proto je důležité svoje odběratele hodnotit z pohledu jejich bonity. Podnik tím může předejít výskytu problémových pohledávek.

Cílem diplomové práce je popsat a zhodnotit přístup podniku k řízení pohledávek a kreditního rizika. V souvislosti s tím pak navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení aktuální situace.

Vzhledem k velikosti analyzované společnosti autorka předpokládá, že podnik neprovádí rozsáhlé úvěrové analýzy, svoje pohledávky monitoruje pouze na základě dob splatností, popřípadě může sledovat doby obratu pohledávek. Proto bude snaha zaměřena především na hodnocení odběratelů a jejich zařazení do skupin se společnými znaky, z kterých budou vycházet nově stanovené obchodní a úvěrové podmínky.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část se týká především literárního přehledu dané problematiky. Charakterizuje pojem pohledávka, její vznik, ocenění a zánik. Specifikuje pojem riziko včetně postojů managementu při jeho řízení. Vymezuje a rozděluje podnikatelské riziko, do kterého spadá riziko kreditní. Přičemž největší důraz je kladen právě na jeho charakteristiku. Dále je popsán proces a význam řízení pohledávek a kreditního rizika. Zdůvodňuje, proč je důležité sbírat informace o svých obchodních partnerech, analyzovat jejich bonitu a rozhodovat o poskytnutí obchodního úvěru. Objasňuje, jakým způsobem by měl probíhat monitoring pohledávek a jakými nástroji je možné zajistit a urychlovat inkasa pohledávek. V poslední řadě byl vysvětlen i způsob řešení pozdě placených a nedobytných pohledávek.

Druhá část diplomové práce se zabývá analýzou řízení pohledávek a kreditního rizika v podniku dstechnik.cz. Nejprve je stanoven cíl práce s identifikací použitých metod vedoucích k jeho dosažení. Následuje představení podniku v rámci jeho podnikatelské činnosti, finanční situace a přístupu k řízení pohledávek a kreditního rizika. Tyto oblasti jsou nadále zhodnoceny a doplněny o návrhy případného lepšího řešení.

2 Literární přehled

Literární přehled vymezuje pojem pohledávka, kreditní riziko se zařazením mezi ostatní rizika, s hlavním zaměřením na tematiku týkající se řízení pohledávek a kreditní rizika.

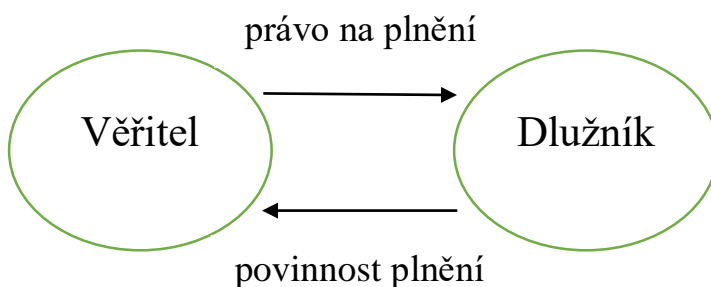
2.1 Vymezení pojmu pohledávka a její vznik, ocenění a zánik

V této kapitole bude charakterizován vztah věřitele a dlužníka při dodavatelsko-odběratelském vztahu. Jaký význam mají pohledávky pro společnosti spolu s jejich zařazením do struktury aktiv. Způsoby, kterými mohou vznikat, a jakými se dle zákona mohou oceňovat. A na závěr budou nastíněny nejčastější případy zániku pohledávek.

2.1.1 Charakteristika pohledávky

Pohledávka znamená, že věřitel má právo uzavřít dohodu s dlužníkem a dlužníkovi vzniká povinnost dostát svému závazku. Může jít o peněžní či nepeněžní plnění. Dlužník je vždy povinen naplnit svůj závazek na základě předem dohodnutých podmínek plnění a věřitel má právo vzniklé plnění po dlužníkovi vymáhat (viz schéma 1). Pojem pohledávka není přesně ukotven v žádném právním předpise. Tato definice vyplývá ze vzniku závazkového práva, které je vymezeno v občanském zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb., dále jen ObčZ).

Schéma 1: Schéma věřitel - dlužník



Zdroj: vlastní zpracování dle ObčZ 89/2012 Sb.

Nejčastěji se pohledávky využívají u dodavatelsko-věřitelských vztahů. Je to smluvně upravený vztah dvou stran (dodavatele a odběratele). Kde se odběratel zaváže dodavateli zaplatit za přijaté zboží či službu dle předem domluvených podmínek. Dodavatel tedy vystupuje v roli věřitele (dodává zboží či službu a věří v jeho uhrazení) a odběratel v roli dlužníka (povinnost úhrady za přijaté zboží či službu). Dle Valacha (1999) mají pohledávky úvěrový charakter. Prodávající umožňuje odklad platby a poskytuje tím obchodní úvěr kupujícímu.

Pohledávky mají významný vliv na finanční hospodaření podniků. Spadají do majetkové struktury podniku, a to konkrétně do oběžného majetku. Ovlivňují účetní výkazy, jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát a také přehled o peněžních tocích neboli cash flow (dále jen CF). Z těchto výkazů se dále zjišťují ukazatele finanční analýzy, díky nimž se posuzuje finanční zdraví podniku. Výše pohledávek působí přímo na vykázaný hospodářský výsledek a CF. Nepřímo působí na finanční zdraví a možnosti získávání dodatečného kapitálu (např. výše úrokových sazeb při bankovních úvěrech).

2.1.2 Možnosti vzniku pohledávek

Pohledávky nejčastěji vznikají na základě smluvní dohody, ale mohou také vyplývat ze zákona. Jde o dvoustrannou dohodu, kdy dlužníková povinnost nemusí spočívat jen v peněžním plnění (něco dát). Dle ObčZ může také něco strpět, konat, popřípadě se něčeho zdržet.

Podle Valacha (1999) se nejčastěji rozdělují do dvou skupin:

- pohledávky vzniklé *v rámci obchodní činnosti* – vycházejí především z obchodních styků s odběrateli za prodej zboží, vlastních výrobků, za poskytování služeb, popřípadě může i odběrateli vzniknout pohledávka, kdy dodavatel může požadovat zálohy před dodáním zboží či služeb nebo při platbě předem;
- pohledávky vzniklé *z ostatních důvodů* – plynou zejména z nadměrného odpočtu daní, ze zaměstnaneckých půjček či z půjček společníků, z nesplacených vkladů základního kapitálu od společníků nebo z úhrady ze vzniklé ztráty za společníky. Mohou vzniknout i na základě protiprávního jednání a vycházet ze soudního rozhodnutí nebo ze zákona.

V rámci finančního řízení se pohledávky mohou rozdělovat dle různých kritérií např. dle subjektů, sídla dlužníka (tuzemské a zahraniční), měny, časového horizontu (krátkodobé a dlouhodobé) atd.. Běžněji se ovšem vyskytují pohledávky z obchodních vztahů, které jsou důležité vzhledem ke konkurenčním výhodám, a to hlavně z pohledu platebních podmínek.

2.1.3 Způsoby ocenění pohledávek

Způsoby ocenění pohledávek vychází ze zákona o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.), které jsou dále doplněny vyhláškou 500/2002 Sb. a ČÚS.

Možnosti ocenění jsou dle Pilátové a Richtra (2011) odlišné v závislosti na tom, jak jej účetní jednotka získala:

- k okamžiku vzniku pohledávky prodejem zboží nebo služeb se oceňuje *jmenovitou hodnotou* (cena zboží + DPH);
- vklady nebo pohledávky nabyté za úplatu (odkoupené pohledávky) se oceňují *pořizovací cenou*. Pořizovací cena zahrnuje cenu pořízení a pořizovací náklady, které musí souviset s pořízením. Může to být např. provize, odměna právníkům nebo poplatek za znalecký odhad;
- v případě, že účetní jednotka vystaví fakturu v cizí měně, tak jí vzniká povinnost pohledávku ocenit v korunové hodnotě, a to na základě vnitřního předpisu, kde musí být jasně stanoveno, jaký kurz bude využívat (denní kurz či kurz pevný).

Ocenění pohledávek účetní jednotka provádí ve dvou případech. Ve chvíli vzniku pohledávky (např. v okamžiku prodání zboží nebo služby, nabytím postoupené pohledávky) nebo na konci rozvahového dne pro sestavení účetní závěrky. Pro účetní jednotku je povinnost všechny tyto oceněné pohledávky uvádět v účetních knihách a v rozvaze.

2.1.4 Zánik pohledávek

Poslední fází procesu řízení pohledávek je jejich zánik. Obecná úprava pro zánik závazku vychází z ObčZ. Mezi nejčastější způsoby patří:

- *splnění závazku* řádným způsobem a včasným splacením;
- *započtením* pohledávek v případě, že protistrany mají povinnost vzájemného plnění a tyto pohledávky si vykompenzují v rozsahu, který se překrývá;
- *postoupením* závazku jinému věřiteli spolu s převodem práva;
- *promlčením* pohledávky zaniká právo majitele ji soudně vymáhat. Doba promlčení je stanovena na 3 roky.

Lochmanová (2009) říká, že zánik může nastat ve dvou případech. A to je možné buď řádným a včasným splněním nebo nesplněním (např. odstoupení od smlouvy, výpověď smlouvy, zaplacením odstupného apod.).

2.2 Klasifikace rizik a jejich význam

V této kapitole bude vymezen pojem riziko a jeho klasifikace v rámci podnikání, do kterého bude následně zařazeno i kreditní riziko. Rozdělení a seznámení se s terminologií představuje důležitý základ pro jejich identifikaci při řízení.

2.2.1 Vymezení pojmu riziko

Obecně je možné říct, že riziko vyjadřuje nějaký potenciální problém, možné selhání, vznik škody nebo hrozbu. Jedná se tedy o nejistý výsledek, který sebou přináší případný nežádoucí stav. Dle Jílka (2000) je při zkoumání rizika významný fakt, že problém nastává ve chvíli ho rozpoznat. Rozpoznávají se až jeho důsledky. Možné důsledky se projevit nemusí, ale to neznamená, že riziko neexistuje. Tichý (2006) pojednává o tom, že se nejedná o veličinu, která má exaktní hodnoty. Hodnota rizika je dána odhadem. Tento odhad může být empirický nebo analytický. S analytickým odhadem se v ekonomické teorii setkáváme častěji, protože se jedná o matematicky formulovatelný odhad. Ve finančních teoriích je riziko také definováno jako volatilita finanční veličiny (zisku, hodnoty portfolia atd.) kolem předpokládané hodnoty (Smejkal a Rais, 2013). Riziko tedy určuje míru odchýlení možného stavu od stavu předpokládaného. Zdrojem této případné odchylky je vždy nějaký náhodný jev (Vlachý, 2006).

Každý úspěšný ekonomický subjekt se s riziky setkává každý den. Rizika musí být tedy určitým způsobem řízena a manažer k tomu zaujímá různé typy přístupu. Za nejvíce známé se uvádějí tři postoje k riziku (Smejkal a Rais, 2013).

- Manažer má *averzi k riziku*. Někdy je také uváděná jako nechuť k riziku. Snaží se vyhýbat rizikovým projektům. Vyhledává spíše bezrizikové projekty nebo projekty spojené s malým rizikem. Zaujímá konzervativní přístup.
- Osoba má *sklon k riziku*, tzv. vyhledává riziko. Nebojí se riskovat za vidinou vyšších zisků. Ovšem podstupuje také vyšší nebezpečí v podobě nepříznivých výsledků (ztrát).
- Subjekt zaujímá *neutrální postoj*. Jedná se o kombinaci předchozích typů přístupu. Jde o tzv. rovnováhu mezi sklonem a averzí.

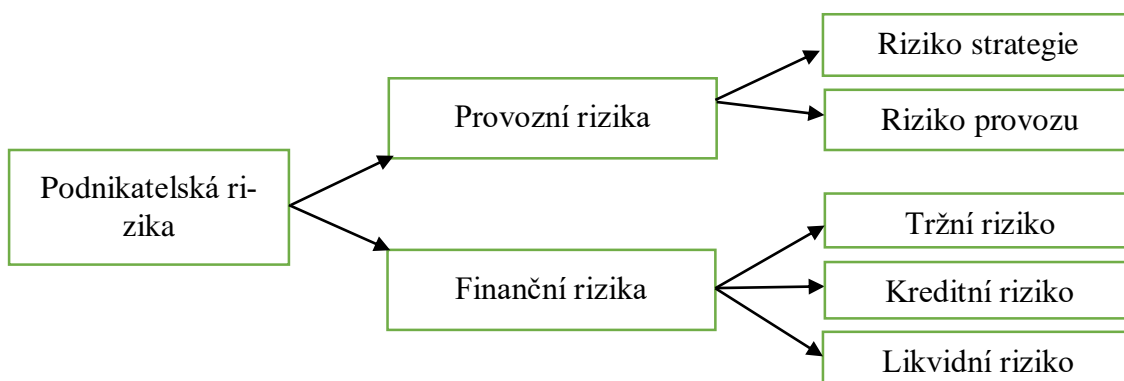
2.2.2 Klasifikace a rozdělení jednotlivých rizik

Na začátku této kapitoly bylo na riziko pohlíženo obecným pohledem. Ovšem tato práce se zabývá rizikem u pohledávek, s kterým souvisí kreditní riziko. Kreditní riziko spadá do kategorie podnikatelských rizik.

Podnikatelské riziko vzniká na základě rozhodování v rámci podnikání nebo působením vnějších vlivů, které mají dopad na hospodářské výsledky a tím mění hodnotu podniku. Oddělená správa každé třídy rizik vytváří nedostatečnou koordinaci při řízení mezi různými třídami rizik. K řízení podnikatelských rizik je možné využít systém ERM (Enterprise Risk Management). Dle Hoyt & Liebenberg (2011) se jedná o systém integrující rozhodování napříč všemi rizikovými třídami, díky nimž jsou firmy schopny všechny činnosti řízení rizik dát do jednoho integrovaného rámce, který usnadňuje identifikaci vzájemných závislostí. Na základě ERM systému by měly být podniky schopny lépe porozumět souhrnnému riziku spojenému s různými obchodními aktivitami.

Ekonomické a finanční teorie nebo odborné práce klasifikují rizika velmi různorodě napříč jednotlivými zeměmi. Vlachý (2006) rozděluje podnikatelská rizika následovně (viz schéma 2).

Schéma 2: Klasifikace podnikatelského rizika



Zdroj: vlastní zpracování podle Vlachý (2006)

Provozní riziko, někdy také nazýváno jako operační, je způsobené lidským faktorem. Například se může jednat o poruchu zařízení při výrobě, podvodné chování zaměstnanců, chybně zvolenými strategiemi atd.. Dle charakteru vzniku se dále dělí na *riziko strategie* a *riziko provozu*. Rizika provozu mohou být pojištěny (Tichý, 2006).

Finanční rizika jsou především způsobena externími vlivy, které podnik do jisté míry nemůže ovlivnit. Souvisejí s finančními aktivy a pasivy podniku (Vlachý, 2006). Ztráty také vznikají v důsledku aktivit spojeným s finančním trhem. Může k nim docházet při

změnách úrokových sazeb, při splácení finančních závazků atd. (Jorion, 2007). Díky tomu se více specifikují jejich formy a rozdělují se na *tržní riziko* (změna hodnoty vyplývající z tržních cen), *kreditní riziko* (pravděpodobnost ztráty při neplnění) a *likvidní riziko* (změna hodnoty týkající se nemožnosti realizace očekávané transakce).

Přibližné specifikace jednotlivých rizik jsou uvedeny v mnoha odborných zdrojích, viz Jílek (2000), Vlachý (2006), Smejkal a Rais (2013) apod.. Tato práce bude nadále zaměřena výhradně na problematiku týkající se kreditního rizika.

2.2.3 Kreditní riziko

Kreditní riziko znamená pravděpodobnost ztráty věřitele způsobenou platební neschopností nebo neochotou obchodního partnera (dlužníka) k plnění sjednaných podmínek smlouvy. Jedná se o default (selhání) ze strany zákazníka, který tím narušuje hospodářskou činnost poskytovatele úvěru (Cipra, 2013).

Mezi 3 hlavní *složky* dle Vlachého (2006) a Cipry (2013) patří následující členění.

- *Angažovanost při neplnění* (někdy také označována jako expozice při selhání) udává skutečnou hodnotu pohledávky v momentě selhání.
- *Riziko protistrany* řeší pravděpodobnost úvěrového neplnění platebních povinností.
- *Riziko produktu* udává očekávanou výši ztráty při selhání dlužníka upravené o náhrady za vymáhání pohledávky.

Vynásobením jednotlivých složek je možno určit střední hodnotu *očekávané ztráty* (EL).

$$EL = AED * PD * LDG \quad (1)$$

kde: AED – angažovanost při neplnění

PD – pravděpodobnost úvěrového neplnění

LDG – ztráta při neplnění

Kreditní rizika mají určitou *formu*. Hlavní charakteristikou pro rozdělení jsou jednotlivé okamžiky týkající se uzavírání smluv, vlastního plnění a plnění protistrany (Vlachý, 2006).

- Přímé úvěrové riziko

„*Úvěrové riziko je riziko ztráty ze selhání partnera (default), tím, že nedostojí svým závazkům*“ (Válová, 2010, str. 10). Je to dáno nejistotou věřitele, zda protistrana nebude schopna a ochotna plnit své platební povinnosti včas ve stanovené výši. Vzniká v období

mezi počátkem vlastního plnění a plnění protistrany u půjček, dodavatelských úvěrů, finančního leasingu apod. (Vlachý, 2006).

Částí úvěrového rizika v oblasti poskytování obchodních úvěrů je *platební riziko*, které se člení do tří kategorií (Režňáková, 2010).

- 1) *Riziko platební neschopnosti* se týká zhoršení platební situace protistrany, které může vést k úpadku.
- 2) *Riziko platební nevůle* vzniklé pouze neochotou dlužníka uhradit pohledávku včas bez zřejmého důvodu.
- 3) *Riziko zpoždování plateb* vyplývá z nedodržení časových platebních podmínek.

Úvěrové riziko je nejznámější formou kreditního rizika a pro některé subjekty i nejvýznamnější např. pro bankovní instituce (Válová, 2010).

- Riziko ztráty obchodu

Riziko ztráty obchodu vzniká v okamžiku, kdy je uzavřena smlouva dříve, než je uskutečněno jeho plnění. Může jít o uzavření smlouvy o budoucí koupi nemovitosti, kde je ztráta dána změnou prodejní ceny. Dalším příkladem jsou i obchody s termínovanými kontrakty (Vlachý, 2006).

- Riziko vypořádání

Riziko vypořádání vzniká v časovém úseku mezi vlastním plněním a ověřením, zda protistrana své plnění dodržela. Je to způsobené neočekávanými technickými a informačními prodlevami, které souvisí s metodou vypořádání závazku a nemožností okamžitého ověření platby. Může jít i o neočekávanou okamžitou insolvenční. Vyskytuje se zejména při devizových obchodech, obchodech na trhu s cennými papíry nebo při platbách uskutečněných prostřednictvím šeků či platebních karet (Vlachý, 2006).

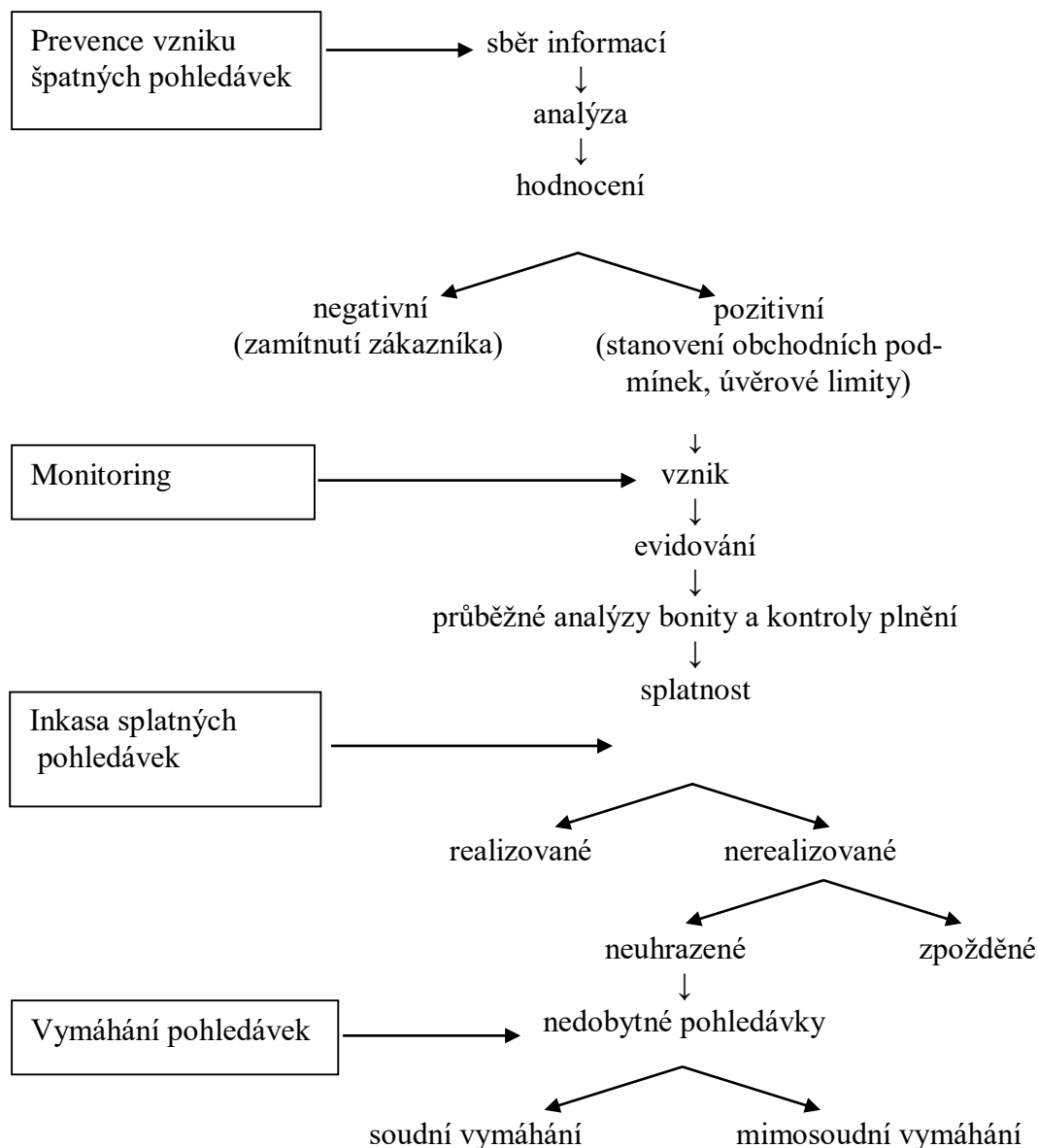
2.3 Řízení pohledávek a kreditního rizika

V této kapitole budou vysvětleny důvody pro řízení pohledávek v souvislosti s kreditním rizikem. Proč je důležité vést úvěrovou politiku v podniku. Jak se dá preventivně předejít rizikům s nedobytnými pohledávkami, snížení faktur po splatnosti a zajištění likvidity.

2.3.1 Význam řízení pohledávek a kreditního rizika

Řízení pohledávek začíná v okamžiku, kdy se podnik rozhodne prodat zboží nebo službu s odloženým datem splatnosti. Zákazníkovi poskytne obchodní úvěr, který je základním kamenem pro správu pohledávek a s tím spojeného kreditního rizika (Zimon & Zimon, 2019) Proces řízení pohledávek probíhá následovným způsobem (viz schéma 3).

Schéma 3: Schéma procesu řízení pohledávek



Zdroj: vlastní zpracování, 2021 podle Kadlečíka a Markoviče (2015)

Vernimmen (2011) říká, že řízení pohledávek spočívá ve vyjednávání výhodnějších platebních podmínek a urychlování inkasa, s cílem zabránit vysokému podílu pohledávek po době splatnosti a minimalizovat podíl nedobytných pohledávek. Úsilí o inkasování nedobytných pohledávek může být značně nákladné, a to i s rizikem, že faktura nemusí být proplacena.

Nastolení velmi přísné politiky řízení pohledávek bude mít za následek výrazný pokles prodejů za cenu značného poklesu pozdě platících zákazníků s ojedinělými nedobytnými pohledávkami. To platí i v opačném případě, kdy velmi benevolentní úvěrová politika přinese vysoké zisky z prodeje, spolu s vyšším podílem faktur po splatnosti a nedobytných pohledávek (Kislingerová, 2007). Přítomnost malé výše pohledávek je tedy přijatelná, ale s narůstajícími pohledávkami se zvyšuje riziko, že odběratelé nebudou včas plnit svoji platební povinnost (Stupnytska, et al, 2020). Ale jaký je ten správný poměr? Dle Hrdého a Krechovské (2009) je důležité stanovit a udržet optimální výši a dobu úhrady pohledávek. To ovšem není jednoduché a na stanovení optimálního stavu není jednoznačný návod. Zásadní roli také hraje rozhodování o úvěrové politice podniku, která určuje, komu poskytne úvěr a komu nikoliv.

V oblasti řízení pohledávek není kladen důraz na úplné vyhnutí se neplatícím zákazníkům, ale přistupovat k tomu jako k příležitosti pro „*umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a dopadů do cash flow*“ (Kislingerová, 2007, str. 436), protože bez podstoupeného rizika by společnosti nedosahovaly žádné nebo minimální rentability.

U velkých společností se řízením kreditních rizik zabývá credit management, který usiluje o finanční stabilitu firmy a zabezpečuje potřebnou výši CF v rámci své podnikatelské činnosti. Proces řízení spočívá v porozumění riziku prostřednictvím různých analýz, monitoringem a měřením ve vnějším a vnitřním prostředí. Důležitou roli také hraje stanovení cílů při rozhodování o volbě nejvhodnější strategie snižování rizika s její následnou implementací. Významné je i zhodnocení dané změny, zda credit manažer uplatnil správnou strategii v boji s rizikovými faktory. Popřípadě, jestli díky provedené změně nevznikla nějaká další neočekávaná rizika (Smejkal & Rais, 2013).

Režňáková (2010) uvádí možné *přístupy k řízení rizika* u obchodního úvěru:

- *riziko přebírá podnik* na “sebe“ vlivem vlastního rozhodnutí. Může se jednat o riziko s kladným či negativním následkem. Vytvoření dostatečné rezervy pro případné ztráty z negativního dopadu může předejít případným potížím;
- *postoupení rizika* neboli transfer rizik umožňuje přenést možné riziko na jiný subjekt za úplatu. Jedná se o platební a zajišťovací instrumenty u komerčních bank, pojištění rizik u úvěrových pojišťoven;
- *diverzifikací rizika* spočívá v různorodosti obchodních partnerů, s cílem zamezit závislosti pouze na jednom odběrateli.

K metodám pro *odhad kreditního rizika* lze přistupovat různými způsoby. Prověřování může být uplatněno na jednotlivých dlužnících nebo na celém kreditním portfoliu. Odhad je závislý na volbě použité metody, která může být kvalitativní, kvantitativní nebo vycházet z jejich kombinování. Každý podnik si je přizpůsobuje svým potřebám.

Kvalitativní analýza je tradičním postupem pro určení rizikových faktorů nebo scoringu. Hlavním cílem je výběr takových obchodů, kde pravděpodobnost splacení je vysoká a vyloučit obchody s nízkou pravděpodobností splacení. Kvantitativní analýzy se snaží o změření pravděpodobnosti nesplacení a mohou i určovat míry pravděpodobnosti, že se protistrana v platebních schopnostech zhorší (Vlachý, 2006).

2.3.2 Analýza odběratelů a hodnocení jejich bonity

Úvěrová analýza slouží pro posouzení kreditního rizika odběratele. Poskytovateli úvěru podává cenné informace pro zhodnocení úvěruschopnosti a ochoty obchodního partnera k plnění závazku (Režňáková, 2010).

Existuje mnoho způsobů, jak posoudit kreditní riziko zákazníka. V případě stálých zákazníků se může vycházet z historie platební morálky. U nových zákazníků se provádí vlastní odhady, které vychází z jejich účetních výkazů. Může se také zjistit hodnocení vnějšího okolí (např. jak společnost vnímají investoři, odběratelé apod.). Nejjednodušší je však využití služeb ratingových agentur (Brealey et al., 2016)

V mnoha případech nejsou dostupné žádné finanční výkazy a credit management si bude muset poradit jiným způsobem. Dle Kislingerové (2007) se hovoří o systému 6 C oblastí, které jsou hlavními faktory prověřování a hodnocení:

- Capacity – schopnost odběratele splnit závazek z úvěru prostřednictvím svého provozního CF;
- Charakter – reputace zákazníka, ochota dostát svému závazku;
- Capital – finanční situace odběratele, dostatek finančních prostředků;
- Conditions – ekonomické podmínky zákazníka v jeho oboru podnikání;
- Coverage – pojištění odběratele proti případným podnikatelským rizikům;
- Collateral – již sjednané zástavy či ručení.

Těchto 6 oblastí ve zkoumání mohou dobře posloužit pro kvalitativní hodnocení zákazníka a zjistit výskyt možných rizik.

Mezi základní a nejpoužívanější metody pro posouzení bonity patří ukazatele finanční (kvantitativní) analýzy ve spojení s analýzou kvalitativní. Kvalitativní analýza prověřuje prosperitu odvětví, vnitřní prostředí zákazníka včetně jeho managementu, významných událostí a makroekonomickou situaci v regionu nebo zemi. Spojení těchto dvou analýz nejlépe hodnotí bonitu klientů (Pečená, 2004).

Nejpřívětivější pro tvůrce jsou modely lineární diskriminační analýzy, které jsou nejvíce využívány v českých bankách. Při výběru metody záleží na preferencích banky, dostupnosti informací a jejich charakteristikách. S přibývajícemi úvěry roste i větší požadavek na zlepšování metodiky hodnocení bonity. Proto si jednotlivé banky přizpůsobují své analýzy svým potřebám (Kočenda & Vojtek, 2006).

Metod pro hodnocení kreditního rizika je nepřeborné množství. Vybrané modely budou zde nastíněny. Jedná se o scoring, rating, predikční modely a shlukovou analýzu. Každý podnik si již vzniklé systémy nadále modifikuje dle svých potřeb.

A. Scoring

Scoring je jednou z nejpoužívanějších metod pro zjištění bonity potenciačního zákazníka. Jedná se o bodovací systém, kde jsou stanoveny jednotlivé kritéria s vahami a k nim jsou nadále přiřazovány jednotlivé body. Výsledná hodnota potom určí, do jaké bonitní skupiny hodnocený subjekt spadá. Jednotlivé bonitní skupiny jsou dány stanovenými intervaly, které jsou odstupňovány, kdy nejlepší skupina dosahuje největšího možného výsledku. Na základě toho se rozhoduje, v jakém objemu může být poskytnut obchodní úvěr nebo zda bude vůbec poskytnut (Kislingerová, 2007).

Jinými slovy se jedná o funkci založenou na kombinaci objektivních ukazatelů. Scoring je primárně využíván bankami u fyzických osob, kteří žádají o spotřebitelské úvěry (Pečená, 2004).

Kritéria pro hodnocení mohou být různá (kvalitativní i kvantitativní). Obvykle se u fyzických osob posuzuje pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, rodinný stav, zaměstnání a prověření zaměstnavatele, způsob bydlení, finanční situace z hlediska příjmů a nákladů. U podniků může být kritériem třeba majetková a finanční struktura, hodnocení finančních ukazatelů jako je rentabilita nebo likvidita, tržní postavení, právní forma, posouzení výše závazků nebo záruk, dodržování úvěrového období, zpožďující se platby apod.. To už záleží na daném subjektu, jak bude k posuzování přistupovat (Režňáková, 2010).

Zajímavostí je, že dle aktuálních výzkumů vznikají nové modely scoringu, které tvrdí, že pro přesnější určení bonity zákazníků lze využít i informace ze sociálních sítí. Z výzkumu autorů Tan & Phan (2018) vychází, že model zohledňující informace získané ze sociálních sítí, má lepší vypovídací schopnost (konkrétně o 14. 6 %) než tradiční metody.

B. Rating

„Rating je nezávislé hodnocení, jehož cílem je zjistit, a to na základě komplexního rozboru veškerých známých rizik hodnoceného subjektu, jak je tento subjekt schopen a ochoten dostát včas a v plné výši všem svým platným závazkům“ (Vinš, 2005, str. 1).

Rating je na rozdíl od scoringu mnohem komplexnější a má větší vypovídací schopnost. Bodovací systémy vychází pouze z minulosti, zatímco rating se snaží i predikovat budoucí vývoj (Válová, 2010). Pro SME je velmi nákladné, ne-li nemožné vypracovávat takové komplexní analýzy kreditního hodnocení klienta, proto je možné se obrátit na specializované agentury, které mají mnohem více dostupných dat o jednotlivých podnikatelských subjektech.

Dle Režňákové (2010) je možné rozdělovat ratingy na:

- *investiční rating* se týká především podniků, které emitují cenné papíry. Tímto typem se zabývají specializované firmy. Mezi světově proslulé společnosti patří Moody's, Standard & Poor's a Fitch Ratings;
- *obchodní rating* zkoumá především krátkodobou úvěruschopnost klienta a informuje o jejích rizicích plynoucích z poskytnutí úvěru. Mezi nejznámější specializované firmy spadají Creditreform, Dun & Bradstreet, Intercredit apod.

Specializované agentury mají nejaktuálnější databáze s informacemi o celosvětových podnicích, proto je dobré jejich využití v rámci zahraničních obchodů.

C. Bankrotní a bonitní modely

Využívání bankrotní a bonitních (ratingových) modelů může jednoduše posloužit k posouzení finanční pozice podniku. Nejsou nijak časově náročné oproti finanční analýze, protože využívají pouze vybrané poměrové ukazatele.

Jedná se o souhrnné indexy nebo souhrnné modely. Mají silnou vypovídací schopnost pro posouzení finančního zdraví podniku. Bonitní modely se snaží předpovědět schopnost podniku splácet svoje závazky a bankrotní modely predikují možný úpadek společnosti. V odborné literatuře jsou nazývány i jako predikční modely nebo také modely včasného varování (Dluhošová, 2010.)

Modelů pro hodnocení a predikci finančního zdraví je mnoho viz Vochozka (2011), Růžičková (2019), Dluhošová (2010) a další. Pro tuto práci byly vybrány pouze dva nejznámější bankrotní modely se snahou poukázat na jejich charakteristiky a specifika. Dle studie Vochozky a Mulače (2011) mají tyto dva modely nejlepší vypovídající schopnost při identifikaci bonity v prostředí českých firem.

Základní a první bankrotní model definoval Altman v roce 1968 jako *Altmanovo Z-skóre*. Stal se výchozím model pro následný výzkum této oblasti. Jedná se o model určený pro společnosti, které obchodují s akciemi na kapitálovém trhu v USA (Dluhošová, 2010). Dle Vochozky (2011) je rovnice pro tento model následující.

$$Z = 3,3 * \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} + 1 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,6 * \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{závazky celkem}} + 1,4 * \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{pasiva}} + 1,2 * \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{aktiva}}. \quad (2)$$

Hodnota indexu určuje, zda je podnik „zdravý“ či nikoli. Hodnota větší než 2,99 ukazuje na bonitní podnik a hodnota menší než 1,81 ukazuje na úpadek. Interval mezi hodnotami určuje tzv. šedou zónu, která nevypovídá o žádné charakteristice (Růžičková, 2019).

Altman modifikoval i tento model pro společnosti neobchodovatelné na kapitálovém trhu a pro nevýrobní podniky. Některé odborné publikace uvádějí i variantu pro české podmínky. Vochozka (2011) tento model pro české podmínky definuje následně:

$$Z_{\text{ČR}} = 3,3 * \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} + 1 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,6 * \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{závazky celkem}} + 1,4 * \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{pasiva}} + 6,56 * \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{aktiva}} - 1 * \frac{\text{závazky po splatnosti}}{\text{výnosy}} \quad (3)$$

Model je obohacen o jeden ukazatel a zvýšenou váhu u podílu ČPK a aktiv. Hodnocení indexu je stejné jako u základního modelu.

Pro podmínky v České republice byl vyvinut bankrotní *index IN* manžely Neumaierovými. Tento model má čtyři modifikace: věřitelský IN95, vlastnický IN99, komplexní IN01 a upravený komplexní IN05. Indexy IN jsou velmi podobné Altmanovo modelu. Vychází též z rovnice, která přiřazuje jednotlivé váhy k poměrovým ukazatelům. Váhy je možné upravovat dle vážených hodnot v rámci odvětví analyzovaného podniku (Růžičková, 2019).

Dle Vochozky (2011) je rovnice indexu IN95 s váhami za celou ekonomiku následující:

$$IN95 = 0,022 * \frac{\text{aktiva}}{\text{zdroje cizí}} + 0,11 * \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} * 8,33 * \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,52 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,1 * \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}} - 16,8 * \frac{\text{závazky po splatnosti}}{\text{výnosy}} \quad (4)$$

Hodnota indexu větší než 2 poukazuje na finančně zdravé podniky. Společnosti s možným úpadkem značí hodnota nižší než 1. A šedá zóna v rozmezí 1 a 2 nemůže jednoznačně identifikovat, jestli společnost je bonitní nebo bankrotní (Růžičková, 2019).

D. Použití metod shlukové analýzy

Shluková analýza je řazena do metod vícerozměrných statistických analýz. Jejím cílem je popsat a zobecnit vztahy mezi objekty, které následně utřídí do shluků s podobnými charakteristikami. Využití nachází při segmentaci zákazníků do skupin, pro které může dále stanovit podmínky při poskytování obchodních úvěrů. Jedná se o rozdělení daných objektů do homogenních skupin, kde jsou si objekty co nejvíce podobné, a do různorodých skupin s objekty, které jsou si podobné co nejméně (Režňáková & Jedlička, 2010).

Ke konstrukci modelu shlukové analýzy je potřeba stanovit kritéria, na základě kterých se objekty rozdělí do jednotlivých shluků. Počet shluků může a nemusí být předem znám. Podle toho se metody rozdělují na hierarchickou a nehierarchickou. Hierarchická metoda definuje přesný počet skupin dle vybrané metody měření vzdáleností mezi shluky. Mezi nejznámější patří metoda nejbližšího souseda, metoda nejvzdálenějšího souseda, metoda průměrné vazby a Wardova metoda. Je zobrazována graficky formou dendrogramu, který znázorňuje vztahy mezi skupinami pomocí větvení pomyslného stromu. Nehierarchická zase rozděluje objekty do předem daného počtu klastrů. Nejvyužívanější metoda pro nehierarchické shlukování je použití k-průměrů (Řezánková, et al, 2007).

2.3.3 Rozhodování o poskytnutí obchodních úvěrů

V dnešní době je drtivá většina prodeju uskutečňována skrze obchodní úvěr (někdy označován jako zbožový úvěr nebo dodavatelský úvěr). Proto je potřebné, aby se na obchodní úvěry nahlíželo jako o jisté investici (Brigham & Houston, 2015).

Úvěrová politika vymezuje postupy při uzavírání obchodních kontraktů nebo stanovuje požadavky, za kterých poskytuje obchodní úvěry odběratelům. Tato politika spadá mezi strategická rozhodování podniku prostřednictvím credit managementu. Hlavním cílem je zabezpečení takové výše likvidity, aby byl podnik schopný hradit své závazky a zároveň zvyšoval hodnotu podniku (Režňáková, 2010).

Dle autorky Režňákové (2010) jsou *činnosti credit managementu* následující:

- získávání informací o odběratelích, zjištění jejich věrohodnosti a hodnocení úvěruschopnosti;
- vedení správy dat o odběratelích a stanovení úvěrových limitů;
- tvorba platebních podmínek a jejich kontrola;
- monitorování vývoje a kontrola již nesplacených pohledávek;
- příprava opatření a jejich implementace (upomínky, sankce apod.);
- analyzování pohledávek a rozhodování o jejich zajištění.

Dalšími nezbytnostmi při řízení obchodních úvěrů je stanovení *platebních podmínek*, o kterých si rozhoduje vedení společnosti samostatně v souladu s jejich obchodní strategií. Při rozhodování se bere v potaz konkurence, druh nabízeného zboží, sezónnost, pružnost poptávky, cenu, typ zákazníka a ziskovou marži z prodeje (Michalski, 2007).

A. Délka obchodního úvěru

Délka obchodního úvěru je dána časovým úsekem, za který dodavatel odloží platbu odběrateli. Zákazníci preferují delší úvěrové období, které podporuje prodej, prodlužuje výnosový cyklus prodejce (zvýšená potřeba kapitálu) a zvyšuje pravděpodobnost defaultu odběratele. Prodejci upřednostňují kratší splatnost faktur, protože přináší menší rizikovitost nezaplacení, a díky tomu potřebují méně kapitálu na financování ostatních aktivit. Kratší splatnost pohledávek také způsobuje i pokles tržeb (Brigham & Houston, 2015).

B. Skonto za včasnou úhradu

Využití skonta za včasnou úhradu poskytuje odběrateli určitou slevu za dřívější úhradu faktury, než ke konci úvěrového období. Sleva pobízí zákazníky k dřívějšímu zaplacení.

Budou ji využívat především odběratelé, kteří disponují dostatkem volných finančních prostředků. Prodejci zabezpečují urychlování inkasa, zkracují výnosový cyklus, stimuluji prodeje, snižují ceny zboží či služeb, zmenšují riziko „špatných“ dluhů, snižují náklady na monitorování a vymáhání pohledávek. Dodavateli se tedy urychlují platby, takže má nižší potřebu finančních zdrojů, ale vznikají mu náklady ve výši skonta. Tyto náklady by měl porovnat s náklady na získání ostatního zdroje financování (např. na úvěr) a rozhodnout, zda se mu poskytování skont vyplatí (Kislingerová, 2007).

Výše poskytnuté slevy uvedené v platebních podmínkách může být např. formou 2/10, netto 30. To znamená, že při zaplacení faktury do 10 dnů od nákupu poskytuje 2% slevu, jinak je splatná celá částka do 30 dnů (Brigham & Houston, 2015).

Dle Režňákové (2010) lze vypočítat hodnotu dodávky ponížené o skonto následovně:

$$HD_S = HD * (1 - i_S) \quad (6)$$

kde HD_S – hodnota pohledávky, která je ponížena o skonto

HD – hodnota vyfakturované pohledávky

i_S – sazba skonta v indexovém tvaru.

Prodejce musí také ověřit, jestli se mu poskytnutá sleva vyplatí:

$$HD_S * (1 + i_t) \geq HD \quad (7)$$

kde i_t – „přepočtené“ i (alternativní výnosová míra) následným způsobem:

$$i_t = i * \frac{\text{doba standartního úvěrového období} - \text{doba poskytování skonta}}{365}$$

Ze vztahu vyplývá, že úročená hodnota ponížené pohledávky o skonto musí být větší nebo minimálně rovna hodnotě vyfakturované dodávky.

C. Úvěrové limity

Úvěrový limit se stanovuje pro každého zákazníka zvlášť a představuje maximální možnou sumu financování odběratele. Má funkci podobnou kontokorentnímu úvěru. V případě, že zákazník uhradí část pohledávek, uvolní se část úvěrového rámce a může dál nakupovat zboží nebo služby. Tímto způsobem mohou společnosti snížit riziko z neuhrazených faktur a ochránit se, když se odběratel dostane do platební neschopnosti (Kislingerová, 2007). Pokud si společnost nastaví příliš vysoké hranice úvěru, tak i ztráty z nedobytných pohledávek budou vysoké. To platí i v opačném případě. Je důležité najít optimální limit pro poskytnutí úvěru (Brigham & Houston, 2015).

2.3.4 Zdroje informací o odběratelích

V řízení úvěrů je důležitým faktorem dobře znát schopnost odběratele zaplatit. Zjišťování důvěryhodných a přesných informací může být z nejrůznějších zdrojů. Základní přehled informací pro identifikaci podnikatelského subjektu lze získat z výpisu obchodního rejstříku nebo v živnostenském rejstříku. Další údaje poskytují obchodní soudy, ekonomické deníky, týdeníky, registry dlužníků, banky a databáze odvětví či podniků (např. Albertina). Platební informace o společnostech také poskytují informační kanceláře jako je Dun & Bradstreet, Creditreform aj. (Vozňáková, 2004).

2.3.5 Monitoring pohledávek

Dobře nastavené informační systémy jsou důležitým pomocníkem při efektivní analýze odběratelů. Umožňují zaznamenávat důležité informace o zákaznících, sledovat dodržování dob splatnosti, oznamovat vyčerpání úvěrových limitů, popřípadě zablokovat další dodávky při překročení úvěrových podmínek apod.. Podniky si také vytvářejí reportin-gové přehledy o stavu obchodních úvěrů. Vhodná je prezentace grafů ukazující změny a trendy ve vývoji úvěrů. Mohou být zaměřené na konkrétní tržní segment, územní celky nebo dle významu zákazníka. Obsahem interní zprávy je analýza pohledávek na základě splatnosti a po splatnosti, přehled dlužníků a jejich podrobná analýza, doba obratu pohledávek, celkový dosažený obrat, výše plánovaných pohledávek, identifikování rizik jako je pokles odbytu, náklady na vymáhání pohledávek apod. (Režňáková, 2010).

Každý podnik by se měl především zaměřovat na odběratele s významným podílem na tržbách, protože sledování jednotlivých ekonomických subjektů by bylo velmi časově i finančně nákladné.

2.3.6 Způsoby minimalizace úvěrového rizika

V současné době, když je platební morálka dlužníků problémová, mohou podniky využít různých zajišťovacích prostředků. Dokonce i zákon umožňuje lepšího zajištění v případě neplnění povinností dlužníka. I když i sebelepší právnicky zajištěný závazek neznamena stoprocentní uspokojení věřitele (Pilátová & Richter, 2011). Dále budou popsány vybrané způsoby zajištění pohledávek.

A. Zálohy

Využívání zálohových plateb je velmi rozšířeno. Prodejce tím získává celou platbu nebo alespoň část před dobou dodání zboží či služby. Na výši zálohy se dohodne se zákazníkem nebo si ji ukotví do jeho platebních podmínek (Vozňáková, 2004).

B. Pojištění

Zajištění může být i formou pojištění. Tuto službu nabízejí pojišťovny, kdy pokrývají ztráty způsobené z neplnění platebních povinností tuzemských i zahraničních zákazníků (Vernimmen, 2011). Pojišťovny, které se specializují výhradně na pojištění pohledávek, čerpají nejrůznější informace z celosvětových databází o podnikatelských subjektech. V ČR jsou významné pojišťovny s globální působností jako je Euler Hermes, Atradius a Coface. Je zde i lokální úvěrová pojišťovna EGAP (Režňáková, 2010).

C. Zástavní právo

Zástavní právo je právně upraveno v ObčZ. Jedná se o dvoustranný vztah mezi věřitelem a dlužníkem, kdy v případě nesplnění řádných povinností spojených s obchodním úvěrem bude náhrada ztráty řešena zastavením věci nebo práva. Zástava se nemusí týkat jen dlužníka, ale může být uvalena i na třetí osobu, která je povinna snášet, že v případě neplnění dlužníka, musí být závazek uspokojen jeho zástavou (Lochmanová, 2009).

D. Ručení

Tento právní akt vychází z ObčZ. Jedná se o třístranný vztah, kdy se třetí osoba (ručitel) zaručí věřiteli za dlužníka, že v případě jeho platební neschopnosti vzniklý dluh uhradí. Ručení vzniká formou písemné dohody nebo písemného prohlášení mezi věřitelem a ručitelem. Ručitel se může zaručit za pohledávku v celém nebo v částečném rozsahu. Jedna pohledávka může být ručena více ručiteli. (Lochmanová, 2009).

E. Bankovní záruky

Bankovní záruky jsou ustanoveny v ObčZ. Vznikají na základě záruční listiny, kterou vydá písemným prohlášením banka a zaručí se za dlužníka, že v případě nesplnění jeho závazku je povinna vzniklou ztrátu věřiteli uhradit. Jde o jistý způsob ručení a ručitelem je tedy banka. Pro věřitele je to nejúčinnější prostředek zajištění splacení pohledávky (Pilatová & Richter, 2011).

F. Dokumentární akreditiv

Patří mezi nejvyužívanější platební a zajišťovací nástroje při zahraničním obchodování a jeho úprava je ukotvena v ObčZ. Dokumentární akreditiv vzniká na základě smlouvy o otevření akreditivu u banky, o kterou zažádá příkazce (odběratel). Banka se zaváže zaplatit beneficiantovi (dodavateli) za dodání zboží či služby příkazci, pokud splní všechny

předem stanovené podmínky. Beneficientovi vzniká pohledávka za bankou, nikoli za příkazcem a zároveň musí bance předat přesně stanovené dokumenty uvedené v žádosti o otevření akreditivu (např. potvrzená faktura, předávací dokumenty, přepravní listy aj.) (Kislingerová, 2007).

G. Směnka

Směnky dávají bezpodmínečný příkaz k úhradě. Jde o cenný papír, který disponuje kratší lhůtou soudního procesu při vymáhání. Mají funkci platební a zajišťovací. Směnky upravuje zákon směnečný a šekový (zákon č. 191/1950 Sb.), který pojednává o jejich náležitostech. Dnes jsou nejvíce rozšířené právě v souvislosti se zajištěním úvěrů (Kovařík, 2011).

2.3.7 Urychlování inkasa pohledávek

U obchodních úvěrů jsou společnosti vystavovány platebnímu riziku, které se pojí s náhradním financováním a přináší sebou dodatečné náklady. Při špatné platební morálce odběratelů, kdy společnost čeká na finanční prostředky k financování svých aktivit, musí využít jiných zdrojů financování. Jednou možnou cestou jsou alternativní zdroje financování v podobě odkupu pohledávek, jako je faktoring a forfaiting.

- Faktoring

Faktoring je forma krátkodobého financování založena na odkupu nezajištěných pohledávek faktoringovou společností (faktorem). Faktor nakupuje pohledávky z prodeje zboží nebo služeb od věřitele před datem splatnosti snížené o poplatek. Výše postoupené pohledávky, která je klientovi ihned vyplacena, závisí na bonitě odběratele, někdy i dodavatele, na provizi, na úrocích od doby zpětného odkupu, až do okamžiku zaplacení celé částky dlužníkem (Ivanovic, et al., 2011).

- Forfaiting

Forfaiting je využíván především u zahraničních obchodních vztahů. Jedná se o odkup zajištěných neplacených střednědobých a dlouhodobých pohledávek. Specializované forfaitingové agentury (forfaiter) přebírají všechny druhy rizika a požadují pohledávky ve volně směnitelné měně. Pro forfaitera je výhodnější připravování smlouvy o koupi pohledávky před smlouvou s odběratelem, protože si může určit typ zajišťovacího instrumentu a banky, které akceptuje. Ovšem může postoupit i již vzniklou pohledávku. Tento způsob je velmi nákladný a obvykle si je dodavatel (postupitel) přičte k ceně zboží (Režňáková, 2010).

2.3.8 Dopady problémových pohledávek a jejich vymáhání

Za problémové pohledávky se označují ty, které mají potíže s inkasem. Jedná se o pozdě placené pohledávky nebo přímo nedobytné pohledávky.

Pozdě placené pohledávky narušují CF prodejce, který se zpožděním nepočítal. Při zpoždění platby vznikají prodejci dodatečné náklady na financování svých aktivit a náklady na vymáhání pohledávek. V situaci, kdy podnik nemá možnost použít ostatní zdroje financování (bankovní úvěry) se dostává do druhotné platební neschopnosti (Kislingerová, 2007).

Nedobytné pohledávky jsou horším případem, kdy dlužník neuskutečnil úhradu. Společnost přichází o náklady na pořízení či výrobu včetně ztráty marže, administrativní náklady při vymáhání pohledávek, odvedené DPH na výstupu a zaplacené daně z příjmu. V určitých případech, umožňují daňové zákony úsporu na dani z příjmu prostřednictvím tvorby opravných položek (Kislingerová, 2007).

Opravné položky k pohledávkám vyjadřují dočasné snížení hodnoty. Po uplynutí doby splatnosti pohledávky ztrácí svojí hodnotu a snižuje se pravděpodobnost plnění protistrany. Proto je účetní jednotka povinna vytvořit opravné položky k pohledávkám z hlediska zásady opatrnosti, aby zajistila věrný a poctivý obraz účetnictví při tvorbě účetních výkazů. Opravné položky se účtují do nákladů a netvoří se u promlčených pohledávek. V případě následného odpisu pohledávky se opravné položky musí rozpustit. Zákon o rezervách (č. 593/1992 Sb., dále jen ZoR) jasně definuje daňové opravné položky, které snižují základ daně z příjmu skrz daňově uznatelné náklady (Pilátová & Richter, 2011).

Odpis pohledávek je úplné vyřazení pohledávky z účetnictví, v případě prokázání, že se jedná o nedobytnou pohledávku. Je to tedy trvalé snížení hodnoty. Rozlišují se daňově účinné a neúčinné odpisy, podle toho zda působí na základ daně z příjmu. Daňově účinný odpis se může provádět jen u některých pohledávek, který definuje zákon o dani z příjmu (Kadlečík & Markovič, 2015).

S fakturami po splatnosti přichází na řadu snaha o jejich *vymáhání*. Probíhat může různými způsoby a každý podnik by si měl určit svůj postup. V okamžiku, kdy informační systém podá zprávu o překročení doby splatnosti, by měl pracovník kreditního oddělení podnikat následné kroky pro získání úhrady. Může se jednat o telefonické kontaktování dlužníka nebo zasílání upomínek. Když tyto kroky nefungují a dlužník nereaguje, může

se společnost obrátit na specializované agentury, které se zabývají mimosoudním inkasem pohledávek (Vernemmen, 2011).

Dalšími způsoby je soudní vymáhání, které je zdlouhavé a velmi nákladné. Soud může vydat i platební rozkaz na exekuci, kdy exekutoři zabaví a zpeněží majetek dlužníka. Nebo v případě vyhlášení konkurzu dlužníka, kdy je takřka mizivá šance na získání finančních prostředků zpět (Kislingerová, 2007).

2.3.9 Moderní modely měření kreditního rizika

Modely kreditních rizik mají největší význam v bankovním sektoru, u nichž je velmi významné hodnocení klientů. Rozdělují se na modely zabývající se velkými právníckými společnostmi, SME nebo drobnou klientelou. Parametry vstupující do modelů jsou totiž velmi rozdílné a banky obvykle využívají oddělené modely pro jednotlivé segmenty klientů (Válová, 2010).

Vlachý (2006) říká, že kreditní modely se snaží o znázornění pravděpodobnosti defaultu jako procesu exaktně stochastickým dvěma způsoby:

- *diskrétní modely*, které nabývají dvou hodnot (plnění nebo selhání). Model se řídí Poissonovo rozdělením pro simulaci náhodných jevů v čase. Je vhodný u homogenních portfolií. Např. v modelu CreditRisk+;
- *spojité modely* udávají změnu pravděpodobnosti defaultu v podobě změny ratingové třídy. Používá se u nehomogenních portfolií. Např. v modelu CreditMetrics.

První model *CreditMetrics* pro kvantifikaci rizika byl vyvinut pracovníky v investiční bance J. P. Morgan. CreditMetrics ukazuje změny bonity dlužníka ke změnám výše potenciálních ztrát věřitele. Řadí se mezi modely MTM (mark-to-market) založené na ratingových systémech. Určuje tedy pravděpodobnost změny ratingové třídy dlužníka, včetně jeho možného defaultu za dané časové období. Vychází z metodologie Value at Risk (dále jen VaR) (Adamko, et al., 2014).

Princip VaR spočítá v odhadnutí nejvyšší možné ztráty s určitou pravděpodobností (na určité hladině spolehlivosti) za dané časové období. Snaží se tedy odhalit, jaké maximální ztráty portfolia se mohou očekávat v následujícím časovém horizontu s určitou pravděpodobností. Řeší faktor času a spolehlivosti. Rozšířený je díky jednoduchosti použití a univerzálnosti. Není tedy využíván jen v oblasti kreditního rizika, ale využití nachází u jakéhokoliv rizikového portfolia. (Ambrož, 2011). Metoda VaR se stala i součástí

Basilejských dohod (Basle I a Basle II) pro regulaci kapitálové přiměřenosti u bankovních institucí a metodou v modelu Solvency II pro pojišťovny (Válová, 2010).

Dřívější společnost KMV (dnes Moody's) přišla se stejnojmenným *modelem KMV*. Posuzuje pravděpodobnost defaultu za určitý časový horizont a tržní hodnotu rizikového dluhového kapitálu na základě informací o akciovém trhu prostřednictvím teorie opcí. Tento model lze použít jen u portfolia půjček nebo dluhopisů společností, které jsou veřejně kótované na kapitálových trzích. Jedná se o strukturální model, který operuje pomocí strukturálních proměnných a s bezrizikovou úrokovou mírou (Witzany, 2010).

Dalším typem je model *Credit Risk+*, který je zaměřen pouze na riziko defaultu. Podobným modelem je *CreditPortfolioView*, který přichází s tím, že pravděpodobnost defaultu je spojena s ekonomikou (Adamko, et al., 2014).

Dalším nástrojem pro kvantifikaci rizika mohou být i *zátěžové testy*. Jedná se o různé techniky, jejichž snahou je odhalit možné zranitelnosti zkoumaného objektu na různé reálně nasimulované situace pomocí scénářů. Snaží se tedy kvantifikovat možné ztráty na základě předem definovaných budoucích krizových situací, které mohou nastat. Scénáře vycházejí z historických nebo hypotetických situací. Tyto simulace se také označují jako Monte Carlo (Ambrož, 2011).

Kreditní modely se mohou dopouštět různých chyb při hodnocení. Může se jednat o situaci, kdy vyhodnotí nízké riziko defaultu u klienta, ale ve skutečnosti je vysoké. V lepším případě tomu může být i naopak. Proto je dobré modely nadefinovat tak, aby se nedopouštěly žádných chyb.

Pro hlubší studium kreditních modelů je možné využít odborné publikace od autorů Witzany (2010), Ambrož (2011) a se zaměřením kreditních modelů pro bankovní instituce odbornou publikaci autorky Válové (2010) a další.

3 Metodika a cíl práce

V této kapitole bude popsán cíl práce a vymezení jednotlivých metod k jeho dosažení.

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je popsat a zhodnotit přístup podniku k řízení pohledávek a kreditního rizika. V souvislosti s tím pak navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení aktuální situace. Z cíle práce vyplývá výchozí předpoklad pro praktickou část, který předpokládá že: přístup k řízení pohledávek a kreditního rizika je vyhovující vzhledem k velikosti zkoumané společnosti.

3.2 Metodika práce

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Pro dosažení hlavního cíle je praktická část rozdělena na následovné dílčí cíle, které na sebe postupně navazují.

- Stanovit teoretická východiska, z nichž bylo vycházeno při zpracování praktické části.
- Charakterizovat analyzovanou společnost (po stránce předmětu podnikání, finanční situace apod.).
- Popsat současný systém řízení pohledávek a kreditního rizika ve zvolené společnosti.
- Vyhodnotit stávající situaci ve zkoumané společnosti.
- Navrhnout doporučené změny vedoucí ke zlepšení současné situace ve zkoumané společnosti.

3.2.1 Použité metody

Při zpracování práce byly použity následující metody pro zabezpečení výše stanovených dílčích cílů práce.

- Řízený rozhovor

Řízený rozhovor byl veden s jednatelem společnosti a s účetní. Zainteresované osoby se zájmem odpovídaly na předem připravené otázky týkající se společnosti. Poskytli tak ucelený přehled o chodu společnosti s důrazem na řízení pohledávek a kreditního rizika. Rozhovor nebylo umožněno nahrát, takže příložením nahrávky rozhovoru není možné. Podkladem pro zpracování 4 a 5 kapitoly jsou získané informace z řízeného rozhovoru.

- Základní finanční analýza

Finanční analýza byla provedena s cílem zhodnotit stávající finanční situaci podniku za účetní období 2015-2019 v 4 kapitole. Na základě zjištěné struktury aktiv a pasiv společnosti za rok 2019 při vertikální analýze byly vybrány následující poměrové ukazatele (viz tab. 1).

Tabulka 1: Vybrané poměrové ukazatele pro finanční analýzu podniku

Poměrové ukazatel	Vzorec
Rentability aktiv (ROA)	EBIT / aktiva
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	EAT / vlatní kapitál
Rentabilita tržeb (ROS)	EBIT / tržby
Běžná likvidita	oběžná aktiva / krátkodobé závazky
Pohotová likvidita	(oběžná aktiva-zásoby) / krátkodobé závazky
Okamžitá likvidita	krátkodobý finanční majetek / kr. závazky
Celkové zadlužení	cizí zdroje / aktiva

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle Dluhošové (2010)

- Komparace

Metodou komparace byly hodnoty poměrových ukazatelů společnosti srovnány s průměrnými hodnotami v odvětví dle klasifikace CZ-NACE ve 4 kapitole. Vzhledem k tomu, že se podnik zabývá maloobchodem a velkoobchodem rovným dílem, byly vybrány hodnoty za obě tyto odvětví. Hlavní činnosti zkoumaného podniku spadají do sekce G (klasifikace CZ-NACE) dle registru o ekonomických subjektech (ČSÚ, 2021) následovně:

- 46.9 Nespecializovaný velkoobchod;
- 46.1 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení;
- 47.78 Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách.

- Deskripce

Touto metodou byl popsán měsíční vývoj pohledávek dle tokové veličiny (tržeb), roční vývoj počtu pohledávek a odběratelů za poslední 3 účetní období 2018-2020 v 5 kapitole. Byl zde kladen důraz na odhalení možného trendu ve výši měsíčních tržeb, které plynou z poskytování obchodních úvěrů. S cílem zjistit, zda je opakovaně jedno období v roce silnější a opačně. Zdrojem byly souhrny vydaných faktur za zmiňované období.

V návrhové části (6 kapitola) byly popsány doporučené návrhy na zlepšení stávající situace. Použitá metoda se konkrétně týká návrhu kreditního systému, výhodnějších obchodních podmínek, lepších postupů při monitoringu a systému vymáhání.

- Úvěrová analýza

Úvěrová analýza hodnotí vývoj pozdě hrazených pohledávek za poslední 3 účetní období (2018-2020) na základě tokových veličin. Jedná se o zhodnocení platební morálky odběratelů v průběhu celého účetního období. A to s cílem poukázat na vyskytující se problémy s inkasem v rozmezí stanovených časových intervalů v podobě počtu dnů po splatnosti v 5 kapitole. Bylo čerpáno ze souhrnů vydaných faktur za zmiňované období.

- Syntéza

Syntéza je provedena u většiny použitých metod s cílem uskupit zjištěné informace do jednoho celku pro následné vyhodnocení (viz kapitoly 4-7).

- Klasifikační analýza

Návrhová část je zaměřena především na hodnocení kreditního rizika odběratelů (viz 6 kapitola), z které vycházejí i následné návrhy na zlepšení. Pro hodnocení byla využita metoda klasifikační analýzy, která slouží k rozdělení skupin odběratelů se stejnými znaky na základě 3 zvolených kritérií. Kritéria byla vybírána vzhledem k dostupným informacím o odběratelích ze souhrnu vydaných faktur za rok 2019 (viz příloha C). Z nichž dvě byla zaměřena především na platební morálku odběratelů v podobě průměrné doby splatnosti a zda odběratel uhradil včas nebo po splatnosti. Poslední třetí kritérium bylo v podobě procentního podílu na celkových tržbách z vystavených faktur v indexovém tvaru. Vstupní hodnoty byly následně přepočítány v intervalu $\langle 0;1 \rangle$ s maximalizačním kritériem. Přepočet kritérií byl důležitý pro stanovení vstupních hodnot se stejnou váhou s cílem zabránit možným výkyvům způsobených vychýlenými hodnotami.

Na vytvořené vstupní tabulce se stanovenými hodnotami jednotlivých kritérií (viz příloha D) byla použita hierarchická metoda shlukové analýzy pro prvotní stanovení počtu shluků (skupin). Relevantní uskupení objektů vyšlo z použitého algoritmu nejbližšího souseda. Pro upřesnění počtu objektů ve shluku byla následně aplikována nehierarchická metoda shlukování s nejpoužívanějším algoritmem k-průměrů, která využívá tzv. centroidy. Centroid je jakýsi bod (těžiště) ve skupině, ke kterému jsou přiřazovány ostatní objekty a utváří homogenní shluky (Řezánková, et al, 2007). Počet centroidů tedy vychází z prvotní hierarchické metody a utvoří skupiny odběratelů. Výsledné skupiny zákazníků budou dále specifikovány dle společných vlastností.

- Analýza výhodnosti

Navrhování výhodnějších obchodních podmínek se týkalo hlavně skont za včasnou úhradu. Byly zrušeny dvě slevy vyplývající z kumulovaného nebo jednorázového odběru. A právě skonta tyto slevy nahradily. Navrženou výši skont bylo tedy potřebné porovnat s alternativní výnosovou mírou, a tak určit jejich výhodnost z pohledu zkoumané společnosti. Pro výpočet byly použity vzorce 6 a 7, které jsou uvedené v literárním přehledu. Za alternativní výnosovou míru je uvažována úroková míra plynoucí z podnikatelského úvěru u současné banky, kde společnost vede svoje podnikatelské účty. Analýza brala v potaz základní úrokovou sazbu a sníženou úrokovou sazbu, kterou banky nabízejí svým klientům za určitých podmínek. Proto se předpokládají dvě možné varianty alternativních výnosových měr, které jsou na základě praktického příkladu aplikovány do výpočtů pro ověření výhodnosti poskytnutí skonta u obchodního úvěru fiktivnímu zákazníkovi z pohledu dodavatele, tedy analyzované společnosti (viz 6 kapitola).

- Nákladová analýza bodu zvratu

Pro úsporu nákladů v podobě vynaloženého času účetní při generování a zasílání upomínek byla společnosti doporučena investice do doplňkového nástroje k již využívanému účetnímu systému POHODA. Byla proto provedena nákladová analýza bodu zvratu týkající se nákladů na možnou investici a nákladů na vynaložený čas při zasílání generovaných upomínek s cílem poukázat na možnou úsporu (viz 6 kapitola).

Pro praktickou část byla vybrána společnost dstechnik.cz, která byla velmi vstřícná a ochotná při poskytování cenných informací pro napsání práce. Kvůli zachování ochrany osobních údajů a anonymitu odběratelů společnosti jsou v práci všechny údaje o nich pozměněny.

Literární přehled byl zpracován na základě aktuálních odborných zdrojů s odpovídající úrovní odbornosti. Byly použity zahraniční i tuzemské zdroje z odborných publikací, odborných článků a právních předpisů, které jsou vypsány v seznamu použitých zdrojů v závěru práce (viz 8 kapitola).

Při zhotovení praktické části bylo vycházeno z informací poskytnutých zainteresovanými pracovníky, webových stránek společnosti a interních dokumentů společnosti v podobě: interní účetní směrnice, účetních výkazů za účetní období 2015-2019 (viz příloha B) a souhrnů vydaných faktur za účetní období 2018-2020 (viz příloha C).

4 Charakteristika společnosti dstechnik.cz

Tato kapitola má za cíl představit analyzovanou společnost. Jedná se o charakteristiku její hospodářské činnosti, krátké představení její historie, zařazení společnosti dle velikosti, nastínění její organizační struktury se závěrečným posouzením finanční situace.

4.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno společnosti: dstechnik.cz s.r.o.

Sídlo společnosti: Českobrodská 444, Dolní Počernice, 190 12 Praha 9

IČO: 281 07 292

Datum založení: 1. července 2009

4.2 Historie společnosti

První zmínka o společnosti se datuje k roku 1992, kdy vzniklo sdružení fyzických osob s obchodním jménem DS Technik. Hlavním zaměřením byla oprava elektrických spotřebičů. Po ročním provozu se podniku rozhodl o rozšíření nabídky produktů a díky poptávce od zákazníků zahájil výrobu. Jednalo se především o prořezávače desénů pneumatik, zářivkové předřadníky, elektronické moduly. Nabídka byla doplněna také o prodej řídicích a regulačních elektronik, elektronických doplňků do automobilů a zabezpečovacích systémů.

V roce 1994 již pronajaté prostory nestačily a společnost byla nucena se přestěhovat do mnohem větších prostor. Jednalo se o objekt bývalého pivovaru v centru Velešína, kde společnost působila až do roku 2007 pod názvem DSTECHNIK. Zde se firma zaměřovala výhradně na maloobchodní a velkoobchodní prodej zboží.

Zboží na skladě přibývalo a společnost opět hledala nové větší prostory. V roce 2007 následovalo další a poslední stěhování do vlastní budovy se sídlem v Českých Budějovicích – Litvínovice. Jedná se o prodejnu s velkým prostorným skladem, kde se již dnes nachází přes 6 000 produktů s neustále rozšiřujícím se sortimentem. V roce 2009 přišla změna v obchodním jméně na stávající dstechnik.cz a sídlo firmy bylo přesunuto do Prahy, kde byla otevřena další prodejna. S touto změnou přišla i obměna sortimentu, kdy se společnost začala zaměřovat na prodej kvalitního zboží od evropských i světových značek po celé České Republice i na Slovensku. Mezi nejznámější patří PROTECO, KAPPA, IBFM, LURECOM, JABLOTRON, HIKVISION, MATER atd.

S většími prostory přišlo i zkvalitnění služeb. Společnost neustále zvyšuje svoje zásoby na skladě, díky nimž garantuje dodání zboží u skladových položek do 24 hodin. Na skladě využití nového operačního systému může lépe reagovat na nově příchozí objednávky a urychlit tak proces zasílání zboží. Nadále se lépe věnuje svým zákazníkům, poskytuje cenné rady montážním firmám, ale i koncovým zákazníkům.

4.3 Popis a předmět podnikání

Firma dstechnik.cz je společností s ručeným omezeným (ve zkratce s.r.o.). Byla založena prostřednictvím zakladatelské listiny ze dne 29. 6. 2009 u Krajského soudu v Českých Budějovicích. Dne 1. 7. 2009 byl proveden zápis od obchodního rejstříku, na jejímž základě společnost vznikla na dobu neurčitou. Zakladatelem byl Radek Stejskal, který je zároveň jediným společníkem a vykonavatelem valné hromady.

Před dnem založení byl zcela splacen upsaný peněžitý vklad základního kapitálu ve výši 200 000 Kč na zvláštní bankovní účet správci vkladu. Při založení nebyla povinnost vytvářet rezervní fond. Rezervní fond byl nadále vytvořen z čistého zisku vykázaného v řádné účetní závěrce až do výše 10 % ze základního kapitálu (tedy 20 000 Kč). Zakladatel plní funkci statutárního orgánu, tedy jednatele společnosti.

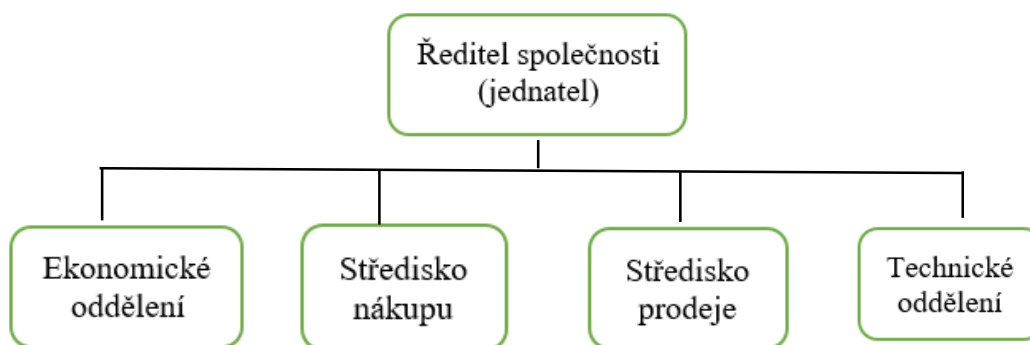
Předmětem podnikání je specializovaný maloobchodní i velkoobchodní prodej zboží. V rámci prodeje poskytuje odborné poradenství ke složitějším elektronickým systémům. Prodej se týká především kamerových a zabezpečovacích systémů, kování, řídicích a regulačních elektronik, pohonů pro brány, dveře a vrata, elektronických doplňků do automobilů, napájecích a ovládacích systémů, žárovek, ale i spotřební elektroniky jako jsou mobilní telefony a příslušenství. Dále je do sortimentu zařazen i prodej hygienických a ochranných pomůcek. Společnost nadále plánuje rozšířit sortiment o nové technologie pro chytré domácnosti.

4.4 Organizační struktura a velikost podniku

Podnik je řazen mezi mikropodniky podle klasifikace EU. Ke konci roku 2020 společnost zaměstnávala 10 stálých pracovníků a zároveň její obrat a bilanční suma aktiv nepřesahovala 2 miliony EUR. V této době se jedná o rodinný podnik s přátelskou atmosférou.

Organizační struktura je jednoduchá liniová (viz schéma 4), kde jediným nadřízeným je jednatel firmy Radek Stejskal. Může být označován za ředitele společnosti.

Schéma 4: Organizační struktura společnosti dstechnik.cz



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku dstechnik.cz, 2021

Ekonomické oddělení řídí hlavní účetní, jež zpracovává účetnictví, kontroluje jednotlivé účetní operace a zabezpečuje účetní výkaznictví účetní jednotky, inventarizaci majetku a účtů. Tvoří se zde jednotlivé rozpočty pro finanční plánování a kontroluje se jejich čerpání. Vytváří se zde i přehledy o hospodaření společnosti a poskytuje informace při spolupráci s kontrolními orgány (např. finančním úřadem apod.).

Středisko nákupu se zabývá tvorbou strategií nákupu a jejich implementací. Sleduje pohyby jednotlivých druhů zboží na skladě. Stanovuje rozpočet nákupu. Rozhoduje o spolupracích s dodavateli a vyjednává optimální platební podmínky při zachování požadované kvality. Udržuje dobré vztahy se stávajícími dodavateli. Řeší reklamace.

Středisko prodeje se zabývá komunikací s odběrateli prostřednictvím osobního setkání, telefonicky nebo skrz e-mailovou komunikaci. Poskytuje odborné poradenství při výběru zboží a tvoří cenové nabídky dle požadavku zákazníka. Sleduje a vyhodnocuje přímé prodeje v jednotlivých prodejnách a prodeje přes internetový obchod. Zajišťuje propagaci produktů a zabývá se reklamacemi.

Technické oddělení se zabývá správou a údržbou vnitropodnikového systému a webových stránek internetového obchodu. Dále vytváří manuály a jejich překlady, podílí se na zalistování produktů. Zabezpečuje reklamu na internetu.

4.5 Posouzení finanční situace společnosti

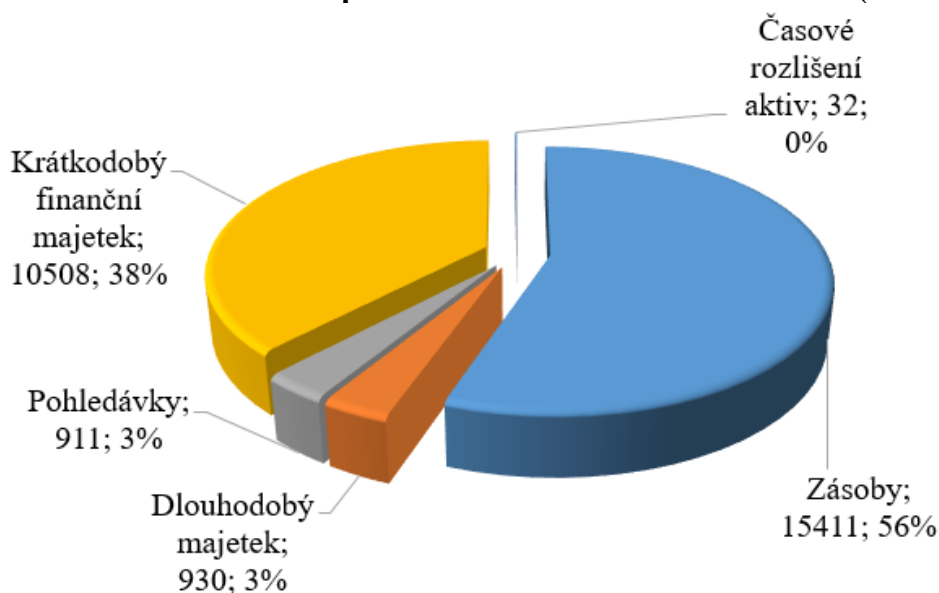
Dále bude zhodnoceno finanční zdraví společnosti včetně posouzení její finanční situace. Pro stanovení výchozího hodnocení budou využity účetní výkazy a interní informace. Nejprve bude představena majetková a finanční struktura podniku za rok 2019 s následným zhodnocením vybraných finančních ukazatelů s komparací s hodnotami pro odvětví dle klasifikace CZ-NACE (MPO, 2020) v horizontu posledních dostupných 5-ti let.

4.5.1 Majetková a finanční struktura

Pro krátkou identifikaci majetkové a finanční struktury podniku budou využity pouze grafy představující rozložení aktiv a pasiv společnosti na konci účetního období 2019.

Majetková struktura společnosti znázorňuje uspořádání aktivní části podniku, která slouží pro potřeby podnikání a přináší podniku budoucí ekonomický užitek. Rozděluje se na hlavní skupiny: dlouhodobá aktiva, oběžná aktiva a přechodná aktiva. Na konci roku 2019 celková suma aktiv tvořila 27 792 tis. Kč. Z grafu č. 1 je vidět, že dlouhodobý majetek společnosti tvoří pouze 3 %. Oběžný majetek se skládá ze zásob, krátkodobého finančního majetku a pohledávek. Kde zásoby tvoří 56 %, což je známka toho, že se jedná o podnik zabývající se prodejem zboží. Krátkodobý finanční majetek zahrnuje peněžní prostředky v pokladně a na bankovních účtech čítající 38% podíl na aktivech. Pohledávky mají 3% zastoupení všech aktiv a z největší části vyplývají z obchodních vztahů. Jedná se pouze o pohledávky krátkodobého charakteru. A nejmenší složkou je časové rozlišení aktiv pro rozlišení nákladů a příjmů příštího období.

Graf 1: Rozložení aktiv společnosti dstechnik.cz k 31. 12. 2019 (v tis. Kč)



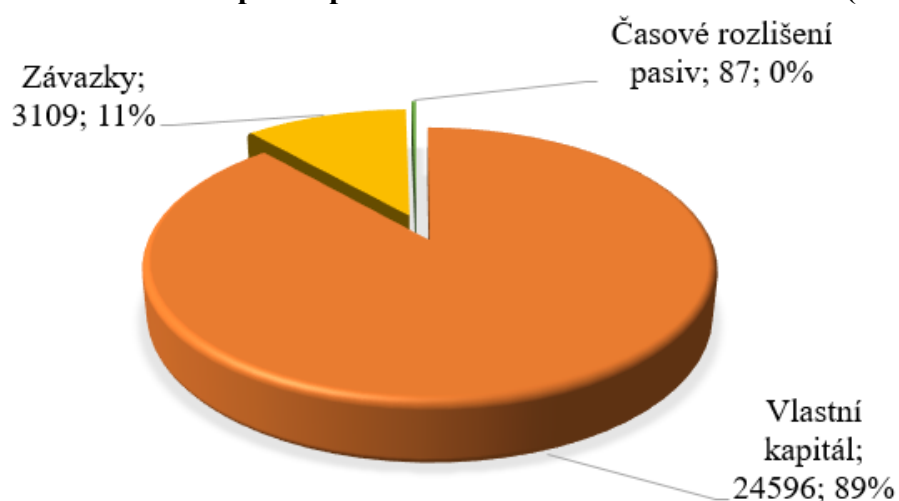
Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle účetní závěrky 2019

Z výše uvedeného grafu 1 je zřejmé, že podnik disponuje velkou zásobou zboží, což je charakteristickým znakem pro velkoobchod. Má dostatek finančních prostředků ležících na bankovních účtech, který se určitě promítne do vysoké likvidity. Podnik upřednostňuje okamžité platby. To je vidět i z malého podílu pohledávek k celkovým aktivům.

Finanční struktura podniku vyobrazuje rozložení pasivní části. Jedná se o tzv. zdroje krytí majetku. Skládají se z vlastního kapitálu, cizích zdrojů a z přechodných pasiv.

Grafu 2 ukazuje, že vlastní kapitál společnosti tvoří 89 % pasiv. Znárodnuje základní kapitál, fond ze zisku, výsledek hospodaření za běžné účetní období a nerozdělený zisk minulých let. Podnik každoročně převádí zisk na účet nerozděleného zisku z minulých let. Jen v roce 2016 z něj uhradila vzniklou ztrátu za běžné účetní období. Cizí zdroje jsou pouze v podobě závazků a představují 11% podíl. Do krátkodobých závazků spadají převážně závazky z obchodních vztahů související s nákupem zboží, dále také přijaté zálohy, závazky k zaměstnancům a k finančním institucím. Dlouhodobý závazek byl vytvořen za společníkem. Časové rozlišení se týká výhradně výdajů příštích období.

Graf 2: Rozložení pasiv společnosti dstechnik.cz k 31. 12. 2019 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle účetní závěrky 2019

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že společnost operuje se svými vlastními zdroji. Společnost nevyužívá žádné cizí zdroje a financování vlastním kapitálem je mnohem nákladnější. Jedná se o překapitalizovaný podnik.

4.5.2 Zhodnocení vybraných finančních ukazatelů

Pro zhodnocení finanční situace byly vybrány relevantní finanční ukazatele (viz tab. 1) vzhledem ke zjištěným položkám rozvahy. Analýza byla provedena za posledních 5 let existence společnosti z účetních výkazů a odborných rad z řad zaměstnanců podniku. Všechny vypočtené ukazatele jsou zaznamenány v tabulce 2 dle stanovené metodiky práce. Výpočet je dán poměrem hodnot, který je zaznamenán v tabulce (viz příloha A). Hodnoty ukazatelů jsou porovnány s hodnotami pro odvětví dle označení CZ-NACE zpracované Ministerstvem průmyslu a obchodu (2020).

Vzhled k tomu, že se podnik dříve převážně zabýval velkoobchodem a dnes už je tento prodej vyrovnán s maloobchodem (téměř rovným dílem), jsou ke srovnání s odvětvím

uváděny dvě hodnoty. První vždy označuje průměrnou hodnotu ukazatele u velkoobchodu a druhá vždy poukazuje na průměrnou hodnotu ukazatele pro maloobchod.

Tabulka 2: Přehled finančních ukazatelů společnosti dstechnik.cz

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	Hodnota pro odvětví
ROA	0,0462	-0,0384	0,0399	0,0844	0,0438	0,066; 0,0979
ROE	0,0515	-0,0430	0,0442	0,0792	0,0390	0,1012; 0,1503
ROS	0,0372	-0,0310	0,0351	0,0716	0,0366	0,0265; 0,0421
Běžná likvidita	9,26	9,24	6,08	6,79	8,66	1,54; 1,30
Pohotová likvidita	3,51	3,59	2,78	3,13	3,69	1,07; 0,80
Okamžitá likvidita	3,26	3,06	2,59	2,79	3,39	0,18; 0,40
Zadlužení	0,10	0,10	0,16	0,14	0,11	0,51; 0,54

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle účetních výkazů za období 2015-2019 a MPO(2020)

Ukazatele rentability znázorňují schopnost podniku dosahovat zisk. Jinými slovy znázorňují množství korun zisku, které je vygenerováno 1 korunou aktiv (ROA), vlastního kapitálu (ROE) nebo tržeb (ROS). Podnik by měl usilovat o jejich navýšování. Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že v roce 2016 podnik vytvořil ztrátu, která se v těchto ukazatelích negativně projevila. Šlo o dramatické zvýšení nákladů za služby a vliv kurzové měny. V roce 2018 zase o zvýšení nákladů z důvodu přechodu na nový způsob reklamy, který přitáhl více zákazníků a zdvojnásobil zisk. Každopádně se podnik ostatní roky pohybuje pod průměrem v odvětví pro maloobchod i velkoobchod s předešle zmíněnými občasnými výkyvy. Může to být zapříčiněné i velkou měrou vlastního kapitálu, kdy by společnost mohla více využívat daňový štít a tím dosahovat většího zisku a rentability. Ukazatel ROS se jako jediný nachází mezi hodnotami maloobchodu a velkoobchodu.

U všech stupňů likvidity je ukazatel velmi vysoko nad hodnotami u obou odvětví. To svědčí o velké likviditě společnosti. Podniku zbytečně vážnou peněžní prostředky na bankovních účtech a má velké zásoby zboží na skladě. Poslední ukazatel poukazuje na celkovou zadluženost, která je minimální a je spojena především jen s krátkodobými závazky.

Celá kapitola byla zpracována na základě interních zdrojů podniku, účetních závěrek za posledních 5 let (viz příloha B), dostupných dat z veřejného rejstříku a z webových stránek společnosti.

5 Řízení pohledávek a kreditního rizika ve společnosti dstechnik.cz

Tato kapitola se zabývá charakteristikou pohledávek s popisem přístupu jejich řízení a postojem k řízení úvěrového rizika ve společnosti dstechnik.cz.

5.1 Charakteristika pohledávek

Cílem této podkapitoly je představit pohledávky ve společnosti. Objasnění jakým způsobem jsou evidovány a oceňovány s popisem jejich vzniku, zániku a jejich vývojem za poslední tři roky.

5.1.1 Evidence pohledávek

Podnik eviduje pohledávky v informačním a ekonomickém softwaru POHODA. Tento program je velmi rozšířený a oblíbený především pro jeho přívětivé uživatelské prostředí. Rychlá orientace v jednotlivých agendách a snadné ovládání velmi ulehčují každodenní úkony. Pohledávky se nacházejí v agendě vydané faktury, kde se vytváří faktury z obchodních vztahů a opravné daňové položky. Pro vystavování dalších typů pohledávek slouží agendy vydaných zálohových faktur a ostatních pohledávek.

Společnost účtuje svoje pohledávky na syntetických účtech, které jsou následně rozděleny na analytických účtech pro lepší přehlednost.

5.1.2 Oceňování pohledávek

Při vzniku společnost pohledávku oceňuje jmenovitou hodnotou. To znamená, že se k ceně zboží připočítá DPH. Při obchodování se zahraničními zákazníky vystavuje pohledávky v zahraniční měně, které musí převést na měnu domácí. Dle vnitřní podnikové směrnice, společnost přepočítává zahraniční měnu dle aktuálního denního kurzu stanoveného ČNB k okamžiku vystavení faktury.

5.1.3 Vznik pohledávek

Vznik pohledávek společnost rozděluje do dvou základních kategorií dle způsobu vzniku:

- Pohledávky vzniklé z *obchodních vztahů*. Jedná se o dodavatelsko-věřitelský vztah v rámci velkoobchodního prodeje zboží tuzemským či zahraničním odběratelům. Zahrnuje téměř 80 % všech pohledávek podniku.

- Pohledávky vytvořené z *ostatní důvodů* jsou především ve formě poskytnutých záloh při provozní činnosti, ostatních pohledávek a pohledávek za finančními institucemi.

5.1.4 Analýza vývoje pohledávek

Tato podkapitola se bude zabývat hodnocením vývoje stavu pohledávek z obchodních vztahů za poslední 3 účetní období ve společnosti dstechnik.cz z pohledu tokových veličin, sumy vystavených faktur a počtu odběratelů.

Pohledávky z obchodních vztahů byly analyzovány za poslední 3 účetní období z pohledu měsíčních tokových veličin (viz tab. 3). Za tokovou veličinu jsou považovány tržby plynoucí výhradně z prodeje zboží na fakturu s odloženou dobou splatnosti.

Tabulka 3: Vývoj pohledávek za účetní období 2018-2020 ve společnosti dstechnik.cz (v tis. Kč)

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
2018	545	330	746	1 028	486	517	707	450	851	849	961	497	7967
2019	408	215	366	429	578	474	595	804	825	719	652	654	6719
2020	749	1 392	1 200	374	330	593	427	719	769	711	871	968	9103

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle interních zdrojů podniku

V letech 2018 a 2019 se hodnoty na začátku období pohybovaly spíše pod průměrem zhruba do poloviny roku, s výjimkou výkyvu hodnot v březnu a dubnu 2018. Druhá polovina období byla mnohem silnější a tržby se výrazným způsobem zvýšily. Tento růst se opět zpomalil v posledním prosincovém měsíci.

Rok 2020 byl odlišný na základě únorového a březnového měsíce, kdy tržby výrazným způsobem vzrostly. Jednalo se především o nečekaný zvýšený zájem o ochranné pomůcky v začínající pandemii. Tento nárůst vystřídal propad táhnoucí se do července. Od té doby zase tržby narůstaly až do konce roku.

Za všechny analyzované účetní období je začátek roku velmi proměnlivý. V druhé třetině dochází k opakovaným propadům tržeb (od 4-5 měsíce do 7-8 měsíce). Za třetí třetinu roku je vždy zaznamenán nárůst.

Tabulka 4: Počet odběratelů a pohledávek za účetní období 2018-2020 ve společnosti dstechnik.cz (v ks)

Rok	2018	2019	2020
Počet odběratelů	34	53	75
Počet pohledávek	236	278	344

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle interních zdrojů podniku

Počet odběratelů za poslední 3 roky výrazně stoupl o 51 a jedná se spíše o nové odběratele s malými podíly na tržbách. V souladu s tím roste i počet pohledávek, který se zvýšil téměř o 100 (viz tab. 4).

Vzhledem k poklesu celkových tržeb v roce 2019 a zvýšení počtu zákazníků lze usoudit, že hodnoty pohledávek byly nižší než předcházející rok. A to samé i v roce 2020, kde se obrát zvýšil o cca 2,2 mil. Kč a počet zákazníků narostl víc jak dvojnásobně k roku 2018.

5.1.5 Zánik pohledávek

Pohledávky společnosti zanikají ze dvou důvodů. Nejčastějším způsobem je úhrada pohledávky v plné výši. Druhým případem je odpis pohledávek, který není tak častý. Využívá se hlavně při řešení nedobytných pohledávek, kdy se s jejich vymáháním pojí vysoké náklady, které občas přesáhnou i hodnotu faktury.

5.2 Řízení kreditního rizika

Řízení kreditního rizika je v úzké souvislosti s řízením pohledávek. Společnost dstechnik.cz nemá pro tuto funkci žádného vyhrazeného pracovníka. Kontrolu splatností faktur provádí hlavní účetní, která se snaží o jejich snižování. Řešení dodavatelsko-odběratelských vztahů řeší management společnosti.

Společnost k této problematice přistupuje velmi opatrným přístupem. Dalo by se říct, že má určitou averzi k riziku z dřívějších špatných zkušeností při poskytování obchodních úvěrů. Proto je jednatel společnosti velmi obezřetný, komu odloženou dobu splatnosti poskytne. Pro podnik to znamená nejlépe zvolenou strategii při snižování kreditního rizika. Udržuje dobré vztahy s dlouhodobými odběrateli, pro které má i určité výhody.

Proto většina obchodů probíhá formou okamžitých úhrad skrze platební brány, zasláním platby na bankovní účet či plateb formou dobírky. Chrání si tím svojí finanční stabilitu

a zabezpečuje potřebnou výši CF pro svojí podnikatelskou činnost. Tento způsob společnost považuje za nejvíce efektivní v boji s nedobytnými pohledávkami.

Při vztahu s dlouhodobými odběrateli podnik přebírá platební riziko na sebe. Nepodniká žádné kroky v prověřování jejich platební schopnosti. Vychází pouze z historie platební morálky zákazníka a nepředpokládá jejich platební tíseň. Proto jsou vytvářeny dostatečné rezervy pro případné ztráty.

Riziko také snižuje v podobě diverzifikace svých obchodních partnerů. Podnik má svoje stálé zákazníky, ale občas poskytne i odloženou platbu novým klientům, kteří musí splnit určité podmínky. Společnost nevyužívá žádných transferů rizika na ostatní subjekty.

5.3 Rozhodování o obchodním úvěru

Tato kapitola se zabývá rozhodováním společnosti o udělení možnosti čerpat obchodní úvěr. Jakým způsobem probíhá volba potencionálního odběratele, kde společnost získává informace o zákaznících, jakým způsobem jsou následně hodnoceni, jak probíhá prodej zboží a jak jsou nastaveny jejich platební a obchodní podmínky.

5.3.1 Získávání zdrojů informací a hodnocení zákazníků

Při poskytování obchodního úvěru musí podnik dobře znát svého obchodního partnera. Jedná se o velmi důležitý první krok, který může zabránit případným platebním potížím s odběratelem. Podnik rozhoduje o tom, zda obchodnímu partnerovi poskytne obchodní úvěr či nikoliv. Předejde tím vzniku pozdě splacených faktur či dokonce nedobytným pohledávkám.

Podnik poskytuje možnost odložení platby pouze dlouhodobým a prověřeným odběratelům, ale občas vyhoví i nově přijatým žádostem o vystavení faktury při velkoobchodním prodeji. Proto před uzavření každého smlouveného vztahu se společnost snaží získávat informace o potencionálních obchodních partnerech.

Zákazník je povinen poskytnout informaci o své podnikatelské činnosti v zaslaném e-mailu (v podobě živnostenského listu nebo výpisu z obchodního rejstříku). Ověřuje se, zda se jedná o spolehlivého plátce pomocí administrativního registru ekonomických subjektů (ARES), kde se zjišťují hlavně informace z veřejného rejstříku, který poskytuje přehled o podnikatelské činnosti, historii podniku, účetních výkazech a možném úpadku. Hodnocení je spjaté se způsobem komunikace a přístupu potencionálního obchodního partnera.

Rozhodnutí závisí na jednateli firmy, který si prověřuje finanční situaci zákazníka, zda disponuje volnými finančními prostředky, zjišťuje výši majetku, který by se v případě soudních sporů mohl zpeněžit na splacení pohledávky. Rozhodujícím faktorem je také předešlá platební historie vyplývající z dřívějších objednávek. V případě zjištění jakéhokoli problému, jako je pochybná minulost podniku, nedostatečné finanční prostředky nebo dosud neprokazatelná obchodní minulost s novým zákazníkem, je žádost o poskytnutí obchodního úvěru okamžitě zamítnuta.

Při hodnocení stávajících zákazníků společnost vychází z jejich platební minulosti. Snaží se o udržování přátelských vztahů s občasnými návštěvami a velmi efektivní komunikací.

5.3.2 Způsob prodeje zboží

Způsob prodeje zboží bude popsán ve dvou rovinách, protože podnik zprostředkovává velkoobchodní a maloobchodní prodej s odlišnými obchodními podmínkami.

- *Maloobchod* ve vztahu B2C, kdy společnost prodává své zboží konečným spotřebitelům. Jedná se o formu samoobslužného prodeje po menších objemech prostřednictvím sítě specializovaných prodejen nebo formou internetového obchodu.
- *Velkoobchod* ve vztahu B2B, kde prodej zboží probíhá mezi podnikatelskými subjekty. Jde o odběry větších objemů především do maloobchodů (prodejen) a montážním firmám s velkým či malým odběrem zboží. Společnost poskytuje určité slevy v závislosti na značce zboží a na podmínkách stanovených dodavatelem. Prodej probíhá obdobnými formami jako u maloobchodu.

Společnost se dříve velmi zaměřovala na velkoobchodní prodej, ale za poslední rok 2020 tento prodej poklesl a vyrovnal se s prodejem maloobchodním. Projevila se zde do značné míry pandemie, kdy na část roku byli obchodní partneři nuceni uzavřít své provozovny.

V internetovém obchodě je možné si celý sortiment prohlédnout a vybrané zboží objednat. Objednávky je možno vyzvednout na jedné z prodejen nebo jsou zasílány přes zásilkovou společnost PPL. Eventuálně se odběratel může s podnikem domluvit na jiném způsobu zaslání zásilky v souladu se změnou ceny za dopravu dle ceníku přepravní společnosti.

Na specializovaných prodejních místech jsou vždy k dispozici zkušení technici, kteří poskytují odborné poradenství při výběru produktu a poradí s jeho instalací. Popřípadě i doporučí

zkušeného montážního technika, který zboží konečnému zákazníkovi nainstaluje. odborné poradenství poskytují i formou telefonické komunikace, která je v dnešní době více využívána.

5.3.3 Platební podmínky

Možný způsob platby závisí na charakteristice odběratele. Významnou roli totiž hraje fakt, zda se jedná o prodej konečnému spotřebiteli či jinému ekonomickému subjektu nebo zda jde o prodej uskutečněný v prodejnách či prostřednictvím internetového obchodu. Společnost umožňuje 6 možných způsobů úhrady.

- 1) *V hotovosti* na jedné z příslušných podnikových prodejen v okamžiku převzetí zboží.
- 2) *Bezhotovostní platba kartou* na jedné z příslušných podnikových prodejen k okamžiku převzetí zboží.
- 3) *Dobírkou* v okamžiku převzetí zboží zákazníkem. Je zde účtován navíc poplatek za umožnění tohoto způsobu platby k okamžiku převzetí zboží na určeném místě.
- 4) *Platební brána* při nákupu zboží v internetovém obchodě. Při zvolení této možnosti platby se při odeslání objednávky zobrazí platební brána, kde zákazník vyplní svoje údaje z platební karty a provede okamžitou platbu.
- 5) *Převod na účet* po odeslání objednávky musí zákazník provést ve své bance příkaz k úhradě na příslušný účet společnosti a uvést variabilní symbol. V dnešní době se jedná o rychlé převody, takže společnost si snadno a rychle ověří, zda jí byla platba připsána na účet. Zákazník je povinen tuto skutečnost provést do 7 dnů od vytvoření objednávky.
- 6) *Odložení doby splatnosti* je poskytována pouze ve vztahu B2B, kdy společnost svým obchodním partnerům poskytuje 14 denní odklad platby a eviduje za nimi pohledávky z obchodních vztahů.

5.3.4 Obchodní podmínky

Stanovení obchodních podmínek je nezbytnou součástí každého podnikání. Jde o možnou formu konkurenční výhody, kterou si vedení společnosti stanovuje na základě její obchodní strategie. Při jejich sestavování podnik bere v potaz ostatní konkurenci na trhu, typ zákazníka, formu prodeje a ziskovou marži z každého produktu.

A. Délka úvěrového období

Délka úvěrového období se vztahuje pouze na velkoobchodní zákazníky, jimž je logicky poskytována odložená doba splatnosti. Tato doba je pro všechny stejná v časovém horizontu 14 dní, za který musí obchodní partner splnit svojí platební povinnost. Odklad doby splatnosti je proto možný pouze pro vztahy s ostatními podnikatelskými subjekty.

B. Slevy

Slevy jsou poskytovány pouze registrovaným zákazníkům a liší se způsobem prodeje.

- *Slevy z maloobchodní ceny.* Při maloobchodním prodeji společnost poskytuje určitou slevu zaregistrovaným zákazníkům. Výše slevy se zobrazuje přímo na webovém prohlížeči při každém přihlášení a odvíjí se dle značky zboží a podmínek stanovených dodavatelem.
- *Slevy z velkoobchodní ceny* se rozdělují do následujících čtyř skupin podle stanovených kritérií.
 - 1) *Základní sleva* je udělována při registraci v internetovém obchodě. Podmínkou je také zaslání identifikace podnikatelského subjektu (živnostenský list či výpis z obchodního rejstříku). Poté je zákazníkovi udělena sleva ve výši 3-6 % bez stanoveného limitu odběru nebo hodnoty objednávky.
 - 2) *Obchodní sleva* je poskytována při odběru zboží za 20 000 Kč + DPH jednorázově nebo v období 12 po sobě jdoucích měsíců. V okamžiku dovršení této podmínky je zákazník automaticky přeřazen do lepší obchodní skupiny.
 - 3) *Distribuční sleva* je pro zákazníky, kteří za posledních 12 měsíců odeberou zboží v hodnotě 100 000 Kč + DPH nebo při jednorázové objednávce s velkým počtem kusů. Výše slevy se odvíjí dle druhu zboží a počtu zakoupeného zboží.
 - 4) *Velkoobchodní sleva* je udělena dlouhodobým odběratelům, specializovaným prodejnám, elektroinstalačním firmám, montážním firmám pohonů bran, výrobcům vjezdových vrat či bran.

Pro udělení všech slev je zákazník povinen se zaregistrovat v systému (viz bod 1). V případě, že zákazník plánuje odebírat větší množství zboží jednorázově nebo za daný časový horizont, může se předem dohodnout se společností na výši poskytnuté slevy.

C. Skonta za včasnou úhradu

V souvislosti s upřednostňování okamžité úhrady objednávek společnost neposkytuje žádná skonta za včasnou úhradu. Využívá pouze výše zmíněné slevy.

D. Úvěrové limity

Z důvodů nízkého počtu pohledávek k celkovým tržbám a vysoké diverzifikaci odběratelů podnik nestanovuje žádné výše úvěrových limitů.

5.4 Řízení pohledávek a jejich monitoring

Společnost dstechnik.cz se s řízením pohledávek nějak výrazně nezabývá. Jejich pohledávky tvoří 3,4 % z oběžného majetku a podílí se na tržbách ve výši cca 20 %. Je zde totiž zavedena velmi přísná politika řízení pohledávek, a to díky striktnímu přístupu při udělování možnosti odložení platby pro obchodní partnery, která je umožněna pouze vybraným ekonomickým subjektům.

Podnik se tím chrání před vznikem platebního rizika, z kterého plyne negativní dopad do jejich CF a předchází tím vzniku dodatečných nákladů. Ovšem tato politika velmi snižuje jejich tržby i za cenu nižšího počtu pozdně placících zákazníků s dnes již nulovými nedobytnými pohledávkami.

Tento způsob je uplatněn až v posledních letech. Dříve společnost uplatňovala mnohem uvolněnější politiku při řízení pohledávek, s kterou přicházelo velké množství nedobytných pohledávek. Podnik vynakládal velké úsilí v boji s jejich vymáhání a málokdy dospěl do úspěšného konce. Proto byla tato politika přehodnocena a začal se více upřednostňovat prodej s okamžitou platbou, dobírkou či zálohami.

Postup při řízení pohledávek ve společnosti je následující:

- získávání informací o odběratelích a jejich hodnocení;
- rozhodování o udělení obchodního úvěru;
- stanovení platebních a obchodních podmínek;
- rozhodování o vhodném způsobu zajištění;
- udržování kontaktu s významnými zákazníky;
- monitoring pohledávek formou kontroly nezaplacených pohledávek po splatnosti;
- příprava opatření s následnou implementací;
- vyhodnocení volby strategie opatření.

K monitoringu pohledávek společnost nevyužívá žádný speciální informační systém. Sledování probíhá jednoduchým způsobem v rámci účetního systému POHODA. Při měsíčních kontrolách úhrad pohledávek jsou primárně zjišťovány chybějící platby. V okamžiku zjištění, že zákazník nesplnil svoji platební povinnost, účetní vygeneruje upomínku faktury v prodlení přímo z účetního programu a zašle ji na příslušnou emailovou adresu konkrétnímu obchodnímu partnerovi. Dále probíhá kontrola, zda zákazníci na dříve zasláné upomínky reagují a svoji povinnost splnili, popřípadě jsou následně řešeny další kroky při jejich vymáhání.

Vždy ke konci účetního období jsou vytvářeny přehledy o výši koncového stavu pohledávek ve splatnosti a po splatnosti (zjednodušený přehled viz tab. 5), souhrn fakturací dle jednotlivých odběratelů a graf s 10-ti nejlepšími odběrateli dle tržeb za běžné účetní období, jimž jsou poskytovány výhodné nabídky při dalším nákupu jako poděkování za celoroční spolupráci. Společnost si také vede přehled dlužníků a zaznamenává si předchozí platební historii svých zákazníků.

Tabulka 5: Stavový přehled pohledávek na konci účetního období za poslední 3 roky ve společnosti dstechnik.cz (v tis. Kč)

	2018		2019		2020	
Krátkodobé pohledávky	1341	100%	911	100%	799	100%
→ z toho ve splatnosti	774	58%	162	18%	222	28%
→ z toho po splatnosti	567	42%	749	82%	577	72%
1 až 29 dnů	485	86%	236	32%	120	21%
30 až 89 dnů	0	0%	168	22%	386	67%
90 až 179 dnů	0	0%	256	34%	20	3%
180 až 359 dnů	0	0%	34	5%	0	0%
360 dnů a více	82	14%	55	7%	51	9%

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle interních zdrojů podniku

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že i když podnik preferuje tvrdou úvěrovou politiku, pohledávkám po splatnosti se nevyhne. A s rostoucím počtem zákazníků se zvyšuje i počet pozdě splacených faktur.

5.5 Způsoby minimalizace úvěrového rizika

Společnost využívá zajišťovacích instrumentů především u mezinárodního prodeje. Jedná se o zálohy, kupních smlouvy, směnek a pojištění zásilek. Společnost nepoužívá žádné jiné způsoby k minimalizaci úvěrového rizika a k urychlování inkasa pohledávek.

A. Zálohy

Dnes již velmi rozšířený způsob zajištění pohledávek. Vyžadování úhrady celé kupní ceny před dodáním zboží je hojně využívaným opatřením podniku proti vzniku nedobytných pohledávek. Hlavním důvodem je neznalost platební morálky a nemožnost ověření, zda nový zákazník je ochoten plnit svoje platební povinnosti řádně a včas. Společnost tuto formu využívá i u nových nezaregistrovaných zákazníků

V případě, že nedojde k úhradě v plné výši, společnost nedodá smlouvené zboží. Tento způsob je nejvíce využíván u zásilek do jiných zemí v rámci EU.

B. Kupní smlouva

Společnost se zajišťuje i formou kupních smluv, které hrají důležitou roli při procesu vymáhání pohledávek. Vymezují jednotlivé smluvní strany, co je obsahem smlouvy a definují dodacích a platebních podmínek, reklamační řád apod.. V dnešní době už to není podmínkou a smlouvy jsou uzavírány jen výjimečně.

C. Směnka

Dříve byla hojně využívána bianco směnka pro lepší zajištění pohledávek pro případné postoupení nedobytné pohledávky do soudního řízení. Tato směnka byla vystavována s úmyslně chybějícími údaji o době splatnosti a dlužné částky. A to pro případ, že dlužník neuhradil pohledávku v době splatnosti, tak společnost byla oprávněna doplnit do směnky chybějící údaje a poté ji dlužníkovi předložit. Po úhradě směnky dlužníkem byl věřitel povinen směnku vrátit nebo skartovat.

D. Pojištění

V minulých letech bylo pojištění součástí každé zásilky do zahraničních. Ovšem tento způsob sebou přinášel značné problémy. Zásilky do některých zemí pojišťovny nebyly ochotny vůbec pojistit, protože se jednalo o země s vysokým rizikem. Společnost se tedy rozhodla, že zahraničním klientům nebude poskytovat odložení doby splatnosti ani možnosti placení dobírkou, protože jim vznikaly ztráty v podobě nedobytných pohledávek

nebo náklady za přepravu při nepřevzetí zboží a nezaplacení dobírky. Od té doby tedy podnik přímá platby výhradně formou zálohy před dodáním zboží.

5.6 Dopady problémových pohledávek a jejich vymáhání

Pozdě uhrazeným a nedobytným pohledávkám se žádná společnost jen tak nevyhne. S tímto rizikem podnik počítá a snaží se ho minimalizovat. Prvním krokem je kontrola jejich vzniku. Vždy na konci účetního období probíhá povinná dokladová inventura pohledávek a jednou za měsíc probíhá kontrola neuhrazených pohledávek, která všechny nedostatky odhalí a upozorní na provedení následných kroků k jejich uhrazení. I přes velký počet pozdě hrazených faktur se společnost setkává s nedobytnými pohledávkami ojediněle.

Vzhledem k tomu, že společnost je velmi likvidní a jejich prodej probíhá v 80 % jinými formami než odloženými splatnostmi, nedochází k výraznému narušení její finanční stability při vzniku problémových pohledávek. Hlavní problém je spjat se vznikem dodatečných nákladů při jejich řešení v podobě časové náročnosti při tvorbě a implementaci jednotlivých kroků opatření, nákladů externím agenturám nebo nákladů spojených s odpisem pohledávek.

Po zjištění neuhrazených pohledávek a pochybnosti o jejich úhradě, společnost k těmto pohledávkám vytváří opravné položky v souladu se ZoR. Uplatňuje tak zásadu opatrnosti a snaží se o poctivé a věrné zobrazení svých aktiv. Opravné položky dočasně snižují hodnotu pohledávek a účtují se do nákladů. Opravná položka je rozpuštěna v případě úhrady nebo naopak při zjištění, že se jedná o nedobytnou pohledávku. Účetní jednotka poté provede odpis pohledávky. Pokud existuje ještě nějaká naděje na její zinkasování, tak společnost pohledávku eviduje v podrozvahové evidenci.

S problémovými pohledávkami se také pojí systém vymáhání, který společnost nemá jednoznačně stanovený. Po odhalení existence pohledávek po splatnosti v rámci měsíčních kontrol jsou uplatňovány následné kroky.

- Upomínky

Upomínky faktur v prodlení jsou generovány přímo z účetního systému POHODA, vždy na konci měsíce při provádění kontroly. Pokud je dlužník v prodlení pár dní (méně než 10 dní), společnost této skutečnosti nepřikládá velkou váhu. Při následující kontrole si ověří, zda byla faktura skutečně uhrazena. V případě, že nebyla faktura uhrazena, účetní

zašle dlužníkovi upomínku. Upomínky se rozesílají elektronickou formou prostřednictvím emailové komunikace a závisí na uvážení pověřeného pracovníka.

- Telefonický kontakt

Když dlužník nereaguje na zaslání upomínky, účetní se s ním snaží spojit telefonicky a zjistit, zda dlužník eviduje neuhrazenou pohledávku a usiluje o okamžité proplacení. Případně se dohodne na dalším postupu platby.

V případě, že dlužník nereaguje na zaslání upomínky a telefonický kontakt, společnost dále zjišťuje, zda u odběratele nedošlo k významné události (např. insolvence). Tento postup je ojedinělý.

- Mimosoudní vymáhání

V minulosti společnost využívala služby specializovaných agentury na vymáhání pohledávek, když dlužník nereagoval na žádný pokus o spojení. Tento způsob je velmi nákladný a bylo od něj upuštěno.

5.6.1 Analýza vývoje pozdě placených pohledávek

Následná toková analýza vývoje pohledávek (viz tab. 6) odhalí platební morálku v rámci celého účetního období za poslední 3 roky. Za tokovou veličinu jsou považovány celkové tržby z vystavených pohledávek. Téměř půlka všech pohledávek je hrazena ve splatnosti a v roce 2020 se tento počet zvýšil.

Tabulka 6: Tokový přehled pohledávek na konci účetního období za poslední 3 roky ve společnosti dstechnik.cz (v tis. Kč)

	2018		2019		2020	
Tržby z obchodní činnosti	7 967	100%	6 719	100%	9 103	100%
→ z toho řádně splacené	3 620	45%	2 905	43%	5 953	65%
→ z toho pozdě uhrazené	4 347	55%	3 814	57%	3 150	35%
1 až 29 dnů	2 502	58%	1 156	30%	1 047	33%
30 až 89 dnů	1 826	42%	838	22%	825	26%
90 až 179 dnů	16	0,37%	1075	28%	623	20%
180 až 359 dnů	3	0,08%	745	20%	655	21%

Zdroj: vlastní zpravování, 2021 dle interních zdrojů podniku

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že podnik ohrožuje velký počet pozdě platících zákazníků. Problémem je, že podnik se nijak významně nezabývá vymáháním a nemá stanovený jednotný postup při řešení faktur po splatnosti. Z průběhu roku 2020 je vidět, že se platební morálka zlepšila a pozdě hrazené faktury tvořily pouze 35% podíl, díky novým spolehlivým zákazníkům. To nemění nic na faktu, že podnik hodně důvěřuje svým zákazníkům. Přitom v mnoha případech stačí zaslat jednu upomínku o faktuře v prodlení a odběratelé se snaží problém napravit a nemusí docházet k úhradám v delším časovém horizontu.

Bližší analyzování časových intervalů úhrad pohledávek ukázalo, že podnik má partnery, kteří standardně hradí pohledávky do několika dní po vystavení faktury, přesně platící zákazníci v den splatnosti a problémové odběratele, kteří se v platbách obvykle opožďují několik i více dní.

Celá kapitola byla vypracována na základě interních zdrojů podniku poskytnutých jednatelem společnosti a hlavní účetní. V příloze C jsou uvedeny souhrny vydaných faktur ze systému POHODA, které byly upravené pro anonymitu odběratelů v rámci ochrany GDPR.

6 Zhodnocení a návrhy ve společnosti dstechnik.cz

Tato kapitola se bude věnovat vyhodnocením výše zjištěných skutečností v oblasti řízení pohledávek, řízení kreditního rizika a charakteristikou společnosti dstechnik.cz. Uvedené skutečnosti odhalí problémové oblasti, z kterých bude nadále vycházeno při stanovení návrhů ke zlepšení stávající situace.

6.1 Zhodnocení výchozí situace společnosti

Jak už bylo zmíněno, společnost dstechnik.cz se zabývá maloobchodní a velkoobchodní prodejem zboží ve svých specializovaných prodejnách a prostřednictvím internetového obchodu, ke kterému poskytuje i odborné poradenství.

Při analýze majetkové struktury byl odhalen velký podíl zboží na skladech a dostatek finančních prostředků. Což svědčí o tom, že podnik upřednostňuje okamžité platby před odkladem splatnosti faktur a má vysokou likviditu. Vysoký podíl zásob je charakteristickým znakem pro velkoobchod, díky kterému je možné okamžitě odesílat zboží ze skladu zákazníkům. Finanční struktura zase ukázala, že podnik je překapitalizovaný a své aktivity financuje pouze dlouhodobými vlastními zdroji s téměř nulovým zadlužením. Tyto skutečnosti se promítly i do vybraných finančních ukazatelů. Problém se vyskytl u ukazatelů rentability, které odhalily nízkou schopnost podniku dosahovat zisk. Společnost není schopna dosahovat vyšší míry rentability jako ve srovnávaných odvětvích. Do financování by mohla zapojit více cizího kapitálu, kterým by využila úrokový daňový štít a snížila tím náklady na vlastní kapitál.

U maloobchodních prodeju koncovým zákazníkům se nedá nic vytknout. Proto se zhodnocení a doporučené návrhy bude týkat výhradně velkoobchodního prodeje, kde je možné vystavení faktury se splatností dalším ekonomickým subjektům.

Byla provedena analýza vývoje pohledávek, která odhalila určitý trend ve výši tržeb plynoucích z pohledávek z obchodního vztahu za zkoumané poslední 3 účetní období (2018-2020). Začátek roku bývá velmi proměnlivý. S přechodem do druhé třetiny dochází k opakujícím se propadům tržeb. Za třetí třetinu roku je vždy zaznamenán zase nárůst. Od roku 2018 počet vystavených faktur přibyl o cca 150 %, což se promítlo do zvýšeného počtu zákazníků. Jednalo se spíše o drobné odběratele, takže nárůst tržeb nebyl tak dramatický.

Vzhledem k velikosti podniku a jeho postupů při řízení pohledávek a kreditního rizika byla zjištěna určitá pozitiva a negativa.

Za pozitivní lze považovat především následující skutečnosti:

- + prověřování zákazníků před poskytnutím obchodního úvěru;
- + snaha o snižování rizika pomocí diverzifikace odběratelů;
- + zabránění nedobytným pohledávkám u zahraničních odběratelů pomocí záloh;
- + udržování dobrých vztahů se zákazníky v podobě velmi efektivní komunikace;
- + poskytování slev jako stimulační nástroje pro větší množství odběrů;
- + poskytování výhodných nabídek vyplývajících z ročního obratu odběratele;
- + měsíční kontroly dob splatnosti;
- + tvorba opravných položek u problémových pohledávek.

Za negativní lze považovat především tyto skutečnosti:

- velmi opatrný postoj při udělování obchodních úvěrů;
- velká averze k riziku;
- nízký podíl pohledávek na celkových tržbách;
- jednotná doba splatnosti pro všechny zákazníky;
- neexistence úvěrových limitů a skont za včasnou úhradu;
- nedostatečný monitoring odběratelů;
- velký počet pozdě hrazených faktur;
- chaotický systém vymáhání.

Výše zjištěná negativa vyvrátila předem stanovaný předpoklad vycházející z cíle práce o vyhovujícím přístupu. Při řízení pohledávek a kreditního rizika by podnik měl změnit svůj postoj u poskytování odložených dob splatnosti. Větší ochota by přispěla ke zvyšování tržeb a ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Dále je důležité lépe motivovat svoje zákazníky pro dřívější úhrady faktur, rozdělit a charakterizovat jednotlivé skupiny odběratelů dle kreditního rizika pro kvalitnější sledování a efektivnější řízení v rámci odlišných skupin zákazníků s různými požadavky. Velkému

množství pozdních úhrad by se dalo předejít lépe nastaveným systémem vymáhání pohledávek.

Na základě výše zjištěných problémových oblastí budou podniku doporučeny následné návrhy.

- Návrh hodnocení odběratelů.
- Návrh kreditního systému pro stanovení úvěrových limitů.
- Návrh výhodnějších obchodních podmínek.
- Návrh zlepšení postupů při monitoringu pohledávek.
- Návrh nového řešení při řízení problémových pohledávek.

Všechny návrhy budou nadále upřesněny včetně vymezení jednotlivých postupů při aplikaci do běžného provozu společnosti.

6.2 Návrh hodnocení odběratelů

Hodnocení zákazníků bude provedeno formou úvěrové analýzy, s cílem rozlišit jednotlivé skupiny odběratelů dle kreditního rizika. Segmentace odběratelů do homogenních skupin pomůže podniku v lepší charakteristice a porozumění jednotlivým skupinám zákazníků při nastavování obchodních a úvěrových podmínek. Hodnocení skupin zákazníků bude potřebné i při stanovení dalších návrhů.

Pro rozřazení byla vybrána shluková analýza, která vytvoří oddělené skupiny odběratelů se stejnými charakteristikami. Společnost má vysoký počet odběratelů v podobě malých podniků a fyzických osob, kde nejsou známé jejich účetní výkazy a je nemožné odhadnout jejich finanční situaci. Z tohoto důvodu je vycházeno z procentního podílu tržeb a jejich platební minulost v rámci již uskutečněných dodávek zboží.

Statistické zpracování dat bylo provedeno v excelu pomocí analytického a statického doplňku XLSTAT.

6.2.1 Vstupní data a jejich úprava

Vstupní data pro tvorbu shlukové analýzy vycházejí ze souhrnu vydaných faktur z roku 2019 (viz příloha C), který poskytuje poslední úplný přehled o přesných dobách vystavení, splatnosti a uhrazení jednotlivých pohledávek. Ze vstupních dat byly odstraněny dva majetkově propojené podniky, které by výsledný počet shluků mohly zkreslovat. Takže bude analyzováno 51 firem s cílem je klasifikovat do skupin, které jsou vnitřně homogenní, ale navzájem jsou si podobné co nejméně.

Před začátkem analýzy je potřebné data připravit. Autorka práce postupovala následovným způsobem.

- Seskupení pohledávek jednotlivých odběratelů.
- Stanovení objemu tržeb pro každého odběratele a celkového součtu.
- Určení průměrných dob splatnosti jednotlivých odběratelů.

Z výše zjištěných kritérií byla vytvořena vstupní tabulka (viz příloha D) s přepočítanými hodnotami v intervalu $\langle 0;1 \rangle$ s maximalizačním kritériem. Normalizace dat byla důležitá pro stanovení vstupních dat se stejnou váhou s cílem zabránit možným výkyvům způsobených vychýlenými hodnotami.

- *Procentní podíl na celkových tržbách z vystavených faktur v indexovém tvaru.*
- *Přepočtené průměrné doby splatnosti*, kde 1 znamená okamžitou úhradu při vystavení faktury a 0 označuje nejdelší dobu úhrady po vystavení faktury. Nejdelší doba úhrady od vystavení byla 320 dnů, což určuje rozpětí intervalu.
- *Uhrazení včas/pozdě* pro lepší vypovídací schopnost analýzy o platební morálce zákazníků (viz tab. 7).

Tabulka 7: Hodnoty kritéria uhrazeno včas/pozdě

Uhrazeno včas/pozdě	Vstupní hodnoty
Okamžitě	1
Předčasně do 7 dnů od vystavení	0,8
V době splatnosti	0,6
Po splatnosti do 60 dnů	0,4
Po splatnosti do 180 dnů	0,2
Po splatnosti do 360 dnů	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Po úpravě dat a připravení vstupní tabulky je možné provést jejich shlukování.

6.2.2 Shluková analýza pomocí hierarchické metody

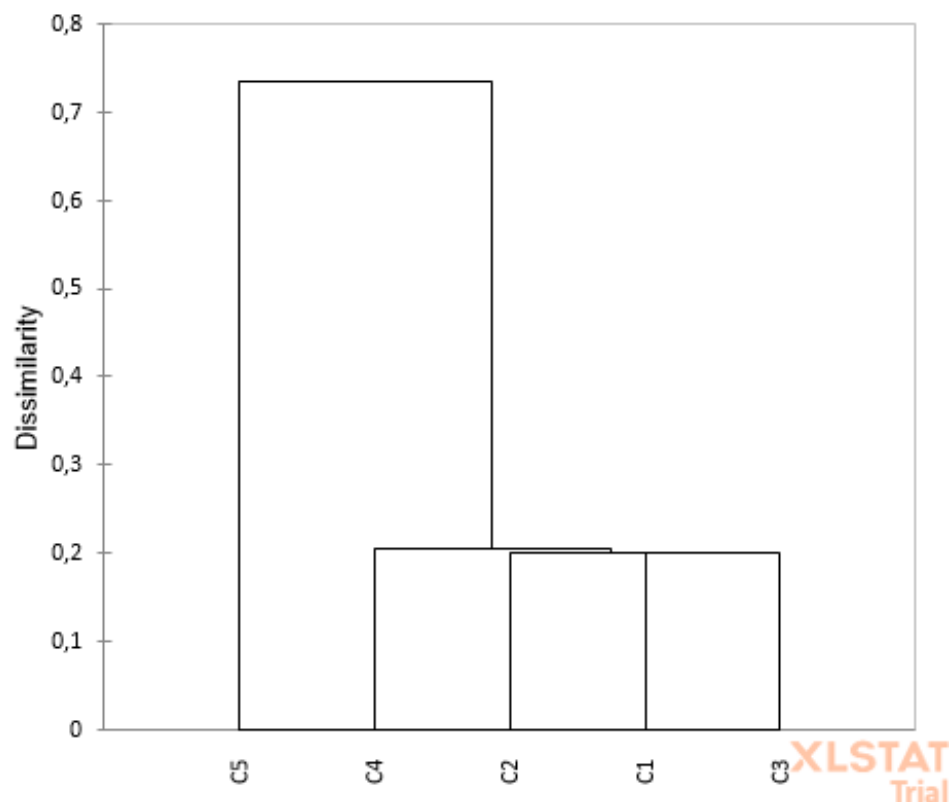
Hierarchická shluková analýza rozhodne o počtu shluků a jejich hierarchickém uspořádání. Pomocí XLSTATu byla tato metoda provedena na vytvořené vstupní tabulce. Jako míra odlišnosti byla zvolena Euklidovská vzdálenost. Na vytvořenou matici vzdáleností bylo použito 5 algoritmů pro shlukování.

- Metoda nejbližšího souseda
- Metoda nejvzdálenějšího souseda

- Wardova metoda
- Metoda vážené průměrné vazby
- Metoda nevážené průměrné vazby

Analyzování výsledků všech výše uvedených metod ukázalo, že nejlépe shlukované objekty se vytvořily při aplikaci algoritmu nejbližšího souseda (viz schéma 5), kdy na první úrovni větvení pomyslného klasifikačního stromu byly ihned odděleny montážní podniky s problematickou platební morálkou.

Schéma 5: Dendrogram – metoda nejbližšího souseda



Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle výstupních dat z XLSTATu

Z dendrogramu je patrné (viz schéma 5), že odběratelé byli rozděleni do 5 shluků, z kterých se bude vycházet při následné nehierarchické metodě shlukování.

6.2.3 Shluková analýza pomocí nehierarchické metody

Pro rovnoměrné rozdělení, optimalizaci vzájemných vzdáleností a odlišností z již definovaného počtu shluků, byla využita nehierarchická metoda shlukování, která podá přesnější výsledek při zařazení objektů do shluků.

Ke konstrukci byl použit algoritmus k-průměrů, pro který je potřeba stanovit počet tzv. centroidů. Centroid je objekt s těžištěm ve shluku, k němuž jsou přiřazovány další

objekty s nejmenšími vzdálenostmi, a tak utvářejí skupiny. Z předcházející hierarchické analýzy vyplývá 5 klastrů, tzn. 5 těžišť. Ty udávají nutný vstupní počet centroidů. Tabulka 8 znázorňuje jejich vstupní přepočítané charakteristiky, které jsou pro představu doplněny o skutečné hodnoty.

Tabulka 8: Charakteristiky centroidů v nehierarchické shlukové analýze

Centroid	Procentní podíl na tržbách	Přepočítaná průměrná doba splatnosti	Průměrná doba splatnosti	Přepočtené uhrazeno včas/ pozdě	Uhrazeno včas/pozdě
1	0,017	0,917	8 dnů po splatnosti	0,400	po splatnosti do 60 dnů
2	0,025	0,966	3 dny před splatností	0,600	v době splatnosti
3	0,002	1,000	okamžitě	1,000	okamžitě
4	0,010	0,990	11 dnů před splatností	0,800	předčasně do 7 dnů od vystavení
5	0,019	0,488	80 dnů po splatnosti	0,133	po splatnosti do 360 dnů

Zdroj: vlastní zpracování, dle výstupních dat z XLSTATu

Tabulka 9: Matice vzdáleností mezi centroidy v nehierarchické shlukové analýze

x	1	2	3	4	5
1	0	0,206	0,606	0,407	0,505
2	0,206	0	0,402	0,202	0,668
3	0,606	0,402	0	0,200	1,007
4	0,407	0,202	0,200	0	0,835
5	0,505	0,668	1,007	0,835	0

Zdroj: vlastní zpracování, dle výstupních dat z XLSTATu

Matice poskytuje přehled o vzdálenostech mezi centroidy (viz tab. 9). Je zde patrné, že největší vzdálenost mezi sebou má centroid 3 a 5. Naopak nejmenší vzdálenost je mezi 3 a 4 centroidem.

Tabulka 10: Počet odběratelů ve shlucích a jejich charakteristiky vzdálenosti

Skupina firem (objektů)	1	2	3	4	5
Počet firem (objektů) ve skupině	9	13	19	7	3
Minimální vzdálenost k centroidu	0,022	0,013	0,000	0,006	0,229
Průměrná vzdálenost k centroidu	0,049	0,036	0,002	0,015	0,338
Maximální vzdálenost k centroidu	0,125	0,210	0,010	0,048	0,506

Zdroj: vlastní zpracování, dle výstupních dat z XLSTATu

K výše stanoveným centroidům se připojily ostatní objekty a utvořily se homogenní shluky odběratelů. Třetí skupina obsahuje nejvíce si podobné objekty. Jejich vzdálenosti od sebe jsou minimální a tvoří nejpočetnější skupinu odběratelů. Zatímco pátý shluk má co nejméně podobné objekty dané jejich většími vzdálenostmi a představují skupinu s nejmenším počtem firem (viz tab. 10).

6.2.4 Klasifikace jednotlivých skupin odběratelů

Výsledkem shlukové analýzy je 5 shluků, které tedy představují skupiny zákazníků s co nejvíce podobnými vlastnosti v rámci uskupení, a s co největšími odlišnostmi s ostatními shluky. Při analýze byl kladen důraz především na platební morálku odběratelů zabezpečenou dvěma kritérii, které se promítly do výsledných skupin a vypovídají o jejich klíčových vlastnostech.

1. skupina – **Problémoví odběratelé**

Počet: 9

Vlastnosti: – pozdní splatnosti v řádu několika dní
– střední podíl na tržbách s průměrným obratem 115 tis. Kč
– střední podniky a fyzické osoby

2. skupina – **Důležití odběratelé**

Počet: 13

Vlastnosti: – platby před dobou splatnosti
– větší podíl na tržbách s průměrným obratem 183 tis. Kč
– větší stabilní podniky

3. skupina – **Vynikající odběratelé**

Počet: 19

Vlastnosti: – okamžité úhrady
– nízký podíl na tržbách s průměrným obratem 15 tis. Kč
– fyzické osoby a malé podniky
– skupina s hodně podobnými vlastnosti

4. skupina – **Pravidelní odběratelé**

Počet: 7

Vlastnosti: – úhrady do 7 dnů od vystavení faktury
– menší podíl na tržbách s průměrným obratem 75 tis. Kč
– malé montážní firmy

5. skupina – Riziková odběratelé

Počet: 3

Vlastnosti: – úhrady po splatnosti 60 dní a víc;
– montážní a servisní podniky;
– nespolehliví plátcí, podniky v platební neschopnosti;
– skupina s nejméně podobnými vlastnostmi.

6.3 Návrh kreditního systému

Kreditní systém má za cíl stanovit jednotlivé úvěrové limity při poskytování obchodních úvěrů a umožnit i novým potencionálním odběratelům využít možnosti odkladu platby. Úvěrový limit je dán formou kreditu, který umožňuje odklad platby do stanovené výše. V případě jeho přečerpání není možné nadále odebírat zboží. Výhodou je zvýšení počtu zákazníků a určitá ochrana před kreditním rizikem. Doporučený kreditní systém pro společnost dstechnik.cz je popsán dále v jednotlivých krocích se závěrečnými podmínkami a s přihlédnutím na předešlou klasifikaci odběratelů při nastavování výše úvěrových limitů, které vycházejí přímo z hodnoty průměrných tržeb v rámci skupin.

U nového zákazníka se bude postupovat následným způsobem:

- 1) Prokázání, že se jedná o podnikatelský subjekt formou živnostenského listu nebo výpisu z obchodního rejstříku. Prověření existence společnosti včetně ověření, zda se nenachází v konkurzu či likvidaci.
- 2) První tři objednávky musí být zaplacený okamžitě, a to formou hotovosti, zálohové faktury nebo dobírkou.
- 3) Při splnění podmínky v bodu 2 může být stanoven úvěrový limit ve výši 15 tis. Kč, a to na základě sepsání kupní smlouvy. Následné zařazení zákazníka do skupiny včasných odběratelů.
- 4) Po prokázání dobré platební morálky a občasných vyšších odběrech za hotové po alespoň 6-ti odběrech, může být poskytnut navýšený úvěrový rámec na 80 tis. Kč.
- 5) Při dlouhodobých pravidelných odběrech a bezproblémových včasných úhradách může být kredit navýšen na 120 tis. Kč po konzultaci s jednatelem společnosti, který se rozhodne o změně limitu.
- 6) Stejný postup jako u bodu 5, jen s úpravou rámce na 180 tis. Kč.

- 7) Úvěrový rámec pro více jak 180 tis. Kč musí být odsouhlasen též jednatelem. Může být udělen jen zákazníkům s velkými odběry, které se opakují. Platí pro ně stejné podmínky jako u předešlých bodů.

Ke všem navýšeným úvěrovým limitům musí být sepsána nová smlouva o provedené změně. Obecným pravidlem pro přechod z jednoho intervalu do druhého je podmínka, že odběratel za předcházející nákupy kumulativně odebere zboží v minimální hodnotě navýšeného rámce a včasně za něj zaplatí. V případě, že se odběratel s platbami opakovaně zpožďuje, je zařazen do skupiny problémových a rizikových odběratelů. Bude mu následující možnost koupě zboží na fakturu zamítnuta.

6.4 Návrh výhodnějších obchodních podmínek

Při stanovení obchodních podmínek bere podnik jako hlavní výhodu stanovené slevy při registraci, z kumulovaného nebo jednorázového odběru a u speciální slevy plynoucí z dlouhodobých vztahů. Doby splatnosti jsou pro všechny zákazníky totožné.

6.4.1 Skonta za včasnou úhradu

Při snaze o zvýšení tržeb z vystavených faktur je doporučeno zrušit obchodní a distribuční slevy, které vychází ze stanovených limitů odběru a nahradit je jiným způsobem. Z již navrženého kreditního systému vycházejí nově nastavené kreditní limity, které sice žádné výhody nepřinášejí, ale umožní většímu počtu zákazníků dosáhnout na možnost odkladu platby. A právě zrušené slevy by mohly nahradit skonta za včasnou úhradu. Zákazník by byl o této skutečnosti informován při tvorbě závazné objednávky, která by byla uvedena i na faktuře zakoupeného zboží. Záleží pouze na odběrateli, zda tuto možnost využije.

System skont za včasnou úhradu by mohl probíhat následujícím způsobem:

- 4% sleva z fakturované částky při úhradě do 5 dní
- 2% sleva z fakturované částky při úhradě do 10 dní

Tyto doby by se počítaly od okamžiku vystavení faktury se splatností. Uplatňování slev tímto způsobem by zajistilo větší motivaci zákazníků pro včasné úhrady. Je to také určitá ochrana před vznikem pohledávek po splatnosti.

Po ověření předčasné úhrady by byl dodavatel povinen vystavit opravný daňový doklad ve výši poskytnutého (2% nebo 4%) skonta a zaslat odběrateli k následnému potvrzení. Poté bude provedeno vrácení částky ve výši poskytnutého bonusu.

Výhodnost skont je ověřena na následujících příkladech. Výpočty vychází ze vzorců 6-7 uvedených v literárním přehledu. Jako alternativní výnosová míra je považována úroková sazba při čerpání podnikatelského úvěru u banky dodavatele. Společnost vede své podnikatelské účty u Fio banky, která nabízí základní úvěrovou sazbu pro podnikatelské úvěry ve výši 5,9 %. Banky obvykle svým klientům nabízejí výhodnější sazby. Vzhledem k téměř nulové zadluženosti a nečerpání žádného úvěru by podnik teoreticky mohl dosáhnout na sníženou úrokovou sazbu ve výši 5 %. Výpočty se tedy týkají dvou možných alternativních výnosových měr.

Společnost uvažuje o poskytnutí skonta za výše navržených podmínek „4/5“, „2/10“ a „0/14“ svému zákazníkovi, který chce udělit obchodní úvěr ve výši 50.000 Kč. Je toto rozhodnutí výhodné vzhledem k jeho alternativní výnosové míře ...?

Výhodnost určuje vzorec 7, který bude uveden u každé varianty. Postupy jednotlivých výpočtů jsou znázorněny v příloze E.

1. varianta - základní úvěrová sazba 5,9 %

- 4% skonto při úhradě do 5-ti dnů

$$54\,984 \geq 50\,000$$

- 2% skonto při úhradě do 10-ti dnů

$$52\,165 \geq 50\,000$$

Snížená hodnota dodávky o skonto úročená přepočtenou alternativní výnosovou mírou je vyšší než fakturovaná hodnota dodávky, takže výše skont v obou případech je výhodnější pro dodavatele.

2. varianta - snížená úvěrová sazba 5 %

- 4% skonto při úhradě do 5-ti dnů

$$53\,918 \geq 50\,000$$

- 2% skonto při úhradě do 10-ti dnů

$$51\,685 \geq 50\,000$$

I v této variantě se sníženou úvěrovou sazbou jsou vztahy platné pro obě dvě varianty a potvrzují výhodnost při poskytování skont společností.

6.4.2 Rozdílné doby splatnosti

Rozdílné doby splatnosti pohledávek může společnost uplatnit pro nově navržené skupiny odběratelů. Kdy bezproblémovým zákazníkům s včasnými úhradami by podnik poskytoval delší odloženou dobu splatnosti než 14 dnů.

Podnik v tuto chvíli o změně neuvažuje a je zbytečné tento systém ve společnosti nastavovat. V souvislosti se současným nízkým počtem odběratelů, fluktuací úrokových sazeb potřebných ke složitým výpočtům a probíhající pandemii.

S očekávaným přílivem nových odběratelů by podnik tento způsob rozdílných dob splatností mohl uplatnit jako konkurenční výhodu v platebních podmínkách v budoucnu.

6.5 Návrh zlepšení postupů při monitoringu pohledávek

Na základě nově definovaných skupin odběratelů může podnik lépe sledovat své zákazníky. Monitoring pohledávek by měl probíhat jednou týdně v podobě zjištění pohledávek po splatnosti se zaměřením na jednotlivá specifika stanovených skupin. Kontrola by měla probíhat prověřením zaslaných upomínek a následného telefonického kontaktu s dlužníky (viz dále navržený systém vymáhání).

Největší pozornost by tedy měla být věnována problémovým a rizikovým odběratelům, jelikož jsou u nich známé obvyklé pozdní platby. Společnost může i namátkově kontrolovat, zda se nějaký ze zákazníků v prodlení neobjevil na seznamu dlužníků nebo zda dlužník nevyhlásil úpadek.

6.6 Návrh pro řízení problémových pohledávek

Nově definovaný systém vymáhání pohledávek pomůže s nastavením jednotlivých kroků s postupným popisem jejich aplikace za dané časové intervaly. Následně bude doporučena i investice do informačního systému pro včasné upozornění na dlužníky, který zabezpečí urychlování inkasa pohledávek.

6.6.1 Návrh systému vymáhání pohledávek

Pro zlepšení platební morálky zákazníků byl navržen systém vymáhání pohledávek s přihlédnutím na dosavadní doby splatnosti pozdních úhrad a navrženým monitoringem, který by mohl být uplatňován následujícím způsobem dle tabulky 11.

Tabulka 11: Doporučený systém vymáhání pohledávek ve společnosti dstechnik.cz

Doba po splatnosti faktury	Způsob vymáhání	
+7 dní	1. upomínka	<ul style="list-style-type: none"> - zaslání 1. upomínky na e-mailovou adresu dlužníka - informuje o evidenci neuhrazené pohledávky a její výši - žádost o okamžitou úhradu
+ 14 dní	Telefonický kontakt	<ul style="list-style-type: none"> - prověření, zda dlužník upomínku dostal a eviduje nezaplacený závazek ke společnosti - zjištění důvodu neuhrazení pohledávky - ověření platby (platba pod jiným VS, na jiný účet) - probíhat bude v rámci týdenního monitoringu
+ 30 dní	2. upomínka	<ul style="list-style-type: none"> - zaslání 2. upomínky na e-mailovou adresu - výzva k okamžité úhradě, rekapitulace dlužné částky, agresivnější vyjadřování - možnost zdůraznit sankce plynoucí z uzavřené smlouvy - pohrozit ukončením spolupráce
+ 40 dní	Telefonický kontakt	<ul style="list-style-type: none"> - prověření finanční situace, možnost sjednání osobní schůzky, popřípadě zjištění příčiny neochoty zaplatit - zastavení dalších prodejů s odloženou dobou splatnosti - probíhat bude v rámci týdenního monitoringu
	Osobní schůzka	<ul style="list-style-type: none"> - zjištění příčiny neochoty zaplatit - možnost navrhnout individuální splátkový kalendář
+ 50 dní	3. upomínka	<ul style="list-style-type: none"> - zaslání 3. upomínky na e-mailovou adresu - striktní výzva k okamžité úhradě, rekapitulace dlužné částky - pohrozit předžalobní výzvou, popřípadě zveřejněním dlužníka

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jednotlivé kroky bude společnost podnikat v návaznosti na ochotu dlužníka spolupracovat. V případě, že se komunikace přeruší, zákazník nebude projevovat zájem o vyrovnání závazku a výše zmíněné kroky nebudou nijak účinné, jsou k dispozici dvě cesty řešení sporu. Mimosoudní či soudní vymáhání, s kterými souvisí značné náklady, proto je důležité nadále zohlednit hodnotu pohledávky, dobu po splatnosti, předpokládané soudní výlohy a výhody plynoucí se soudního sporu.

6.6.2 Návrh investice do programu včasného varování

V souvislosti s upomínkami je společnosti doporučena investice do doplňkového externího nástroje upomínkovač faktur, který by byl přímo součástí ekonomického systému POHODA. Tento doplňkový nástroj automaticky generuje upomínky faktur po splatnosti a odesílá je přímo dlužníkům na emailovou adresu nebo na fax. Automatické zasílání a generování upomínek je možné nastavit v libovolných časových intervalech dle přání zákazníka. Je možné nadefinovat až 5 druhů upomínek, které je možné přiřadit k jednotlivým typům účetních dokladů (IPEXO s.r.o., 2021). Usnadní tím práci a čas pověřeného pracovníka, protože nemusí hlídat úhrady pohledávek. Zároveň se sníží podíl pozdě hrazených pohledávek a vymáhání bude více efektivnější. Doplněk vede i podrobnější přehled odeslaných upomínek.

Společnost si zde může nastavit i automatické odesílání informativní upomínky na blížící se dobu splatnosti. Předjede tím zasílání první upomínky, kdy nejčastější reakcí odběratele je, že fakturu neviduje a chce zaslat její kopii k následnému proplacení, která je proplacena v řádu nadcházejících několika dní.

Pro lepší představu výhodnosti budou následně srovnány náklady plynoucí z investice s náklady při manuálním zpracování upomínek (viz tab. 12).

Tabulka 12: Přehled ročních kumulovaných nákladů souvisejících s upomínkami v horizontu následujících 4 let (v Kč)

Rok	Náklady na investici	Mzdové náklady (měsíční kontroly)	Mzdové náklady (týdenní kontroly)
1	9 800	6 000	13 000
2	11 600	12 000	26 000
3	13 400	18 000	39 000
4	15 200	24 000	52 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

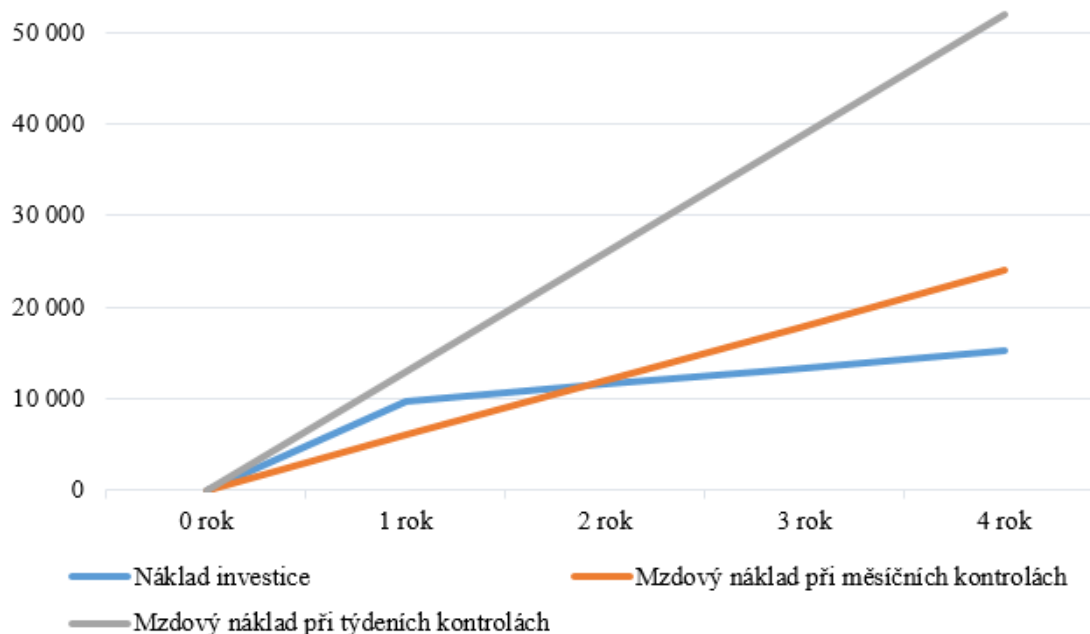
Výše uvedená tabulka poukazuje na kumulované mzdové náklady za následující 4 roky, které souvisí s manuálním generováním/zasíláním upomínek a kumulované náklady možné investice na automatizaci činnosti. Náklady jsou uvažovány při stávajícím měsíčním zpracování upomínek a nově navrženým týdenním monitoringem.

- *Náklady na investici:* počáteční nákup doplňkového nástroje ve výši 8.000 Kč + 1.800 Kč za roční servisy (IPEXO s.r.o., 2021).

- Stávající náklad účetní při zasílání upomínek: 12 měsíčních kontrol za rok, z toho každá kontrola zabere minimálně 2 hodiny, tj. 24 hodin za rok při mzdových nákladech ve výši 250 Kč za hodinu je celkový roční náklad za vynaložený čas účetní je ve výši 6.000 Kč.
- Náklad účetní na zasílání upomínek dle nově navrženého způsobu monitoringu: 52 týdenních kontrol za rok, z toho každá kontrola zabere 1 hodinu (autorka uvažuje snížený počet pohledávek po splatnosti), tj. 52 hodin za rok při mzdových nákladech ve výši 250 Kč za hodinu je celkový roční náklad při navržených častějších kontrolách ve výši 13.000 Kč.

Pro kumulované roční náklady z tabulky 12 byl vytvořen graf 3 nákladového bodu zvratu, který znázorňuje, od jakého okamžiku se investice vyplatí a zajistí společnosti úsporu v nákladech

Graf 3: Bod zvratu u nákladů na zpracování upomínek (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z grafu 3 je vidět, že se investice vyplatí a podnik v budoucích letech ušetří vynakládané finanční prostředky na manuální zpracování upomínek právě tím, že tuto podnikovou činnost zautomatizuje. Za stávající situace měsíčních kontrol se investice stává výhodnou od konce druhého roku. Při týdenních kontrolách se ruční zhotovení upomínek nevyplatí vůbec, protože mzdové náklady účetní jsou mnohem vyšší. V potaz by se měl brát i případný zvyšující se počet zákazníků, který zvýší i množství času při zpracování upomínek.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo popsat a zhodnotit přístup k řízení pohledávek a kreditního rizika ve společnosti dstechnik.cz. V souvislosti s tím navrhnout zlepšení stávající situace. Při analýze zkoumaného podniku byl kladen důraz především na jeho postoj při poskytování obchodních úvěrů, jakým způsobem hodnotí a monitorují odběratele, na stávající nastavení obchodních a úvěrových podmínek a na řešení problémových pohledávek.

Ke splnění hlavního cíle jsou definovány cíle dílčí, které byly zcela naplněny pomocí vybraných metod. Předpoklad zmíněný v úvodu práce byl potvrzen. Podnik neprovádí žádné rozsáhlé úvěrové analýzy svých zákazníků a svoje pohledávky monitoruje jen z pohledu dodržování dob splatností v rámci měsíčních kontrol. Ve společnosti byly zjištěny zásadní problémy v přístupu k řízení pohledávek a kreditního rizika. Z tohoto důvodu se stanovený předpoklad vyplývající z cíle práce o vyhovujícím přístupu nenaplnil.

Společnost má velkou averzi k riziku na základě předchozích špatných zkušeností s odběrateli a nyní uplatňuje velmi přísnou politiku při poskytování obchodních úvěrů, díky které přichází o velkou část zákazníků. Obchodní úvěry poskytuje již prověřeným zákazníkům. Novým zákazníkům je tato možnost udělena jen výjimečně. A i přesto má společnost značný počet pozdních úhrad, protože zde není stanoven jednotný postup při jejich vymáhání a ani nejsou vymezeny žádné úvěrové limity, proto by podnik měl změnit svůj postoj při poskytování obchodních úvěrů. Umožnění odkladu platby více zákazníkům by přispělo ke zvýšení tržeb a ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Nově nadefinovaný systém vymáhání pohledávek s přesnými postupnými kroky by zajistil snížení podílu pozdě splacených faktur. Pro lepší rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru většímu počtu zákazníků byl navržen kreditní systém, který jasně vymezil podmínky stávajícím i novým zákazníkům pro získání případného odkladu platby.

Stávající obchodní podmínky poskytují pouze 4 druhy slev a jednotnou dobu splatnosti pro všechny zákazníky. Proto bylo doporučeno zvýšit motivaci k předčasným platbám svých zákazníků tím, že společnost část slev zruší a nahradí je skontem za včasnou úhradu.

Aktuální monitoring pohledávek probíhá pouze jednou měsíčně se zaměřením na kontroly neuhrazených pohledávek. Tento přístup je nedostačující a podnik by měl zavést častější kontroly splatností pohledávek, občasné náátkové kontroly bonity odběratelů a zaměřit se především na problémové a rizikové odběratele.

Při tvorbě návrhů bylo zásadní prvotní rozdělení odběratelů do charakteristických skupin pomocí shlukové analýzy, s cílem vytvořit takové skupiny, které si budou co nejvíce podobné v rámci jejich uskupení a zároveň co nejvíce odlišné mezi sebou. Určení vstupních kritérií při segmentaci zákazníků vycházelo z výše podílu na tržbách a platební morálky zákazníků. Charakteristické vlastnosti jednotlivých skupin byly nadále zohledněny v ostatních návrzích. Návrhy vycházely z výše doporučených opatření vedoucích ke zlepšení stávající situace.

Přínosem této práce je upozornění na problémové oblasti při řízení pohledávek a kreditního rizika ve společnosti dstechnik.cz a navržení aplikovatelných řešení pro zlepšení stávající situace. Návrhy byly diskutovány s jednatelem společnosti, který uvažuje o možných změnách a implementaci návrhů.

Do budoucna by podnik mohl poskytovat výhodnější obchodní podmínky formou rozdílných dob splatností, které by vycházely z nově nadefinovaných skupin zákazníků. Vzhledem ke stávajícímu nízkému počtu odběratelů a probíhající pandemii podnik o této změně neuvažuje, proto je tento návrh pouze doporučen. Pro výpočet jsou totiž důležité úrokové sazby, které neustále fluktuují, a proto by bylo zbytečné nastavovat rozdílné doby splatnosti nyní.

8 Summary and keywords

The master's thesis is focused on the issue of receivables management and credit risk. The aim is to describe and evaluate the selected company's business strategy to receivables and credit risk management. Furthermore, the aim is to propose measures to improve this strategy of the company. The thesis is divided into a theoretical and a practical part.

Now days many companies struggle with overdue receivables and bad debts. These can be described as purchasers' non-fulfilment of their payment obligations. Therefore, receivables management is a necessary part of the company's business activities as its goal is to reduce the credit risk of the company. However, the process of receivables management begins before any receivable is created. First, it is necessary to analyse and assess the purchaser's creditworthiness, to determine business conditions before granting a business loan or to use hedging instruments when necessary. When a receivable is already created, it is important to monitor the customers, check the maturity invoices and use adequate methods in debt collection.

The analysis of the company is focused on the company's strategy in providing business loans, evaluating and monitoring the purchasers, setting their business conditions and solving problem debts. In this thesis, the current strategy of the company is evaluated, and new measures are proposed. The recommended improvements will increase the number of customers and the competitive ability of the analysed company.

In the main part of the thesis, it is proposed to group together the customers of the company that share the same or similar characteristics using a cluster analysis. The implementation of such analysis can help the company to better identify its customers and consequently to provide their customers with more suitable business and credit conditions. Furthermore, a system for debt collection is proposed and an investment in a supplementary instrument to the existing accounting system is recommended. The cost of the investment is compared with the cost of the time spent generating and sending reminders. The recommended improvements will increase the number of customers and the competitive ability of the analysed company.

Keywords: receivables management, credit risk, solvency, cluster analysis

JEL classification: M21 Business Economics, G32 Financial Risk and Risk Management

9 Seznam použitých zdrojů

Adamko, P., et al. (2014). History of Credit Risk Models. 2nd International Conference on Economics and Social Science. *Economics and Social Science*, 61 (2), 148-153. doi: https://www.researchgate.net/profile/Viktor_Dengov/publication/289204220_Assessing_Credit_Risk_by_Moodys_KMV_Model/links/5ef618af458515505072b7af/Assessing-Credit-Risk-by-Moody-s-KMV-Model.pdf#page=161

Ambrož, L. (2011). *Měření rizika ve financích*. Praha: Ekopress.

Atradius (2020, November 25). *Czech Republic: trade credit slashed during pandemic*. Retrieved from <https://group.atradius.com/publications/payment-practices-barometer/czech-republic-2020-trade-credit-slashed-during-pandemic-amid-concern.html>

Brealey, R. A., et al. (2016). *Principles of Corporate Finance* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.

Brigham, E. F. & Houston, J. F. (2015). *Fundamentals of financial management* (8th ed). Mason: Cengage Learning.

Cipra, T. (2013). *Finanční ekonometrie* (2 nd ed.). Praha: Ekopress.

Dluhošová, D. (2010). *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress.

Hoyt, R. E. & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *The Journal of Risk and Insurance*, 78 (4), 795-822. doi: 10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x

Hrdý, M. & Krechovská, M. (2009). *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer.

Ivanovic, S., et al (2011). Factoring: Alternative model of financing. *UTMS Journal of Economics*, 2 (2), 189–206. doi: <https://www.econstor.eu/handle/10419/105294>

Jílek, J. (2000). *Finanční rizika*. Praha: Grada Publishing.

Jorion, P. (2007). *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk* (3rd.ed.). The McGraw-Hill Companies.

Kadlečík, K., & Markovič, P. (2015). *Hodnotenie kreditného rizika odberateľa: stanovenie limitu pre obchodný úver*. Bratislava: Wolters Kluwer.

Kislingerová, E. (2007). *Manažerské finance* (2nd ed.). Praha: C. H. Beck.

Kočenda E., & Vojtek M. (2006). Credit scoring methods. *Czech Journal of Economics and Finance*, 56 (3–7) 152-167. doi: <https://ideas.repec.org/a/fau/fauart/v56y2006i3-4p152-167.html>

Kovařík, Z (2011). *Zákon směnečný a šekový*. Praha: C. H. Beck.

Lochmanová (2009). *Základy obchodního práva*. Ostrava: Key Publishing.

Michalski, G. (2007). Portfolio Management Approach in Trade Credit Decision Making. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 3, 42-53. doi: <https://ssrn.com/abstract=1081269>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2020, June 24). *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019*. Retrieved from <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>

NABÍDKA ÚČTŮ A SAZEBNÍK ÚROKŮ pro právnické osoby. (2021). Retrieved March 26, 2021, from Fio banka, a.s., https://www.fio.cz/docs/cz/urokove_sazby_PO.pdf

O nás. Retrieved March 3, 2021, from dstechnik.cz, https://www.dstechnik.cz/o_nas/?qkk=cea29c0177faebd9a1c16258945597a0

Pečená, M. (2004). Řízení rizika a finanční inženýrství. *Měření kreditního rizika pro potřeby určení kapitálového požadavku a ekonomického kapitálu* (pp. 97-135). Praha: Management Press.

Pilátová, J., & Richter, J. (2011). *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc: ANAG.

Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (4th ed.). Praha: Grada Publishing.

Stupnytska T., et al (2020). Systematic approach to the analysis of receivables of the enterprise on the basis of statistical data. *Food Industry Economics*, 12(3), 25-32. doi: 10.15673/fie.v12i3.1813

Registr ekonomických subjektů – informace o subjektech. (2021). Retrieved March 26, 2021, from Český statistický úřad, http://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=4238669

Režňáková, M. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.

- Režňáková, M., & Jedlička, J. (2010). Customers' classification by the using mathematics methods. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 58 (3), 219–224. doi: 10.11118/actaun201058030219
- Řezánková, et al (2007). *Shluková analýza dat*. Praha: Professional Publishing.
- Růžičková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Tan, T. & Phan, T. Q. (2018). Social Media-Driven Credit Scoring: The Predictive Value of Social Structures. *National University of Singapore*. doi: <https://ssrn.com/abstract=3217885>
- Tichý, M. (2006). *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C. H. Beck.
- Upomínkovač faktur po splatnosti*. Retrieved March 26, 2021, from IPEXO s.r.o., <https://www.ucetnictvi-vyhodne.cz/pohoda-upominkovac-faktur-po-splatnosti>
- Valach, J. (1999). *Finanční řízení podniku*. Praha: EKOPRESS.
- Válová, I. (2010). *Řízení rizik podle Basel II se specifickým zaměřením na interní rating v rámci úvěrového rizika*. Brno: Masarykova univerzita.
- Vernimmen, et al. (2011). *Corporate Finance (Theory and Practice)*. Chichester: Wiley.
- Veřejný rejstřík a sbírka listin, (2021). *Veřejný rejstřík podle subjektů*. doi: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?ico=28107292](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?ico=28107292)
- Vinš, P. (2005). *Rating*. Praha: C. H. Beck.
- Vlachý, J. (2006). *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Vochozka, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing.
- Vochozka, M, & Mulač, P. (2011). Bankrotní modely v podmínkách České republiky. *Littera Scripta*, 4 (1), 121-130. ISSN 1802-503X
- Vozňáková, I. (2004). *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada Publishing.
- Vyhláška 500/2002 Sb. k provedení zákona o účetnictví (č. 563/1991 Sb.) pro podnikatele účt. v podvoj. účet., ve znění pozdějších předpisů.
- Witzany, J. (2010). *Credit risk management and modeling*. Praha: Oeconomica.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví.

Zákon č. 593/1992 Sb, zákon o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů.

Zimon, D., & Zimon, D. (2019). An Assessment of the Influence of Nominalized Quality Management Systems on the Level of Receivables in Enterprises Operating in Branch Group Purchasing Organizations. *QUALITY Access tu Success*, 20 (169), 47-51. doi: <https://www.researchgate.net/publication/331399239>

10 Seznam tabulek, schémat, grafů, zkratek a příloh

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané poměrové ukazatele pro finanční analýzu podniku	28
Tabulka 2: Přehled finančních ukazatelů společnosti dstechnik.cz	36
Tabulka 3: Vývoj pohledávek za účetní období 2018-2020 ve společnosti dstechnik.cz (v tis. Kč)	38
Tabulka 4: Počet odběratelů a pohledávek za účetní období 2018-2020 ve společnosti dstechnik.cz (v ks).....	39
Tabulka 5: Stavový přehled pohledávek na konci účetního období za poslední 3 roky ve společnosti dstechnik.cz (v tis. Kč)	45
Tabulka 6: Tokový přehled pohledávek na konci účetního období za poslední 3 roky ve společnosti dstechnik.cz (v tis. Kč)	48
Tabulka 7: Hodnoty kritéria uhrazeno včas/pozdě.....	54
Tabulka 8: Charakteristiky centroidů v nehierarchické shlukové analýze	56
Tabulka 9: Matice vzdáleností mezi centroidy v nehierarchické shlukové analýze	56
Tabulka 10: Počet odběratelů ve shlukách a jejich charakteristiky vzdálenosti.....	56
Tabulka 11: Doporučený systém vymáhání pohledávek ve společnosti dstechnik.cz	62
Tabulka 12: Přehled ročních kumulovaných nákladů souvisejících s upomínkami v horizontu následujících 4 let (v Kč)	63

Seznam schémat

Schéma 1: Schéma věřitel - dlužník	5
Schéma 2: Klasifikace podnikatelského rizika	9
Schéma 3: Schéma procesu řízení pohledávek	12
Schéma 4: Organizační struktura společnosti dstechnik.cz.....	33
Schéma 5: Dendrogram – metoda nejbližšího souseda	55

Seznam grafů

Graf 1: Rozložení aktiv společnosti dstechnik.cz k 31. 12. 2019 (v tis. Kč).....	34
Graf 2: Rozložení pasiv společnosti dstechnik.cz k 31. 12. 2019 (v tis. Kč)	35
Graf 3: Bod zvratu u nákladů na zpracování upomínek (v Kč)	64

Seznam zkratk

ARES	Administrativní Registr Ekonomických Subjektů
B2B	obchodní vztahy mezi dvěma společnostmi (Business to Business)
B2C	obchodní vztah mezi společností a spotřebitelem (Business to Customer)
CF	peněžní toky, Cash Flow
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností vydaných Evropskou komisí
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČNB	Česká národní banka, centrální banka
ČÚS	České účetní standardy
ČSÚ	Česká statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EAD	expozice při selhání/neplnění (Exposure At Default)
EAT	čistý zisk (Earnings After Taxes)
EBIT	zisk před zdaněním a úroky (Earnings Before Interest and Taxes)
EL	očekávaná ztráta (Expected Loss)
ERM	řízení podnikatelských rizik (Enterprise Risk Management)
EU	Evropská unie
GDPR	obecné nařízení o ochraně osobních údajů (General Data Protection Regulation)
LGD	ztráta při selhání/neplnění (Loss Given Default)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
ObčZ	občanský zákoník
PD	pravděpodobnost úvěrového selhání/neplnění (Probability of Default)
ROA	rentabilita aktiv (EBIT/aktiva)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SME	střední a malé podniky (Small and Medium Enterprise)
VaR	hodnota v riziku (Value at Risk)
ZoR	zákon o rezervách

Seznam příloh

Příloha A: Výpočet poměrových ukazatelů finanční analýzy společnosti dstechnik.cz

Příloha B: Přehled účetních výkazů (rozvaha + VZZ) za účetní období 2015-2019 (v tis. Kč)

Příloha C: Souhrny vydaných faktur za účetní období 2018-2020 (v Kč)

Příloha D: Vstupní tabulka pro shlukovou analýzu

Příloha E: Pomocné výpočty při ověřování výhodnosti navržených skont za včasnou úhradu

11 Přílohy

Příloha A: Výpočet poměrových ukazatelů finanční analýzy společnosti
dstechnik.cz

Období	EBIT	Aktiva	ROA
2015	1127	24393	0,0462
2016	-894	23252	-0,0384
2017	1037	25958	0,0399
2018	2344	27782	0,0844
2019	1217	27782	0,0438
Hodnota ROA pro odvětví v roce 2019: 0,066; 0,0979			
Období	EAT	Vlastní kapitál	ROE
2015	1127	21864	0,0515
2016	-894	20804	-0,0430
2017	961	21765	0,0442
2018	1871	23636	0,0792
2019	960	24596	0,0390
Hodnota ROE pro odvětví v roce 2019: 0,1012; 0,1503			
Období	EBIT	Tržby	ROS
2015	1127	30307	0,0372
2016	-894	28834	-0,0310
2017	1037	29570	0,0351
2018	2344	32729	0,0716
2019	1217	33262	0,0366
Hodnota ROS pro odvětví v roce 2019: 0,0265; 0,0421			
Období	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Běžná likvidita
2015	22614	2442	9,26
2016	21433	2319	9,24
2017	24612	4051	6,08
2018	26604	3917	6,79
2019	26830	3097	8,66
Hodnota běžné likvidity pro odvětví v roce 2019: 1,54; 1,30			
Období	Oběžná aktiva - zásoby	Krátkodobé závazky	Pohotová likvidita
2015	8564	2442	3,51
2016	8324	2319	3,59
2017	11246	4051	2,78
2018	12271	3917	3,13
2019	11419	3097	3,69
Hodnota pohotové likvidity pro odvětví v roce 2019: 1,07; 0,80			
Období	Kr. finanční majetek	Krátkodobé závazky	Okamžitá likvidita
2015	7960	2442	3,26
2016	7099	2319	3,06

2017	10473	4051	2,59
2018	10930	3917	2,79
2019	10508	3097	3,39
Hodnota okamžité likvidity pro odvětví v roce 2019: 0,18; 0,40			
	Cizí zdroje	Aktiva	Celková zadluženost
2015	2456	24393	0,10
2016	2338	23252	0,10
2017	4066	25958	0,16
2018	3928	27782	0,14
2019	3109	27782	0,11
Hodnota zadluženosti pro odvětví v roce 2019: 0,51; 0,54			

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle účetních výkazů za období 2015-2019 a Ministerstva průmyslu a obchodu (2020)

Příloha B: Přehled účetních výkazů (rozvaha + VZZ) za účetní období 2015-2019 v tis. Kč

ROZVAHA

ve zjednodušeném rozsahu

k 31.12.2015

v tisících Kč

IC 28107292

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

dstechnik.cz s.r.o.

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

Korunní 783/23

Praha

120 00



Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	A+B+C+D.I	25 969	-1 576	24 393	
A.	Pohledávky za upsany základní kapitál	002				
	účty 353					
B.	Dlouhodobý majetek	B.1+...+B.III	3 276	-1 576	1 700	
	Dlouhodobý nehmotný majetek	B.I.1+B.I.2+B.I.3+B.I.4				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	B.II.1+...+B.II.x	3 276	-1 576	1 700	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	B.III.1+...+B.III.x				
C.	Oběžná aktiva	C.I+C.II+C.III+C.IV	22 614		22 614	
C.I.	Zásoby	C.I.1+...+C.I.x	14 050		14 050	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	C.II.1+...+C.II.x	0		0	
C.III.	Krátkodobé pohledávky	C.III.1+...+C.III.x	604		604	
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	C.IV.1+...+C.IV.x	7 960		7 960	
D.I.	Časové rozlišení	D.I.1+...+D.I.x	79		79	

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	A+B+C.	24 393	
A.	Vlastní kapitál	A.I+A.II+A.III+A.IV+A.V.1+A.V.2	21 864	
A.I.	Základní kapitál	A.I.1+...+A.I.x	200	
A.II.	Kapitálové fondy	A.II.1+...+A.II.x		
A.III.	Fondy ze zisku	A.III.1+...+A.III.x	20	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	A.IV.1+...+A.IV.x	20 517	
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.1 - A.II - A.III - A.IV - B - C - A.V.2	1 127	
A.V.2	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)			
B.	Cizí zdroje	B.I+B.II+B.III+B.IV	2 456	
B.I.	Rezervy	B.I.1+...+B.I.x		
B.II.	Dlouhodobé závazky	B.II.1+...+B.II.x	14	
B.III.	Krátkodobé závazky	B.III.1+...+B.III.x	2 442	
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	B.IV.1+...+B.IV.x		
C.I.	Časové rozlišení	C.I.1+...+C.I.x	73	

Sestaveno dne: 12.6.2016	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, pozná
Právní forma účetní jednotky:	Stejskal Radek
Předmět podnikání:	
Maloochod, kromě motorových vozidel	
Pozn.:	

Zdroj: Veřejný rejstřík, 2016

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ve zjednodušeném rozsahu

k 31.12.2015

Od 1.1.2015 Do 31.12.2015

v tisících Kč

IČ 28107292

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

dstechnik.cz s.r.o.

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

Korunní 783/23

Praha

120 00

otisk podacího razítka

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží účty 604	001	30 307	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504	002	18 511	
+	Obchodní marže I.-A.	003	11 796	
	Výkony II.1+II.2+II.3+II.x	004	283	
B.	Výkonová spotřeba B.1.+...+B.x	008	9 182	
+	Přidaná hodnota I.-A.+II.-B.	011	2 897	
C.	Osobní náklady součel C.1.+...+C.x	012	1 225	
D.	Daně a poplatky účty 531, 532, 538	017	31	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku účty 551, 557	018	501	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu III.1.+...+III.x	019		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu F.1.+...+F.x	022		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příslušných období účty (-)/559, (-)/564, (-)/565, (-)/568	025	-67	
IV.	Ostatní provozní výnosy účty 644, 646, 648	026		
H.	Ostatní provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 548, 549	027	208	
V.	Převod provozních výnosů účty (-)697	028	216	
I.	Převod provozních nákladů účty (-)587	029		
*	* Provozní výsledek hospodaření Přidaná hodnota+III.+IV.+V.-C.-D.-E.-F.-G.-H.-I.	030	1 215	
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů účty 661 účty 561	032		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku VII.1.+...+VII.x	033		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku účty 666	037		
K.	Náklady z finančního majetku účty 566	038		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů účty 664, 667AÚ	039		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů účty 564, 567AÚ	040		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti účty (+/-)574, (+/-)579	041		
X.	Výnosové úroky účty 662	042		
N.	Nákladové úroky účty 562	043		
XI.	Ostatní finanční výnosy účty 663, 667AÚ, 668	044	147	
O.	Ostatní finanční náklady účty 563, 567AÚ, 568, 569	045	235	
XII.	Převod finančních výnosů účty (-)698	046		
P.	Převod finančních nákladů účty (-)588	047		
*	Finanční výsledek hospodaření VI.+VII.+VIII.+IX.+X.+XI.-J.-K.-L.-M.-N.-O.-P.	048	-88	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost Q.1.+...+Q.x	049		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost *+*.-Q.	052	1 127	
XIII.	Mimořádné výnosy účty 681, 688	053		

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
R.	Mimořádné náklady účty 581, 582, (+/-)584, (+/-)588, (+/-)589	054		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti S.1. + S.x.	055		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XII. - R. - S.	058		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) účty (+/-) 598	059		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** + * - T	060	1 127	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním * + * + XII. - R	061	1 127	

Sestaveno dne: 12.8.2016	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky:	Stejskal Radek
Předmět podnikání: Malobchod, kromě motorových vozidel	
Pozn.:	



Zdroj: Veřejný rejstřík, 2016

ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu

k. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 6

v tisících Kč

IČ 2 8 1 0 7 2 9 2

otisk podacího razítka

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

dstechnik.cz s.r.o.

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

Korunní 783/23

Praha

120 00

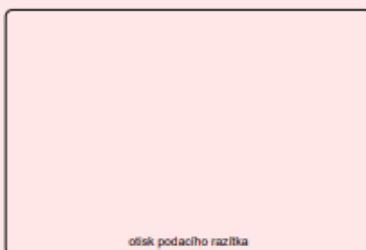
Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	
	AKTIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.	001	24 825	-1 573	23 252	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	účty 353	002				
B.	Dlouhodobý majetek	B.I.+...+B.III.x	003	3 269	-1 573	1 696	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	B.I.1.+...+B.I.x	004				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	B.II.1.+...+B.II.x	014	3 269	-1 573	1 696	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	B.III.1.+...+B.III.x	027				
C.	Oběžná aktiva	C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	037	21 433		21 433	
C.I.	Zásoby	C.I.1.+...+C.I.x	038	13 109		13 109	
C.II.	Pohledávky	C.II.1.+C.II.2.	046	1 225		1 225	
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	C.II.1.1.+...+C.II.1.x	047	3		3	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	C.II.2.1.+...+C.II.2.x	057	1 222		1 222	
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.III.1.+...+C.III.x	068	7 099		7 099	
C.IV.	Peněžní prostředky	C.IV.1.+...+C.IV.x	071				
D.	Časové rozlišení aktiv	D.1.+...+D.x	074	123		123	

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období	
			Netto	Netto	
	PASIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.	001	23 252	
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.	002	20 804	
A.I.	Základní kapitál	A.I.1.+...+A.I.x	003	200	
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	A.II.1.+...+A.II.x	007		
A.III.	Fondy ze zisku	A.III.1.+...+A.III.x	015	20	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.IV.1.+...+A.IV.x	018	21 478	
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.I.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-D.-A.VI.	022	-894	
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	účty 432	023		
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C.	024	2 338	
B.	Rezervy	B.1.+...+B.x	025		
C.	Závazky	C.I.+C.II.	030	2 338	
C.I.	Dlouhodobé závazky	C.I.1.+...+C.I.x	031	19	
C.II.	Krátkodobé závazky	C.II.1.+...+C.II.x	046	2 319	
D.	Časové rozlišení	D.1.+...+D.x	064	110	

Sestaveno dne: 26.6.2017	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky:	Stejskal Radek
Předmět podnikání:	
Maloobchod, kromě motorových vozidel	
Pozn.:	

Zdroj: Veřejný rejstřík, 2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



k. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 6

Od: 1.1.2016 Do: 31.12.2016

v tisících Kč

iČ 2 8 1 0 7 2 9 2

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

dstechnik.cz s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, IČI-3 se od bydliště

Korunní 783/23

Praha

120 00

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb účty 601, 602	001	332	
II.	Tržby za prodej zboží účty 604	002	28 127	
A.	Výkonová spotřeba A.1.+...+A.x	003	27 829	
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504	004	17 905	
A.2.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	005	461	
A.3.	Služby účty 511, 512, 513, 518	006	9 463	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) účty 581, 582, 583, 584	007		
C.	Aktivace (-) účty 585, 586, 587, 588	008		
D.	Osobní náklady D.1.+...+D.x	009	1 433	
D.1.	Mzdové náklady účty 521, 522, 523	010	900	
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady D.2.1.+D.2.2.	011	533	
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	012	533	
D.2.2.	Ostatní náklady účty 527, 528	013		
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti E.1.+...+E.x	014	78	
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku E.1.1.+E.1.2.	015	78	
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé účty 551, 557	016	78	
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné účty 559	017		
E.2.	Úpravy hodnot zásob účty 559	018		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek účty 558, 559	019		
III.	Ostatní provozní výnosy III.1.+...+III.x	020	300	
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku účty 641	021		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu účty 642	022		
III.3.	Jiné provozní výnosy účty 644, 646, 647, 648, 697	023	300	
F.	Ostatní provozní náklady F.1.+...+F.x	024	276	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541	025		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu účty 542	026		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti účty 531, 532, 538	027		
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období účty 552, 554, 555	028		
F.5.	Jiné provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 597	029	276	
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-) I.+II.+III.+IV.+V.-A.-B.-C.-D.-E.-F.	030	-857	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly IV.1.+...+IV.x	031		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba účty 661, 665	032		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů účty 661, 665	033		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly účty 561	034		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku V.1.+...+V.x	035		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba účty 661, 665	036		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku účty 661, 665	037		

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem účty 561, 566	038		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy VI.1.+...+VI.x	039	24	
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba účty 662, 665	040		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy účty 662, 665	041	24	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti účty 574, 579	042		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady J.1.+...+J.x	043		
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba účty 562	044		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady účty 562	045		
VII.	Ostatní finanční výnosy účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 698	046	51	
K.	Ostatní finanční náklady účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	112	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K.	048	-37	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) .	049	-894	
L.	Daň z příjmů L.1.+...+L.x	050		
L.1.	Daň z příjmů splatná účty 591, 593, 595, 599	051		
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-) účty 592	052		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** - L.	053	-894	
M.	Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům (+/-) účty 596	054		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** - M.	055	-894	
*	Čistý obrát za účetní období = L + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. I+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	056	28 834	

Sestaveno dne: 26.6.2017	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka:
Právní forma účetní jednotky:	Stejskal Radek
Předmět podnikání: Malobchod, kromě motorových vozidel	
Pozn.:	

Zdroj: Veřejný rejstřík, 2017

ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu

k 3 1 . 1 2 . 2 0 1 7

v tisících Kč

číslo	2	8	1	0	7	2	9	2
-------	---	---	---	---	---	---	---	---

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

dstechnik.cz s.r.o.

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

Korunní 783/23

Praha

120 00

Výkazy byly jako součást přiznání
podány přes systém DS
dne: 25.6.2018
Schránka/DSId: z4gn679/586830442
Stav podání: vyřízeno

otisk podacího razítka

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM A.+B.+C.+D.	001	27 947	-1 989	25 958	23 252
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál úby 353	002				
B.	Dlouhodobý majetek B.I.+..+B.III.	003	3 270	-1 989	1 281	1 696
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek B.I.1.+..+B.I.x	004				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek B.II.1.+..+B.II.x	014	3 270	-1 989	1 281	1 696
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek B.III.1.+..+B.III.x	027				
C.	Oběžná aktiva C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	037	24 612		24 612	21 433
C.I.	Zásoby C.I.1.+..+C.I.x	038	13 366		13 366	13 109
C.II.	Pohledávky C.II.1.+C.II.2.	046	773		773	1 225
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky C.II.1.1.+..+C.II.1.x	047	7		7	3
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky C.II.2.1.+..+C.II.2.x	057	766		766	1 222
C.III.	Krátkodobý finanční majetek C.III.1.+..+C.III.x	068	10 473		10 473	7 099
C.IV.	Peněžní prostředky C.IV.1.+..+C.IV.x	071				
D.	Časové rozlišení aktiv D.1.+..+D.x	074	65		65	123

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
	PASIVA CELKEM A.+B.+C.+D.	001	25 958	23 252
A.	Vlastní kapitál A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.	002	21 765	20 804
A.I.	Základní kapitál A.I.1.+..+A.I.x	003	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy A.II.1.+..+A.II.x	007		
A.III.	Fondy ze zisku A.III.1.+..+A.III.x	015	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) A.IV.1.+..+A.IV.x	018	20 584	21 478
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) Aktiva - A.1.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-D.-A.VI.	022	961	-894
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-) úby 432	023		
B.+C.	Cizí zdroje B.+C.	024	4 066	2 338
B.	Rezervy B.1.+..+B.x	025		
C.	Závazky C.I.+C.II.	030	4 066	2 338
C.I.	Dlouhodobé závazky C.I.1.+..+C.I.x	031	15	19
C.II.	Krátkodobé závazky C.II.1.+..+C.II.x	046	4 051	2 319
D.	Časové rozlišení D.1.+..+D.x	064	127	110

Sestaveno dne: 9.6.2018	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky:	Stejskal Radek
Předmět podnikání: Maloobchod, kromě motorových vozidel	
Pozn.:	

Zdroj: Veřejný rejstřík, 2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Výkazy byly jako součást příznání
podány přes systém DS
dne: 25.6.2018
Schránka/DSId: z4gn679/586830442
Stav podání: vyřízeno

otisk podacího razítka

k 3 1 . 1 2 . 2 0 1 7
Od: 1.1.2017 Do: 31.12.2017
v tisících Kč
IČ 2 8 1 0 7 2 9 2

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

dstechnik.cz s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, IČ-I se od bydliště

Korunní 783/23

Praha

120 00

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb účty 601, 602	001		332
II.	Tržby za prodej zboží účty 604	002	29 123	28 127
A.	Výkonová spotřeba A.1.+...+A.x	003	26 155	27 829
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504	004	18 035	17 905
A.2.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	005	400	461
A.3.	Služby účty 511, 512, 513, 518	006	7 720	9 463
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) účty 581, 582, 583, 584	007		
C.	Aktivace (-) účty 585, 586, 587, 588	008		
D.	Osobní náklady D.1.+...+D.x	009	1 678	1 433
D.1.	Mzdové náklady účty 521, 522, 523	010	1 145	900
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady D.2.1.+D.2.2.	011	533	533
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	012	533	533
D.2.2.	Ostatní náklady účty 527, 528	013		
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti E.1.+...+E.x	014	424	78
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku E.1.1.+E.1.2.	015	424	78
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé účty 551, 557	016	424	78
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné účty 559	017		
E.2.	Úpravy hodnot zásob účty 559	018		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek účty 558, 559	019		
III.	Ostatní provozní výnosy III.1.+...+III.x	020	247	300
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku účty 641	021		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu účty 642	022		
III.3.	Jiné provozní výnosy účty 644, 646, 647, 648, 697	023	247	300
F.	Ostatní provozní náklady F.1.+...+F.x	024	142	276
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541	025		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu účty 542	026		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti účty 531, 532, 538	027	36	
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období účty 552, 554, 555	028		
F.5.	Jiné provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 597	029	106	276
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-) I.+II.x+III+III.x+III.x-A.-B.-C.-D.-E.-F.	030	971	-857
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly IV.1.+...+IV.x	031		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba účty 661, 665	032		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů účty 661, 665	033		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly účty 661	034		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku V.1.+...+V.x	035		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba účty 661, 665	036		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku účty 661, 665	037		

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem účty 561, 566	038		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy VI.1.+...+VI.x	039		24
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba účty 662, 665	040		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy účty 662, 665	041		24
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti účty 574, 579	042		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady J.1.+...+J.x	043		
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba účty 562	044		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady účty 562	045		
VII.	Ostatní finanční výnosy účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 698	046	200	51
K.	Ostatní finanční náklady účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	134	112
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K.	048	66	-37
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	1 037	-894
L.	Daň z příjmů L.1.+...+L.x	050	76	
L.1.	Daň z příjmů splatná účty 591, 593, 595, 599	051	76	
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-) účty 592	052		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) **-L.	053	961	-894
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) účty 596	054		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) **-M.	055	961	-894
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	056	29 570	28 834

Sestaveno dne: 9.6.2018	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznamka:
Právní forma účetní jednotky:	Stejskal Radek
Předmět podnikání: Maloobchod, kromě motorových vozidel	
Pozn.:	

Zdroj: Veřejný rejstřík, 2018

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA
ve zkráceném rozsahu
(malá účetní jednotka)

ke dni 31.12.2018
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2018		28107292

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

dstechnik.cz s.r.o.

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

Českobrodská 444
Praha 9 - Dolní Počernice
190 12

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	30 161	2 379	27 782	25 881
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	3 496	2 379	1 117	1 281
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	3 496	2 379	1 117	1 281
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	7	26 604		26 604	24 535
C.I.	Zásoby	8	14 333		14 333	13 366
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.3.	9	1 341		1 341	697
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	10				7
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	11	1 341		1 341	690
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	29				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	12	10 930		10 930	10 472
C.IV.	Peněžní prostředky	13				
D.	Časové rozlišení aktiv	14	61		61	65

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	15	27 782	25 881
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.VI.	16	23 636	21 765
A.I.	Základní kapitál	17	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	18		
A.III.	Fondy ze zisku	19	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	21 545	20 585
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	1 871	960
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22		
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	23	3 928	3 990
B.	Rezervy	24		
C.	Závazky Součet C.I. až C.III.	25	3 928	3 990
C.I.	Dlouhodobé závazky	26	11	15
C.II.	Krátkodobé závazky	27	3 917	3 975
C.III.	Časové rozlišení pasiv	30		
D.	Časové rozlišení pasiv	28	218	126

Zdroj: interní systém podniku, 2021

Výkaz zisku a ztráty v účelovém členění podle Přílohy č. 3 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ÚČELOVĚ v plném rozsahu

ke dni 31.12.2018
(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručением daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2018		28107292

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

dstechnik.cz s.r.o.

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

Českokobrodská 444
Praha 9 - Dolní Počernice
190 12

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb	1	32 291	29 123
A.	Náklady prodeje (včetně úprav hodnot)	2	30 022	28 296
*	Hrubý zisk nebo ztráta I. - A.	3	2 269	827
B.	Odbytové náklady (včetně úprav hodnot)	4		
C.	Správní náklady (včetně úprav hodnot)	5		
II.	Ostatní provozní výnosy	6	227	247
D.	Ostatní provozní náklady	7	130	106
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. - A. - B. - C. + II. - D.	8	2 366	968
III.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly Součet III.1. až III.2.	9		
III. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	10		
III. 2.	Ostatní výnosy z podílů	11		
E.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12		
IV.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku Součet IV.1. až IV.2.	13		
IV. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	14		
IV. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	15		
F.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	16		
V.	Výnosové úroky a podobné výnosy Součet V.1. až V.2.	17		13
V. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	18		13
V. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	19		
G.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	20		
H.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet H.1. až H.2.	21		
H. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	22		
H. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	23		
VI.	Ostatní finanční výnosy	24	211	187
I.	Ostatní finanční náklady	25	233	132
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) III. - E. + IV. - F. + V. - G. - H. + VI. - I.	26	-22	68

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 8) + * (ř. 26)	27	2 344	1 036
J.	Daň z příjmů Součet J.1. až J.2.	28	473	76
J. 1.	Daň z příjmů splatná	29	473	76
J. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	30		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 27) - J.	31	1 871	960
K.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	32		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 31) - K.	33	1 871	960
*	Čistý obrat za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI.	34	32 729	29 570

Zdroj: interní systém podniku, 2021

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA
ve zkráceném rozsahu
(malá účetní jednotka)

ke dni 31.12.2019
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2019		28107292

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

dstechnik.cz s.r.o.

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

Českobrodská 444
Praha 9 - Dolní Počernice
190 12

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	30 185	2 393	27 792	27 782
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	3 323	2 393	930	1 117
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	3 323	2 393	930	1 117
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	7	26 830		26 830	26 604
C.I.	Zásoby	8	15 411		15 411	14 333
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.3.	9	911		911	1 341
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	10				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	11	911		911	1 341
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	29				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	12	10 508		10 508	10 930
C.IV.	Peněžní prostředky	13				
D.	Časové rozlišení aktiv	14	32		32	61

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	15	27 792	27 782
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.VI.	16	24 596	23 636
A.I.	Základní kapitál	17	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	18		
A.III.	Fondy ze zisku	19	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	23 416	21 545
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	960	1 871
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22		
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	23	3 109	3 928
B.	Rezervy	24		
C.	Závazky Součet C.I. až C.III.	25	3 109	3 928
C.I.	Dlouhodobé závazky	26	12	11
C.II.	Krátkodobé závazky	27	3 097	3 917
C.III.	Časové rozlišení pasiv	30		
D.	Časové rozlišení pasiv	28	87	218

Zdroj: interní systém podniku, 2021

Výkaz zisku a ztráty v účelovém členění podle Přílohy č. 3 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ÚČELOVĚ v plném rozsahu

ke dni 31.12.2019
(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2019		28107292

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

dstechnik.cz s.r.o.

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

Českobrodská 444
Praha 9 - Dolní Počernice
190 12

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb	1	32 678	32 291
A.	Náklady prodeje (včetně úprav hodnot)	2	31 722	30 022
*	Hrubý zisk nebo ztráta	I. - A. 3	956	2 269
B.	Odbytové náklady (včetně úprav hodnot)	4		
C.	Správní náklady (včetně úprav hodnot)	5		
II.	Ostatní provozní výnosy	6	531	227
D.	Ostatní provozní náklady	7	114	130
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	I. - A. - B. - C. + II. - D. 8	1 373	2 366
III.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	Součet III.1. až III.2. 9		
III. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	10		
III. 2.	Ostatní výnosy z podílů	11		
E.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12		
IV.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	Součet IV.1. až IV.2. 13		
IV. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	14		
IV. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	15		
F.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	16		
V.	Výnosové úroky a podobné výnosy	Součet V.1. až V.2. 17		
V. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	18		
V. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	19		
G.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	20		
H.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet H.1. až H.2. 21		
H. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	22		
H. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	23		
VI.	Ostatní finanční výnosy	24	53	211
I.	Ostatní finanční náklady	25	209	233
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	III. - E. + IV. - F. + V. - G. - H. + VI. - I. 26	-156	-22

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	* (ř. 8) + * (ř. 26) 27	1 217	2 344
J.	Daň z příjmů	Součet J.1. až J.2. 28	257	473
J. 1.	Daň z příjmů splatná	29	257	473
J. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	30		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	** (ř. 27) - J. 31	960	1 871
K.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	32		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** (ř. 31) - K. 33	960	1 871
*	Čistý obrat za účetní období	I. + II. + III. + IV. + V. + VI. 34	33 262	32 729

Zdroj: interní systém podniku, 2021

Příloha C: Souhrny vydaných faktur za účetní období 2018-2020 v Kč

Vydané faktury

dstechnik.cz s.r.o.

IČ: 28107292

Rok: 2018

Vystaveno	Firma	Částka bez DPH	DPH	Splatno	Uhrazeno
02.01.2018	Firma 9	1590,00	275,95	16.01.2018	01.02.2018
02.01.2018	Firma 18	585,00	101,43	16.01.2018	02.03.2018
03.01.2018	Firma 26	1027,00	178,14	17.01.2018	10.01.2018
04.01.2018	Firma 3	18634,00	3234,00	18.01.2018	29.01.2018
10.01.2018	Firma 9	4197,00	728,28	24.01.2018	01.02.2018
16.01.2018	Firma 9	1300,00	225,54	30.01.2018	01.02.2018
18.01.2018	Firma 29	8381,00	1454,38	01.02.2018	25.01.2018
23.01.2018	Firma 20	57124,00	9914,03	06.02.2018	01.02.2018
24.01.2018	Firma 9	1089,00	189,00	07.02.2018	06.02.2018
30.01.2018	Firma 2	35952,00	6239,49	13.02.2018	15.02.2018
31.01.2018	Firma 5	1839,00	319,04	14.02.2018	14.02.2018
31.01.2018	Firma 19	6042,00	1048,56	14.02.2018	15.02.2018
01.02.2018	Firma 9	19350,00	3358,22	15.02.2018	28.02.2018
02.02.2018	Firma 13	703,00	121,94	16.02.2018	08.02.2018
05.01.2018	Firma 18	598,00	103,76	19.01.2018	09.02.2018
05.02.2018	Firma 9	14965,00	2597,18	19.02.2018	28.02.2018
05.02.2018	Firma 14	5637,00	978,19	19.02.2018	09.03.2018
07.02.2018	Firma 29	26204,00	4547,76	21.02.2018	21.02.2018
09.02.2018	Firma 16	19472,00	3379,36	23.02.2018	23.02.2018
09.02.2018	Firma 31	9396,00	1630,60	23.02.2018	27.02.2018
15.02.2018	Firma 9	7500,00	1301,58	01.03.2018	06.03.2018
19.02.2018	Firma 1	5472,00	949,62	05.03.2018	27.02.2018
19.02.2018	Firma 9	34707,00	6023,43	05.03.2018	28.03.2018
21.02.2018	Firma 26	871,00	151,05	07.03.2018	06.03.2018
22.02.2018	Firma 13	1412,00	244,94	08.03.2018	01.03.2018
22.02.2018	Firma 29	24027,00	4169,80	08.03.2018	02.03.2018
23.02.2018	Firma 9	30742,00	5335,31	09.03.2018	28.03.2018
27.02.2018	Firma 5	937,00	162,58	13.03.2018	13.03.2018
27.02.2018	Firma 9	7233,00	1255,28	13.03.2018	28.03.2018
31.01.2018	Firma 4	325631,00	56514,36	14.02.2018	26.02.2018
01.03.2018	Firma 2	56488,00	9803,66	15.03.2018	22.03.2018
01.03.2018	Firma 30	3146,00	546,00	15.03.2018	19.03.2018
02.03.2018	Firma 20	32603,00	5658,26	16.03.2018	15.03.2018
06.03.2018	Firma 18	1888,00	327,60	20.03.2018	20.04.2018
06.03.2018	Firma 29	6192,00	1074,51	20.03.2018	12.03.2018
12.03.2018	Firma 13	841,00	145,82	26.03.2018	09.11.2018
14.03.2018	Firma 29	15657,00	2717,24	28.03.2018	14.03.2018
15.03.2018	Firma 2	7490,00	1299,79	29.03.2018	22.03.2018
19.03.2018	Firma 20	24112,00	4184,72	02.04.2018	28.03.2018
19.03.2018	Firma 29	31676,00	5497,39	02.04.2018	03.04.2018
22.03.2018	Firma 3	27951,00	4851,00	05.04.2018	23.03.2018
22.03.2018	Firma 26	523,00	90,72	05.04.2018	03.04.2018
23.03.2018	Firma 18	1029,00	178,50	06.04.2018	20.04.2018
26.03.2018	Firma 9	289,00	50,09	09.04.2018	18.04.2018
27.02.2018	Firma 17	72528,00	12587,47	27.03.2018	23.05.2018
27.03.2018	Firma 4	105488,00	18307,80	10.04.2018	31.05.2018
27.03.2018	Firma 4	261527,00	45388,98	10.04.2018	04.04.2018
27.03.2018	Firma 4	7495,00	0,00	10.04.2018	04.04.2018
27.03.2018	Firma 15	10164,00	1764,00	10.04.2018	03.05.2018
27.03.2018	Firma 29	18778,00	3258,88	10.04.2018	27.03.2018
29.03.2018	Firma 5	8342,00	1447,76	12.04.2018	11.04.2018
29.03.2018	Firma 19	4811,00	834,84	12.04.2018	17.05.2018

31.03.2018	Firma 4	10178,00	1766,31	14.04.2018	13.04.2018
05.04.2018	Firma 5	19921,00	3457,28	19.04.2018	19.04.2018
06.04.2018	Firma 4	24355,00	4226,88	20.04.2018	13.04.2018
09.04.2018	Firma 3	301313,00	52294,01	23.04.2018	10.04.2018
11.04.2018	Firma 13	17730,00	3077,04	25.04.2018	23.04.2018
17.04.2018	Firma 3	6937,00	1203,93	01.05.2018	17.04.2018
17.04.2018	Firma 7	1063,00	184,34	01.05.2018	25.04.2018
18.04.2018	Firma 3	5532,00	960,06	02.05.2018	19.04.2018
18.04.2018	Firma 7	432,00	74,85	02.05.2018	25.04.2018
19.04.2018	Firma 2	21399,00	3713,76	03.05.2018	30.04.2018
23.04.2018	Firma 3	45224,00	7848,62	07.05.2018	25.04.2018
23.04.2018	Firma 9	7500,00	1301,58	07.05.2018	11.05.2018
24.04.2018	Firma 3	272684,00	47325,21	08.05.2018	26.04.2018
27.04.2018	Firma 21	21016,00	3647,28	11.05.2018	11.05.2018
30.04.2018	Firma 4	124413,00	21592,20	14.05.2018	03.05.2018
30.04.2018	Firma 19	6469,00	1122,70	14.05.2018	09.11.2018
02.05.2018	Firma 5	5359,00	930,03	16.05.2018	16.05.2018
02.05.2018	Firma 9	1171,00	203,18	16.05.2018	11.05.2018
07.05.2018	Firma 29	21802,00	3783,76	21.05.2018	23.05.2018
09.05.2018	Firma 9	13551,00	2351,69	23.05.2018	04.06.2018
09.05.2018	Firma 18	1981,00	343,64	23.05.2018	31.12.2018
09.05.2018	Firma 22	1501,00	260,40	23.05.2018	27.06.2018
09.05.2018	Firma 25	1815,00	315,00	23.05.2018	21.05.2018
10.05.2018	Firma 27	1286,00	223,02	24.05.2018	31.05.2018
14.05.2018	Firma 9	1514,00	262,72	28.05.2018	05.06.2018
15.05.2018	Firma 24	4467,00	775,11	29.05.2018	29.05.2018
16.05.2018	Firma 9	2342,00	406,35	30.05.2018	05.06.2018
22.05.2018	Firma 9	1003,00	174,03	05.06.2018	19.06.2018
23.05.2018	Firma 17	64072,00	11119,91	06.06.2018	27.08.2018
23.05.2018	Firma 29	19892,00	3452,17	06.06.2018	25.05.2018
24.05.2018	Firma 3	16835,00	2921,63	07.06.2018	07.06.2018
28.05.2018	Firma 9	8699,00	1509,65	11.06.2018	19.06.2018
28.05.2018	Firma 19	3210,00	557,00	11.06.2018	09.11.2018
29.05.2018	Firma 18	2541,00	441,00	12.06.2018	20.07.2018
30.05.2018	Firma 29	15940,00	2766,44	13.06.2018	04.06.2018
31.05.2018	Firma 4	224361,00	38938,62	14.06.2018	04.06.2018
31.05.2018	Firma 9	334,00	57,92	14.06.2018	19.06.2018
04.06.2018	Firma 3	21762,00	3776,88	18.06.2018	05.06.2018
04.06.2018	Firma 13	3329,00	577,63	18.06.2018	05.06.2018
07.06.2018	Firma 18	177,00	30,56	21.06.2018	20.07.2018
08.06.2018	Firma 9	743,00	128,92	22.06.2018	11.07.2018
11.06.2018	Firma 12	25632,00	4448,43	25.06.2018	25.06.2018
13.06.2018	Firma 3	11310,00	1962,89	27.06.2018	15.06.2018
13.06.2018	Firma 13	1725,00	299,35	27.06.2018	19.06.2018
14.06.2018	Firma 9	7263,00	1260,37	28.06.2018	17.07.2018
15.06.2018	Firma 9	3616,00	627,54	29.06.2018	11.07.2018
18.06.2018	Firma 24	1261,00	218,82	02.07.2018	02.07.2018
19.06.2018	Firma 20	7886,00	1368,57	03.07.2018	02.07.2018
20.06.2018	Firma 6	24813,00	4306,36	04.07.2018	22.06.2018
21.06.2018	Firma 28	19918,00	3456,77	05.07.2018	09.07.2018
21.06.2018	Firma 29	23365,00	4055,03	05.07.2018	23.06.2018
22.06.2018	Firma 9	1921,00	333,27	06.07.2018	17.07.2018
22.06.2018	Firma 26	1697,00	294,46	06.07.2018	03.07.2018
25.06.2018	Firma 18	1214,00	210,67	09.07.2018	20.07.2018
25.06.2018	Firma 29	21932,00	3806,37	09.07.2018	02.07.2018
26.06.2018	Firma 2	5252,00	911,42	10.07.2018	04.07.2018
26.06.2018	Firma 3	41244,00	7158,02	10.07.2018	10.07.2018
29.06.2018	Firma 3	18634,00	3234,00	13.07.2018	02.07.2018
29.06.2018	Firma 4	196269,00	34063,05	13.07.2018	10.08.2018
11.07.2018	Firma 9	24450,00	4243,27	25.07.2018	30.07.2018

13.07.2018	Firma 3	2827,00	490,48	27.07.2018	27.07.2018
16.07.2018	Firma 9	3041,00	527,63	30.07.2018	30.07.2018
16.07.2018	Firma 18	1347,00	233,75	30.07.2018	20.07.2018
17.07.2018	Firma 29	14083,00	2444,13	31.07.2018	05.08.2018
18.07.2018	Firma 17	127290,00	22091,60	01.08.2018	03.10.2018
19.07.2018	Firma 8	35672,00	6190,87	02.08.2018	06.08.2018
23.07.2018	Firma 26	425,00	73,62	06.08.2018	06.08.2018
25.07.2018	Firma 18	1029,00	178,50	08.08.2018	17.08.2018
25.07.2018	Firma 26	1349,00	233,98	08.08.2018	07.08.2018
26.07.2018	Firma 3	75785,00	13152,68	09.08.2018	09.08.2018
26.07.2018	Firma 9	42499,00	7375,73	24.08.2018	28.08.2018
26.07.2018	Firma 34	52755,00	9155,77	09.08.2018	09.08.2018
30.07.2018	Firma 19	18221,00	3162,22	13.08.2018	25.09.2018
31.07.2018	Firma 4	201828,00	35028,00	14.08.2018	07.09.2018
06.08.2018	Firma 9	2257,00	391,55	20.08.2018	23.08.2018
06.08.2018	Firma 9	1511,00	262,08	20.08.2018	23.08.2018
07.08.2018	Firma 26	4128,00	716,31	21.08.2018	20.08.2018
07.08.2018	Firma 27	998,00	173,12	21.08.2018	22.08.2018
08.08.2018	Firma 9	7110,00	1233,86	22.08.2018	28.08.2018
09.08.2018	Firma 3	17104,00	2968,37	23.08.2018	10.08.2018
14.08.2018	Firma 26	3395,00	589,06	28.08.2018	28.08.2018
15.08.2018	Firma 3	4814,00	835,49	29.08.2018	29.08.2018
15.08.2018	Firma 20	6930,00	1202,56	29.08.2018	28.08.2018
16.08.2018	Firma 3	37544,00	6515,79	30.08.2018	30.08.2018
16.08.2018	Firma 5	29389,00	5100,52	30.08.2018	30.08.2018
16.08.2018	Firma 18	3278,00	568,89	30.08.2018	03.09.2018
17.08.2018	Firma 9	1101,00	191,06	31.08.2018	28.08.2018
17.08.2018	Firma 18	1338,00	232,06	31.08.2018	03.09.2018
21.08.2018	Firma 9	723,00	125,37	04.09.2018	28.08.2018
27.08.2018	Firma 2	6592,00	1144,04	10.09.2018	11.09.2018
28.08.2018	Firma 27	4248,00	737,23	11.09.2018	11.09.2018
29.08.2018	Firma 18	2303,00	399,64	12.09.2018	14.09.2018
30.08.2018	Firma 3	13501,00	2343,10	13.09.2018	14.09.2018
31.08.2018	Firma 4	229095,00	39760,14	14.09.2018	07.11.2018
31.08.2018	Firma 9	6219,00	1079,20	14.09.2018	13.09.2018
05.09.2018	Firma 3	3682,00	638,90	19.09.2018	19.10.2018
05.09.2018	Firma 26	2360,00	409,50	19.09.2018	20.09.2018
05.09.2018	Firma 29	20439,00	3547,16	19.09.2018	19.09.2018
06.09.2018	Firma 9	3082,00	534,87	20.09.2018	21.09.2018
07.09.2018	Firma 3	43232,00	7503,01	21.09.2018	27.09.2018
07.09.2018	Firma 7	1018,00	176,52	21.09.2018	19.09.2018
07.09.2018	Firma 18	484,00	84,00	21.09.2018	14.09.2018
11.09.2018	Firma 3	48962,00	8497,37	25.09.2018	27.09.2018
11.09.2018	Firma 9	30184,00	5238,52	25.09.2018	03.10.2018
12.09.2018	Firma 18	2709,00	470,00	26.09.2018	08.10.2018
13.09.2018	Firma 3	7538,00	1308,13	27.09.2018	27.09.2018
14.09.2018	Firma 3	22361,00	3880,80	28.09.2018	27.09.2018
17.09.2018	Firma 3	16018,00	2779,86	01.10.2018	01.10.2018
18.09.2018	Firma 9	11789,00	2045,93	02.10.2018	02.10.2018
18.09.2018	Firma 26	2135,00	370,44	02.10.2018	03.10.2018
25.09.2018	Firma 9	8850,00	1535,95	09.10.2018	08.10.2018
26.09.2018	Firma 9	16816,00	2918,48	10.10.2018	08.10.2018
26.09.2018	Firma 9	1206,00	209,18	10.10.2018	08.10.2018
26.09.2018	Firma 24	9377,00	1627,25	10.10.2018	10.10.2018
27.09.2018	Firma 3	171987,00	29848,84	11.10.2018	11.10.2018
27.09.2018	Firma 9	8431,00	1463,18	11.10.2018	08.10.2018
27.09.2018	Firma 18	6485,00	1125,43	11.10.2018	08.10.2018
27.09.2018	Firma 19	1409,00	244,36	11.10.2018	09.10.2018
27.09.2018	Firma 29	13819,00	2398,17	11.10.2018	05.10.2018
27.09.2018	Firma 29	9829,00	1705,78	11.10.2018	05.10.2018

28.09.2018	Firma 4	260545,00	45218,46	12.10.2018	10.12.2018
03.10.2018	Firma 3	33294,00	5778,18	17.10.2018	17.10.2018
04.10.2018	Firma 9	15931,00	2764,76	18.10.2018	22.10.2018
05.10.2018	Firma 24	627,00	108,68	19.10.2018	22.10.2018
11.10.2018	Firma 2	17030,00	2955,62	25.10.2018	16.10.2018
11.10.2018	Firma 9	322,00	55,76	25.10.2018	23.10.2018
17.10.2018	Firma 3	43086,00	7477,58	31.10.2018	31.10.2018
22.10.2018	Firma 3	81384,00	14124,33	05.11.2018	05.11.2018
22.10.2018	Firma 9	7500,00	1301,58	05.11.2018	06.11.2018
22.10.2018	Firma 18	321,00	55,65	05.11.2018	23.10.2018
23.10.2018	Firma 2	54620,00	9479,41	06.11.2018	29.10.2018
24.10.2018	Firma 3	3586,00	622,32	07.11.2018	07.11.2018
24.10.2018	Firma 9	12967,00	2250,37	07.11.2018	06.11.2018
26.10.2018	Firma 9	15000,00	2603,16	09.11.2018	06.11.2018
26.10.2018	Firma 26	13323,00	2312,10	09.11.2018	05.11.2018
26.10.2018	Firma 33	9301,00	1614,06	09.11.2018	22.11.2018
29.10.2018	Firma 3	24225,00	4204,20	12.11.2018	12.11.2018
29.10.2018	Firma 9	469,00	81,27	12.11.2018	06.11.2018
29.10.2018	Firma 19	12114,00	2102,29	12.11.2018	21.12.2018
30.10.2018	Firma 3	10115,00	1755,47	13.11.2018	14.12.2018
31.10.2018	Firma 4	341679,00	59299,59	14.11.2018	10.12.2018
31.10.2018	Firma 9	9450,00	1639,93	14.11.2018	06.11.2018
31.10.2018	Firma 19	17291,00	3000,87	14.11.2018	12.12.2018
05.11.2018	Firma 3	15224,00	2642,04	19.11.2018	20.11.2018
06.11.2018	Firma 9	1094,00	189,76	20.11.2018	07.12.2018
07.11.2018	Firma 3	64490,00	11192,42	21.11.2018	21.11.2018
12.11.2018	Firma 17	147326,00	25568,86	26.11.2018	30.11.2018
12.11.2018	Firma 29	7555,00	1311,03	26.11.2018	28.11.2018
12.11.2018	Firma 29	9391,00	1629,77	26.11.2018	28.11.2018
12.11.2018	Firma 29	9841,00	1707,88	26.11.2018	28.11.2018
12.11.2018	Firma 29	24327,00	4222,04	26.11.2018	19.11.2018
13.11.2018	Firma 26	1792,00	310,94	27.11.2018	26.11.2018
14.11.2018	Firma 7	9000,00	1561,90	28.11.2018	26.11.2018
14.11.2018	Firma 11	16515,00	2866,08	28.11.2018	05.12.2018
20.11.2018	Firma 23	17163,00	2978,54	04.12.2018	04.12.2018
22.11.2018	Firma 3	46772,00	8117,36	06.12.2018	07.12.2018
22.11.2018	Firma 9	899,00	155,93	06.12.2018	04.12.2018
23.11.2018	Firma 32	12381,00	2148,72	07.12.2018	29.11.2018
26.11.2018	Firma 3	3676,00	637,84	10.12.2018	28.12.2018
26.11.2018	Firma 26	1198,00	207,90	10.12.2018	10.12.2018
27.11.2018	Firma 2	20823,00	3613,89	11.12.2018	05.12.2018
28.11.2018	Firma 2	20676,00	3588,39	12.12.2018	05.12.2018
30.11.2018	Firma 4	352737,00	61218,78	14.12.2018	29.01.2019
30.11.2018	Firma 5	377,00	65,27	14.12.2018	14.12.2018
30.11.2018	Firma 9	20802,00	3610,16	14.12.2018	17.12.2018
30.11.2018	Firma 19	14879,00	2582,27	14.12.2018	15.01.2019
04.12.2018	Firma 2	20220,00	3509,21	18.12.2018	12.12.2018
07.12.2018	Firma 9	16562,00	2874,38	21.12.2018	04.01.2019
11.12.2018	Firma 3	21656,00	3758,37	25.12.2018	03.01.2019
11.12.2018	Firma 9	4309,00	747,81	25.12.2018	04.01.2019
13.12.2018	Firma 9	2919,00	506,46	27.12.2018	04.01.2019
13.12.2018	Firma 20	7286,00	1264,34	27.12.2018	21.12.2018
18.12.2018	Firma 9	941,00	163,17	01.01.2019	11.01.2019
18.12.2018	Firma 19	3859,00	669,68	01.01.2019	11.04.2019
20.12.2018	Firma 17	43624,00	7571,04	03.01.2019	26.02.2019
20.12.2018	Firma 27	1932,00	335,16	03.01.2019	25.01.2019
20.12.2018	Firma 29	14473,00	2511,76	03.01.2019	27.12.2018
20.12.2018	Firma 29	17536,00	3043,41	03.01.2019	27.12.2018
20.12.2018	Firma 29	14807,00	2569,79	03.01.2019	27.12.2018
20.12.2018	Firma 29	16723,00	2902,26	03.01.2019	27.12.2018

21.12.2018	Firma 18	1370,00	237,72	04.01.2019	05.03.2019
31.12.2018	Firma 4	228624,00	39678,45	14.01.2019	09.04.2019
31.12.2018	Firma 10	7613,40	0,00	14.01.2019	18.01.2019
03.09.2018	Firma 9	756,00	131,04	17.09.2018	13.09.2018

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle interního systému společnosti

Vydané faktury

dstechnik.cz s.r.o.

IČ: 28107292

Rok: 2019

Vystaveno	Firma	Částka	z toho DPH	Splatno	Uhrazeno
04.01.2021	Firma 12	7500	1301,58	18.01.2019	29.01.2019
08.01.2019	Firma 12	2505	434,7	22.01.2019	29.01.2019
08.01.2019	Firma 14	2719,2	0	22.01.2019	30.01.2019
09.01.2019	Firma 41	1253	217,35	23.01.2019	25.01.2019
10.01.2019	Firma 12	23679	4109,5	24.01.2019	07.02.2019
21.01.2019	Firma 15	706	122,47	04.02.2019	23.01.2019
23.01.2019	Firma 46	1932	335,16	06.02.2019	14.02.2019
24.01.2019	Firma 21	2867	497,53	07.02.2019	29.01.2019
24.01.2019	Firma 45	3131	543,38	07.02.2019	31.01.2019
25.01.2019	Firma 12	8157	1415,61	08.02.2019	07.02.2019
29.01.2019	Firma 12	3564	618,5	12.02.2019	13.02.2019
30.01.2019	Firma 26	4371	758,52	13.02.2019	05.03.2019
30.01.2019	Firma 35	859	149,07	13.02.2019	30.04.2019
31.01.2019	Firma 3	265665	46107,01	14.02.2019	02.08.2019
31.01.2019	Firma 12	19049	3305,93	14.02.2019	13.02.2019
05.02.2019	Firma 12	3877	672,85	19.02.2019	20.02.2019
07.02.2019	Firma 12	468	81,08	21.02.2019	20.02.2019
08.02.2019	Firma 12	2099	364,14	22.02.2019	20.02.2019
08.02.2019	Firma 23	5010	869,4	22.02.2019	11.09.2019
14.02.2019	Firma 12	1590	275,94	28.02.2019	20.02.2019
19.02.2019	Firma 47	2554	443,13	05.03.2019	20.02.2019
26.02.2019	Firma 12	15089	2618,6	12.03.2019	15.03.2019
28.02.2019	Firma 3	152988	26551,56	14.03.2019	31.07.2019
01.03.2019	Firma 12	15147	2628,68	15.03.2019	15.03.2019
04.03.2019	Firma 12	4625	802,66	18.03.2019	27.03.2019
11.03.2019	Firma 12	717	124,43	25.03.2019	27.03.2019
11.03.2019	Firma 47	15520	2693,51	25.03.2019	11.03.2019
11.03.2019	Firma 47	8957	1554,47	25.03.2019	11.03.2019
14.03.2019	Firma 12	26064	4523,46	28.03.2019	02.04.2019
25.03.2019	Firma 12	14312	2483,78	08.04.2019	30.04.2019
27.03.2019	Firma 42	621	0	27.04.2019	11.04.2019
27.03.2019	Firma 46	193	33,45	10.04.2019	12.04.2019
29.03.2019	Firma 3	148166	25714,71	12.04.2019	05.09.2019
29.03.2019	Firma 23	77628	13472,52	12.04.2019	03.07.2019
01.04.2019	Firma 47	9811	1702,64	15.04.2019	04.04.2019

01.04.2019	Firma 47	6003	1041,82	15.04.2019	15.04.2019
01.04.2019	Firma 47	6582	1142,19	15.04.2019	15.04.2019
02.04.2019	Firma 9	609	105,54	16.04.2019	12.04.2019
08.04.2019	Firma 12	7524	1305,69	22.04.2019	09.05.2019
10.04.2019	Firma 12	6035	1047,38	24.04.2019	09.05.2019
10.04.2019	Firma 12	541	93,87	24.04.2019	30.04.2019
12.04.2019	Firma 12	719	124,74	26.04.2019	30.04.2019
12.04.2019	Firma 41	3131	543,38	26.04.2019	26.04.2019
15.04.2019	Firma 9	811	140,61	29.04.2019	24.04.2019
16.04.2019	Firma 12	21087	3659,68	30.04.2019	31.05.2019
17.04.2019	Firma 47	18244	3166,16	01.05.2019	23.04.2019
18.04.2019	Firma 2	2483	430,92	02.05.2019	02.05.2019
18.04.2019	Firma 12	13059	2266,43	02.05.2019	09.05.2019
23.04.2019	Firma 12	6262	1086,75	07.05.2019	31.05.2019
24.04.2019	Firma 7	28968	5027,4	08.05.2019	09.03.2020
29.04.2019	Firma 26	3086	535,5	13.05.2019	15.05.2019
29.04.2019	Firma 35	731	126,74	13.05.2019	17.10.2019
30.04.2019	Firma 3	223114	38722,08	14.05.2019	11.11.2019
30.04.2019	Firma 10	2065	358,29	14.05.2019	10.05.2019
30.04.2019	Firma 12	1921	333,27	14.05.2019	31.05.2019
30.04.2019	Firma 36	2619	454,5	14.05.2019	14.05.2019
02.05.2019	Firma 12	2490	432,03	16.05.2019	31.05.2019
07.05.2019	Firma 46	773	134,06	21.05.2019	21.05.2019
09.05.2019	Firma 12	2099	364,14	23.05.2019	31.05.2019
09.05.2019	Firma 32	4505	781,83	09.06.2019	21.05.2019
10.05.2019	Firma 12	26754	4643,11	24.05.2019	31.05.2019
13.05.2019	Firma 27	14019	2432,94	27.05.2019	28.05.2019
16.05.2019	Firma 47	16038	2783,29	30.05.2019	28.05.2019
17.05.2019	Firma 12	14511	2518,43	31.05.2019	31.05.2019
20.05.2019	Firma 2	923	160,11	03.06.2019	03.06.2019
20.05.2019	Firma 12	3844	667,01	03.06.2019	21.06.2019
21.05.2019	Firma 27	20175	3501,37	04.06.2019	30.05.2019
21.05.2019	Firma 53	947	164,22	04.06.2019	07.06.2019
22.05.2019	Firma 12	1734	300,83	05.06.2019	21.06.2019
22.05.2019	Firma 31	5192	901	05.06.2019	07.06.2019
23.05.2019	Firma 12	25392	4406,85	06.06.2019	17.07.2019
23.05.2019	Firma 29	1871	324,67	06.06.2019	23.05.2019
23.05.2019	Firma 33	1128	195,73	06.06.2019	23.05.2019
23.05.2019	Firma 38	9570	1660,74	06.06.2019	04.06.2019
27.05.2019	Firma 47	16217	2814,4	10.06.2019	29.05.2019
27.05.2019	Firma 53	4452	772,61	10.06.2019	17.06.2019
28.05.2019	Firma 17	2540	440,79	11.06.2019	28.05.2019
28.05.2019	Firma 29	7190	1247,72	11.06.2019	28.05.2019
30.05.2019	Firma 38	7627	1323,58	13.06.2019	04.06.2019
30.05.2019	Firma 39	116238	20173,38	13.06.2019	07.06.2019
30.05.2019	Firma 39	133552	23178,33	13.06.2019	27.06.2019
30.05.2019	Firma 46	1259	218,48	13.06.2019	13.06.2019
31.05.2019	Firma 35	51289	8901,36	14.06.2019	21.06.2019

05.06.2019	Firma 25	7575	1314,6	19.06.2019	13.06.2019
06.06.2019	Firma 12	688	119,39	20.06.2019	21.06.2019
06.06.2019	Firma 19	17538	3043,71	20.06.2019	11.06.2019
06.06.2019	Firma 29	2810	487,62	20.06.2019	06.06.2019
06.06.2019	Firma 31	3725	646,37	20.06.2019	07.06.2019
10.06.2019	Firma 12	507	87,89	24.06.2019	17.07.2019
10.06.2019	Firma 53	4081	708,15	24.06.2019	24.06.2019
11.06.2019	Firma 12	6650	1154,01	25.06.2019	17.07.2019
11.06.2019	Firma 53	376	65,21	25.06.2019	24.06.2019
13.06.2019	Firma 8	3644	632,39	27.06.2019	13.06.2019
13.06.2019	Firma 53	2870	498,02	27.06.2019	26.06.2019
17.06.2019	Firma 35	12851	2230,22	01.07.2019	26.08.2019
19.06.2019	Firma 53	16831	2920,97	03.07.2019	12.07.2019
20.06.2019	Firma 12	1874	325,08	04.07.2019	17.07.2019
21.06.2019	Firma 45	1540	267,12	05.07.2019	03.07.2019
25.06.2019	Firma 12	352	60,95	09.07.2019	17.07.2019
26.06.2019	Firma 37	8955	1554,08	10.07.2019	11.09.2019
26.06.2019	Firma 53	4148	719,8	10.07.2019	12.07.2019
27.06.2019	Firma 2	4215	731,43	11.07.2019	12.07.2019
27.06.2019	Firma 29	2494	432,81	11.07.2019	27.06.2019
27.06.2019	Firma 31	5593	970,66	11.07.2019	08.07.2019
27.06.2019	Firma 53	2316	401,89	11.07.2019	12.07.2019
28.06.2019	Firma 3	146658,21	25449,89	10.07.2019	30.08.2019
28.06.2019	Firma 12	2099	364,14	12.07.2019	17.07.2019
28.06.2019	Firma 23	46472	8065,31	12.07.2019	11.09.2019
28.06.2019	Firma 39	97248	16877,63	12.07.2019	08.07.2019
01.07.2019	Firma 36	7544	1309,23	15.07.2019	12.07.2019
02.07.2019	Firma 38	33749	5857,11	16.07.2019	04.07.2019
02.07.2019	Firma 38	1307	226,72	16.07.2019	04.07.2019
03.07.2019	Firma 29	3277	568,7	17.07.2019	03.07.2019
03.07.2019	Firma 53	679	117,71	17.07.2019	22.07.2019
04.07.2019	Firma 11	6179	1072,26	18.07.2019	09.07.2019
08.07.2019	Firma 30	1114	193,2	22.07.2019	08.07.2019
09.07.2019	Firma 29	2494	432,81	23.07.2019	09.07.2019
11.07.2019	Firma 19	20787	3607,66	25.07.2019	22.07.2019
11.07.2019	Firma 50	995	172,62	25.07.2019	11.07.2019
16.07.2019	Firma 2	3271	567,57	30.07.2019	30.07.2019
17.07.2019	Firma 38	3544	614,92	31.07.2019	24.07.2019
19.07.2019	Firma 29	7165	1243,46	02.08.2019	19.07.2019
19.07.2019	Firma 50	1531	265,69	02.08.2019	19.07.2019
22.07.2019	Firma 43	4215	731,43	05.08.2019	22.07.2019
24.07.2019	Firma 13	9960	1728,53	07.08.2019	05.08.2019
24.07.2019	Firma 47	10639	1846,39	07.08.2019	25.07.2019
24.07.2019	Firma 49	2717	471,45	07.08.2019	24.07.2019
25.07.2019	Firma 31	5535	960,51	08.08.2019	26.07.2019
25.07.2019	Firma 38	4437	769,93	08.08.2019	26.07.2019
26.07.2019	Firma 39	116813	20273,2	09.08.2019	08.08.2019
29.07.2019	Firma 26	6980	1211,28	12.08.2019	06.08.2019

30.07.2019	Firma 27	4794	831,86	13.08.2019	14.08.2019
30.07.2019	Firma 35	15337	2661,76	13.08.2019	12.09.2019
31.07.2019	Firma 3	218157,61	37859,08	14.08.2019	14.01.2020
31.07.2019	Firma 27	5033	873,47	14.08.2019	16.08.2019
31.07.2019	Firma 29	7185	1246,83	14.08.2019	31.07.2019
31.07.2019	Firma 46	1388	240,78	14.08.2019	22.08.2019
31.07.2019	Firma 53	588	101,89	14.08.2019	12.08.2019
02.08.2019	Firma 2	3276	568,39	16.08.2019	16.08.2019
05.08.2019	Firma 53	13104	2274,09	19.08.2019	19.08.2019
07.08.2019	Firma 6	61191	10619,83	21.08.2019	07.08.2019
07.08.2019	Firma 12	17581	3051,1	21.08.2019	16.08.2019
07.08.2019	Firma 29	4128	716,31	21.08.2019	07.08.2019
08.08.2019	Firma 50	1318	228,69	22.08.2019	08.08.2019
12.08.2019	Firma 53	10155	1762,44	26.08.2019	23.08.2019
13.08.2019	Firma 19	3561	617,97	27.08.2019	18.09.2019
15.08.2019	Firma 53	799	138,6	29.08.2019	27.08.2019
16.08.2019	Firma 12	13513	2345,18	30.08.2019	02.09.2019
19.08.2019	Firma 4	1588	275,52	02.09.2019	19.08.2019
21.08.2019	Firma 12	13513	2345,18	04.09.2019	02.09.2019
21.08.2019	Firma 53	577	99,98	04.09.2019	27.08.2019
26.08.2019	Firma 12	4975	863,26	09.09.2019	02.09.2019
26.08.2019	Firma 38	16658	2891,03	09.09.2019	30.08.2019
27.08.2019	Firma 35	9496	1647,92	10.09.2019	03.10.2019
28.08.2019	Firma 12	6443	1118,14	11.09.2019	02.09.2019
28.08.2019	Firma 53	425	73,71	11.09.2019	06.09.2019
29.08.2019	Firma 39	269755	46816,88	12.09.2019	07.09.2019
30.08.2019	Firma 3	127242,65	22082,07	13.09.2019	20.12.2019
30.08.2019	Firma 19	11031	1914,37	13.09.2019	18.09.2019
30.08.2019	Firma 23	62527	10851,66	13.09.2019	02.12.2019
30.08.2019	Firma 35	30412	5278,12	13.09.2019	12.09.2019
30.08.2019	Firma 45	2369	411,08	13.09.2019	13.09.2019
03.09.2019	Firma 53	13908	2413,68	17.09.2019	25.09.2019
04.09.2019	Firma 9	859	149,07	18.09.2019	16.09.2019
06.09.2019	Firma 12	2975	516,29	20.09.2019	25.09.2019
10.09.2019	Firma 47	18702	3245,79	24.09.2019	12.09.2019
10.09.2019	Firma 47	9978	1731,66	24.09.2019	11.09.2019
10.09.2019	Firma 47	9160	1589,74	24.09.2019	12.09.2019
11.09.2019	Firma 13	2305	399,89	25.09.2019	24.09.2019
11.09.2019	Firma 38	18751	3254,18	25.09.2019	26.11.2019
16.09.2019	Firma 12	14510	2518,12	30.09.2019	25.09.2019
17.09.2019	Firma 16	1298	225,12	01.10.2019	17.09.2019
17.09.2019	Firma 29	7190	1247,72	01.10.2019	17.09.2019
17.09.2019	Firma 31	3404	590,74	01.10.2019	23.09.2019
18.09.2019	Firma 47	20365	3534,24	02.10.2019	24.09.2019
19.09.2019	Firma 22	6469	1122,66	03.10.2019	19.09.2019
19.09.2019	Firma 48	19801	3436,54	03.10.2019	19.09.2019
20.09.2019	Firma 5	19875	3449,38	04.10.2019	23.09.2019
23.09.2019	Firma 41	3919	680,02	07.10.2019	14.10.2019

23.09.2019	Firma 53	3266	566,81	07.10.2019	29.01.2020
24.09.2019	Firma 12	26533	4604,75	08.10.2019	04.10.2019
24.09.2019	Firma 47	8461	1468,31	08.10.2019	24.09.2019
24.09.2019	Firma 47	13294	2307,1	08.10.2019	24.09.2019
25.09.2019	Firma 36	18105	3142,06	09.10.2019	08.10.2019
26.09.2019	Firma 47	8711	1511,74	10.10.2019	26.09.2019
26.09.2019	Firma 47	8178	1419,21	10.10.2019	26.09.2019
26.09.2019	Firma 53	4222	732,64	10.10.2019	09.10.2019
30.09.2019	Firma 3	143557,22	24910,57	14.10.2019	10.01.2020
30.09.2019	Firma 12	8122	1409,55	14.10.2019	04.10.2019
30.09.2019	Firma 23	22151	3844,38	14.10.2019	02.12.2019
30.09.2019	Firma 35	19645	3409,36	14.10.2019	17.12.2019
30.09.2019	Firma 39	245172	42550,48	14.10.2019	15.10.2019
01.10.2019	Firma 2	9317	1617	15.10.2019	02.10.2019
03.10.2019	Firma 47	18176	3154,44	17.10.2019	16.10.2019
04.10.2019	Firma 34	11909	2066,78	18.10.2019	04.10.2019
07.10.2019	Firma 12	345	59,85	21.10.2019	18.10.2019
09.10.2019	Firma 1	268	46,41	23.10.2019	22.10.2019
09.10.2019	Firma 8	15105	2621,49	23.10.2019	10.10.2019
09.10.2019	Firma 47	16213	2813,74	23.10.2019	18.10.2019
10.10.2019	Firma 24	9148	1587,6	24.10.2019	11.10.2019
10.10.2019	Firma 38	4380	760,02	24.10.2019	21.10.2019
10.10.2019	Firma 53	37417	6493,74	24.10.2019	24.10.2019
14.10.2019	Firma 12	2436	422,77	28.10.2019	18.10.2019
15.10.2019	Firma 19	4442	770,76	29.10.2019	17.10.2019
15.10.2019	Firma 29	7754	1345,68	29.10.2019	15.10.2019
16.10.2019	Firma 12	2714	470,93	30.10.2019	18.10.2019
18.10.2019	Firma 1	1503	260,82	01.11.2019	21.10.2019
18.10.2019	Firma 12	1193	206,96	01.11.2019	01.11.2019
18.10.2019	Firma 47	4839	839,74	01.11.2019	30.10.2019
22.10.2019	Firma 20	4325	750,54	05.11.2019	05.12.2019
23.10.2019	Firma 12	21009	3646,13	06.11.2019	01.11.2019
23.10.2019	Firma 19	1114	193,19	06.11.2019	04.11.2019
23.10.2019	Firma 44	10999	1908,9	06.11.2019	23.10.2019
24.10.2019	Firma 28	5808	1008	07.11.2019	24.10.2019
24.10.2019	Firma 38	22581	3918,91	07.11.2019	29.10.2019
29.10.2019	Firma 29	5990	1039,5	12.11.2019	29.10.2019
29.10.2019	Firma 35	5554	963,85	12.11.2019	30.12.2019
30.10.2019	Firma 53	1495	259,44	13.11.2019	07.11.2019
31.10.2019	Firma 3	231002	40091,1	14.11.2019	12.12.2019
31.10.2019	Firma 12	1874	325,08	14.11.2019	11.11.2019
31.10.2019	Firma 23	41054	7124,98	14.11.2019	23.12.2019
31.10.2019	Firma 39	112263	19483,59	14.11.2019	12.11.2019
04.11.2019	Firma 38	26684	4631,07	18.11.2019	06.11.2019
04.11.2019	Firma 38	2723	472,49	18.11.2019	06.11.2019
04.11.2019	Firma 38	1131	196,12	18.11.2019	06.11.2019
05.11.2019	Firma 29	6356	1103	19.11.2019	05.11.2019
05.11.2019	Firma 41	3245	563,03	19.11.2019	19.11.2019

05.11.2019	Firma 47	5466	948,64	19.11.2019	06.11.2019
06.11.2019	Firma 19	8147	1413,9	20.11.2019	15.11.2019
08.11.2019	Firma 38	11814	2050,19	22.11.2019	13.11.2019
13.11.2019	Firma 12	3489	605,47	27.11.2019	22.11.2019
13.11.2019	Firma 53	993	172,32	27.11.2019	21.11.2019
14.11.2019	Firma 12	5854	1015,88	28.11.2019	25.11.2019
15.11.2019	Firma 38	15384	2669,79	29.11.2019	20.11.2019
18.11.2019	Firma 12	5064	878,85	02.12.2019	25.11.2019
18.11.2019	Firma 12	8894	1543,5	02.12.2019	25.11.2019
18.11.2019	Firma 53	10347	1795,72	02.12.2019	29.11.2019
19.11.2019	Firma 12	17729	3076,77	03.12.2019	25.11.2019
20.11.2019	Firma 49	1255	217,77	04.12.2019	20.11.2019
22.11.2019	Firma 31	38255	6639,2	06.12.2019	02.12.2019
25.11.2019	Firma 12	632	109,62	09.12.2019	03.12.2019
25.11.2019	Firma 27	23735	4119,27	09.12.2019	25.11.2019
25.11.2019	Firma 47	16258	2821,5	09.12.2019	25.11.2019
26.11.2019	Firma 39	137691	23896,69	10.12.2019	06.12.2019
26.11.2019	Firma 45	1264	219,25	10.12.2019	06.12.2019
27.11.2019	Firma 12	1598	277,24	11.12.2019	03.12.2019
28.11.2019	Firma 51	1451	251,79	12.12.2019	28.11.2019
30.11.2019	Firma 18	199705,91	34657,09	14.12.2019	12.11.2020
02.12.2019	Firma 1	891	154,6	16.12.2019	03.01.2020
02.12.2019	Firma 38	7967	1382,67	16.12.2019	04.12.2019
03.12.2019	Firma 38	5796	1005,9	17.12.2019	09.12.2019
04.12.2019	Firma 1	468	81,08	18.12.2019	03.01.2020
04.12.2019	Firma 47	15777	2738,05	18.12.2019	16.12.2019
04.12.2019	Firma 47	10717	1859,87	18.12.2019	04.12.2019
06.12.2019	Firma 12	8894	1543,5	20.12.2019	10.12.2019
09.12.2019	Firma 12	3388	587,83	23.12.2019	23.12.2019
09.12.2019	Firma 53	9862	1711,46	23.12.2019	12.12.2019
10.12.2019	Firma 31	6908	1198,85	24.12.2019	23.12.2019
11.12.2019	Firma 12	28468	4940,58	25.12.2019	23.12.2019
11.12.2019	Firma 29	3491	605,75	25.12.2019	11.12.2019
11.12.2019	Firma 47	14424	2503,23	25.12.2019	23.12.2019
11.12.2019	Firma 52	16231	2816,94	25.12.2019	11.12.2019
11.12.2019	Firma 53	511	88,64	25.12.2019	23.12.2019
12.12.2019	Firma 38	3129	543,05	26.12.2019	17.12.2019
16.12.2019	Firma 12	18511	3212,53	30.12.2019	23.12.2019
16.12.2019	Firma 47	9942	1725,3	30.12.2019	23.12.2019
16.12.2019	Firma 47	9356	1623,76	30.12.2019	30.12.2019
17.12.2019	Firma 12	2351	407,93	31.12.2019	23.12.2019
18.12.2019	Firma 35	11334	1967,02	01.01.2020	05.03.2020
19.12.2019	Firma 1	589	102,1	02.01.2020	31.12.2019
19.12.2019	Firma 29	2696	467,78	02.01.2020	19.12.2019
19.12.2019	Firma 36	1384	240,11	02.01.2020	02.01.2020
23.12.2019	Firma 23	29924	5193,23	06.01.2020	26.02.2020
23.12.2019	Firma 38	27804	4825,45	06.01.2020	27.12.2019
23.12.2019	Firma 38	12526	2173,91	06.01.2020	27.12.2019

27.12.2019	Firma 18	178005	30893,31	20.01.2020	24.09.2020
27.12.2019	Firma 40	789	136,92	10.01.2020	08.01.2020
30.12.2019	Firma 39	114771	19918,76	13.01.2020	30.12.2019

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle interního systému společnosti

Vydané faktury

dstechnik.cz s.r.o.

IČ: 28107292

Rok: 2020

Vystaveno	Firma	Částka bez DPH	DPH	Splatno	Uhrazeno
02.01.2020	Firma 15	9003	1562,4	16.01.2020	13.01.2020
02.01.2020	Firma 48	2181,00	378,37	16.01.2020	11.01.2020
07.01.2020	Firma 15	1812	314,37	21.01.2020	13.01.2020
08.01.2020	Firma 71	3683,00	639,03	22.01.2020	21.01.2020
09.01.2020	Firma 41	4964,00	861,46	23.01.2020	09.01.2020
09.01.2020	Firma 48	1939,00	336,42	23.01.2020	11.01.2020
09.01.2020	Firma 49	47557,00	8253,56	23.01.2020	21.01.2020
13.01.2020	Firma 15	10277	1783,49	27.01.2020	23.01.2020
13.01.2020	Firma 33	9913,00	1720,34	27.01.2020	13.01.2020
13.01.2020	Firma 39	26216,00	4549,88	27.01.2020	16.01.2020
15.01.2020	Firma 40	370,00	64,16	29.01.2020	16.01.2020
16.01.2020	Firma 48	15166,00	2631,98	30.01.2020	21.01.2020
20.01.2020	Firma 42	91255,00	15837,62	03.02.2020	27.01.2020
21.01.2020	Firma 11	1857,00	322,26	04.02.2020	27.01.2020
21.01.2020	Firma 15	5378	933,35	04.02.2020	05.02.2020
21.01.2020	Firma 32	18836	3269	04.02.2020	30.09.2020
21.01.2020	Firma 48	32681,00	5671,89	04.02.2020	24.01.2020
22.01.2020	Firma 25	2408,00	417,90	05.02.2020	22.01.2020
24.01.2020	Firma 42	80031,00	13889,58	07.02.2020	28.02.2020
27.01.2020	Firma 15	813	140,94	10.02.2020	05.02.2020
27.01.2020	Firma 49	79395,00	13779,26	10.02.2020	07.02.2020
28.01.2020	Firma 55	1056,00	183,12	11.02.2020	28.01.2020
31.01.2020	Firma 27	187304	32507,16	14.02.2020	31.12.2020
31.01.2020	Firma 44	3731	647,45	14.02.2020	01.06.2020
04.02.2020	Firma 67	597100	103628,91	18.02.2020	05.02.2020
05.02.2020	Firma 15	599	103,95	19.02.2020	25.02.2020
05.02.2020	Firma 46	11899,00	2065,03	19.02.2020	04.03.2020
05.02.2020	Firma 71	1561,00	270,83	19.02.2020	19.02.2020
07.02.2020	Firma 63	7343	1274,39	21.02.2020	07.02.2020
07.02.2020	Firma 63	5854	1015,96	21.02.2020	07.02.2020
10.02.2020	Firma 48	1083,00	187,82	24.02.2020	19.02.2020
11.02.2020	Firma 15	41791	7252,89	25.02.2020	25.02.2020
14.02.2020	Firma 15	16227	2816,11	28.02.2020	25.02.2020
14.02.2020	Firma 45	22728	3944,36	28.02.2020	26.02.2020
14.02.2020	Firma 68	7771,00	1348,51	28.02.2020	14.02.2020

17.02.2020	Firma 15	14221	2468,03	02.03.2020	25.02.2020
17.02.2020	Firma 33	3548,00	615,72	02.03.2020	17.02.2020
19.02.2020	Firma 63	20358	3533,04	04.03.2020	24.02.2020
24.02.2020	Firma 15	1013	175,77	09.03.2020	09.03.2020
24.02.2020	Firma 42	3408,00	591,34	09.03.2020	28.02.2020
25.02.2020	Firma 15	12550	2178,1	10.03.2020	09.03.2020
25.02.2020	Firma 15	13513	2345,18	10.03.2020	09.03.2020
26.02.2020	Firma 41	11683,00	2027,59	11.03.2020	26.02.2020
26.02.2020	Firma 47	3695,00	641,13	11.03.2020	26.02.2020
27.02.2020	Firma 15	2668	462,89	12.03.2020	09.03.2020
27.02.2020	Firma 49	113892,00	19766,26	12.03.2020	12.03.2020
28.02.2020	Firma 20	2320	402,52	13.03.2020	10.03.2020
28.02.2020	Firma 27	155054	26910,17	13.03.2020	31.12.2020
28.02.2020	Firma 48	19044,00	3305,05	13.03.2020	28.02.2020
28.02.2020	Firma 48	76150,00	13216,09	13.03.2020	28.02.2020
28.02.2020	Firma 48	3618,00	627,75	13.03.2020	28.02.2020
28.02.2020	Firma 48	2227,00	386,41	13.03.2020	28.02.2020
28.02.2020	Firma 59	13147,00	2281,64	13.03.2020	28.02.2020
02.03.2020	Firma 15	261	45,19	16.03.2020	09.03.2020
03.03.2020	Firma 63	10890	1889,97	17.03.2020	09.03.2020
04.03.2020	Firma 48	22979,00	3988,05	18.03.2020	18.03.2020
06.03.2020	Firma 15	1146	198,74	20.03.2020	25.03.2020
06.03.2020	Firma 45	12308	2136,02	20.03.2020	20.03.2020
09.03.2020	Firma 56	1319	228,9	23.03.2020	20.03.2020
09.03.2020	Firma 64	2174,00	377,16	23.03.2020	09.03.2020
10.03.2020	Firma 9	15974,00	2772,32	24.03.2020	24.03.2020
11.03.2020	Firma 15	5648	980,1	25.03.2020	25.03.2020
12.03.2020	Firma 15	82948	14395,83	26.03.2020	01.04.2020
16.03.2020	Firma 37	1237	214,62	30.03.2020	27.03.2020
18.03.2020	Firma 52	3507	608,58	01.04.2020	08.04.2020
19.03.2020	Firma 8	23755,00	4122,72	02.04.2020	19.03.2020
19.03.2020	Firma 28	8640,00	1499,49	02.04.2020	14.04.2020
20.03.2020	Firma 15	4704	816,32	03.04.2020	01.04.2020
26.03.2020	Firma 41	10232,00	1775,72	09.04.2020	26.03.2020
26.03.2020	Firma 63	32489	5638,51	09.04.2020	26.03.2020
27.03.2020	Firma 41	14236,00	2470,55	10.04.2020	27.03.2020
30.03.2020	Firma 32	71256	12366,57	13.04.2020	18.05.2020
30.03.2020	Firma 63	24165	4193,89	13.04.2020	30.03.2020
31.03.2020	Firma 15	12753	2213,18	14.04.2020	16.04.2020
31.03.2020	Firma 27	110673	19207,65	14.04.2020	14.12.2020
31.03.2020	Firma 44	14231	2469,83	14.04.2020	01.06.2020
31.03.2020	Firma 49	534827,00	92821,06	14.04.2020	08.04.2020
01.04.2020	Firma 17	36516	6337,45	15.04.2020	29.04.2020
01.04.2020	Firma 41	4084,00	708,75	15.04.2020	01.04.2020
01.04.2020	Firma 56	1368	237,41	15.04.2020	23.07.2020
02.04.2020	Firma 67	2647	459,27	16.04.2020	14.04.2020
08.04.2020	Firma 58	3758,00	652,05	22.04.2020	08.04.2020
08.04.2020	Firma 73	3086	535,5	22.04.2020	08.04.2020

09.04.2020	Firma 2	15670	2719,5	23.04.2020	21.04.2020
15.04.2020	Firma 15	2430	421,64	29.04.2020	30.04.2020
16.04.2020	Firma 29	3376	585,9	30.04.2020	13.05.2020
17.04.2020	Firma 9	33291,00	5777,73	01.05.2020	01.05.2020
17.04.2020	Firma 61	6810,00	1181,88	01.05.2020	17.04.2020
20.04.2020	Firma 22	672,00	116,55	04.05.2020	20.04.2020
21.04.2020	Firma 40	16944,00	2940,65	05.05.2020	04.05.2020
21.04.2020	Firma 71	7353,00	1276,13	05.05.2020	06.05.2020
21.04.2020	Firma 75	164,00	28,42	05.05.2020	21.04.2020
22.04.2020	Firma 15	8530	1480,4	06.05.2020	30.04.2020
22.04.2020	Firma 42	33569,00	5825,85	06.05.2020	23.04.2020
22.04.2020	Firma 71	686,00	118,98	06.05.2020	06.05.2020
23.04.2020	Firma 15	42614	7395,68	07.05.2020	04.05.2020
24.04.2020	Firma 24	13257	2300,68	08.05.2020	04.08.2020
27.04.2020	Firma 63	8302	1440,82	11.05.2020	06.05.2020
27.04.2020	Firma 63	8785	1524,6	11.05.2020	06.05.2020
30.04.2020	Firma 42	3472,00	602,43	14.05.2020	12.05.2020
30.04.2020	Firma 44	18268	3170,37	14.05.2020	11.06.2020
30.04.2020	Firma 49	42517,00	7378,96	14.05.2020	08.05.2020
04.05.2020	Firma 6	2308	400,39	18.05.2020	18.05.2020
05.05.2020	Firma 15	1135	196,98	19.05.2020	18.05.2020
05.05.2020	Firma 38	1036,00	179,74	19.05.2020	11.05.2020
06.05.2020	Firma 15	34286	5950,35	20.05.2020	27.05.2020
11.05.2020	Firma 37	2057	357	25.05.2020	27.05.2020
12.05.2020	Firma 15	2929	508,2	26.05.2020	27.05.2020
12.05.2020	Firma 48	17716,00	3074,64	26.05.2020	13.05.2020
12.05.2020	Firma 48	11106,00	1927,40	26.05.2020	14.05.2020
13.05.2020	Firma 9	1997,00	346,46	27.05.2020	27.05.2020
13.05.2020	Firma 42	6925,00	1201,70	27.05.2020	20.05.2020
15.05.2020	Firma 7	2143	371,87	29.05.2020	01.06.2020
18.05.2020	Firma 63	7137	1238,61	01.06.2020	22.05.2020
18.05.2020	Firma 63	11797	2047,26	01.06.2020	19.05.2020
19.05.2020	Firma 15	3017	523,47	02.06.2020	01.06.2020
19.05.2020	Firma 48	17832,00	3094,74	02.06.2020	19.05.2020
21.05.2020	Firma 10	2529,00	438,86	04.06.2020	21.05.2020
21.05.2020	Firma 41	9180,51	1593,31	04.06.2020	21.05.2020
25.05.2020	Firma 5	1265,00	219,40	08.06.2020	25.05.2020
26.05.2020	Firma 15	1451	251,81	09.06.2020	10.06.2020
26.05.2020	Firma 31	1257,00	218,11	09.06.2020	26.05.2020
27.05.2020	Firma 15	4783	829,96	10.06.2020	10.06.2020
28.05.2020	Firma 14	963,00	166,99	11.06.2020	28.05.2020
28.05.2020	Firma 28	967,00	167,67	11.06.2020	01.06.2020
29.05.2020	Firma 26	6607	1146,66	12.06.2020	01.06.2020
29.05.2020	Firma 27	86519	15015,63	12.06.2020	17.12.2020
29.05.2020	Firma 44	17914	3109,02	12.06.2020	28.07.2020
29.05.2020	Firma 48	9968,00	1729,81	12.06.2020	31.05.2020
29.05.2020	Firma 49	14054,00	2439,08	12.06.2020	10.06.2020
01.06.2020	Firma 71	579,00	100,48	15.06.2020	17.06.2020

02.06.2020	Firma 15	25401	4408,43	16.06.2020	11.06.2020
02.06.2020	Firma 56	7832	1359,12	16.06.2020	15.06.2020
03.06.2020	Firma 41	4770,00	827,82	17.06.2020	03.06.2020
03.06.2020	Firma 63	22006	3819,13	17.06.2020	03.06.2020
03.06.2020	Firma 71	478,00	82,82	17.06.2020	17.06.2020
04.06.2020	Firma 15	6538	1134,64	18.06.2020	11.06.2020
05.06.2020	Firma 63	9385	1628,76	19.06.2020	05.06.2020
09.06.2020	Firma 28	9348,00	1622,27	23.06.2020	26.06.2020
09.06.2020	Firma 42	1011,00	175,32	23.06.2020	18.06.2020
10.06.2020	Firma 48	19220,00	3335,53	24.06.2020	12.06.2020
11.06.2020	Firma 70	2549,00	442,38	25.06.2020	11.06.2020
12.06.2020	Firma 56	4912	852,39	26.06.2020	25.06.2020
12.06.2020	Firma 63	17719	3075,08	26.06.2020	21.06.2020
15.06.2020	Firma 15	2424	420,68	29.06.2020	18.06.2020
16.06.2020	Firma 41	3167,00	549,49	30.06.2020	16.06.2020
16.06.2020	Firma 48	14628,00	2538,65	30.06.2020	21.06.2020
16.06.2020	Firma 56	702	121,72	30.06.2020	29.06.2020
16.06.2020	Firma 57	1351,00	234,36	30.06.2020	23.06.2020
17.06.2020	Firma 15	11707	2031,75	01.07.2020	30.06.2020
19.06.2020	Firma 5	1461,00	253,43	03.07.2020	19.06.2020
22.06.2020	Firma 15	12648	2195,09	06.07.2020	30.06.2020
22.06.2020	Firma 71	4346,00	754,11	06.07.2020	07.07.2020
24.06.2020	Firma 56	2074	359,86	08.07.2020	08.07.2020
24.06.2020	Firma 63	4224	733,08	08.07.2020	27.06.2020
24.06.2020	Firma 63	8178	1419,21	08.07.2020	27.06.2020
24.06.2020	Firma 63	9087	1576,97	08.07.2020	27.06.2020
25.06.2020	Firma 15	31984	5550,94	09.07.2020	08.07.2020
30.06.2020	Firma 15	2832	491,35	14.07.2020	08.07.2020
30.06.2020	Firma 27	112321	19493,71	14.07.2020	17.12.2020
30.06.2020	Firma 32	82019	14234,6	14.07.2020	30.09.2020
30.06.2020	Firma 44	38091	6610,78	14.07.2020	03.11.2020
30.06.2020	Firma 49	30316,00	5261,28	14.07.2020	10.07.2020
01.07.2020	Firma 15	15419	2675,93	15.07.2020	09.07.2020
07.07.2020	Firma 15	1041	180,52	21.07.2020	22.07.2020
07.07.2020	Firma 71	3465,00	601,32	21.07.2020	22.07.2020
09.07.2020	Firma 7	9317	1617	23.07.2020	23.07.2020
09.07.2020	Firma 41	2445,00	424,23	23.07.2020	09.07.2020
10.07.2020	Firma 37	4672	810,81	24.07.2020	24.07.2020
10.07.2020	Firma 63	16344	2836,43	24.07.2020	28.07.2020
13.07.2020	Firma 15	4102	711,91	27.07.2020	22.07.2020
13.07.2020	Firma 48	15350,00	2664,03	27.07.2020	14.07.2020
14.07.2020	Firma 52	2885	500,64	28.07.2020	28.07.2020
15.07.2020	Firma 48	8382,00	1454,67	29.07.2020	16.07.2020
16.07.2020	Firma 15	5273	915,08	30.07.2020	31.07.2020
20.07.2020	Firma 62	201	34,78	03.08.2020	04.08.2020
20.07.2020	Firma 71	3266,00	566,81	03.08.2020	11.08.2020
21.07.2020	Firma 71	2168,00	376,11	04.08.2020	11.08.2020
31.07.2020	Firma 15	450	77,96	14.08.2020	02.09.2020

31.07.2020	Firma 27	107655	18683,91	14.08.2020	08.01.2021
31.07.2020	Firma 49	161567,00	28040,54	14.08.2020	12.08.2020
03.08.2020	Firma 63	23969	4159,74	17.08.2020	19.08.2020
04.08.2020	Firma 17	4115	714,04	18.08.2020	17.08.2020
05.08.2020	Firma 53	5260	912,87	19.08.2020	17.08.2020
06.08.2020	Firma 15	2712	470,61	20.08.2020	12.08.2020
10.08.2020	Firma 23	38256	6639,31	24.08.2020	11.08.2020
11.08.2020	Firma 15	8250	1431,68	25.08.2020	12.08.2020
11.08.2020	Firma 56	32903	5710,32	25.08.2020	24.08.2020
12.08.2020	Firma 37	1852	321,3	26.08.2020	18.08.2020
18.08.2020	Firma 41	10632,00	1845,21	01.09.2020	18.08.2020
20.08.2020	Firma 15	19033	3303,09	03.09.2020	25.08.2020
24.08.2020	Firma 12	4687	813,38	07.09.2020	02.09.2020
24.08.2020	Firma 46	3189,00	553,38	07.09.2020	25.08.2020
24.08.2020	Firma 48	13354,00	2317,61	07.09.2020	26.08.2020
25.08.2020	Firma 5	416,00	72,18	08.09.2020	25.08.2020
25.08.2020	Firma 48	6826,00	1184,62	08.09.2020	31.08.2020
26.08.2020	Firma 15	3975	689,85	09.09.2020	02.09.2020
26.08.2020	Firma 32	165838	28781,73	09.09.2020	08.12.2020
27.08.2020	Firma 63	18357	3185,85	10.09.2020	08.09.2020
27.08.2020	Firma 63	8199	1422,86	10.09.2020	28.08.2020
31.08.2020	Firma 27	85267	14798,28	14.09.2020	31.12.2020
31.08.2020	Firma 44	9514	1651,03	14.09.2020	26.10.2020
31.08.2020	Firma 49	145994,00	25337,75	14.09.2020	11.09.2020
01.09.2020	Firma 15	3717	644,97	15.09.2020	08.09.2020
01.09.2020	Firma 41	3140,00	544,90	15.09.2020	01.09.2020
01.09.2020	Firma 48	22823,00	3960,87	15.09.2020	02.09.2020
02.09.2020	Firma 40	32494,00	5639,30	16.09.2020	17.09.2020
03.09.2020	Firma 15	4585	795,69	17.09.2020	08.09.2020
03.09.2020	Firma 71	872,00	151,21	17.09.2020	29.09.2020
07.09.2020	Firma 15	7221	1253,07	21.09.2020	21.09.2020
08.09.2020	Firma 46	15769,00	2736,76	22.09.2020	30.12.2020
09.09.2020	Firma 7	10573	1834,98	23.09.2020	09.09.2020
09.09.2020	Firma 48	17348,00	3010,74	23.09.2020	11.09.2020
09.09.2020	Firma 63	8242	1430,36	23.09.2020	11.09.2020
09.09.2020	Firma 63	9668	1677,87	23.09.2020	11.09.2020
14.09.2020	Firma 11	2045,00	354,90	28.09.2020	14.09.2020
15.09.2020	Firma 63	593	102,9	29.09.2020	0
15.09.2020	Firma 75	1184,00	205,36	29.09.2020	02.10.2020
16.09.2020	Firma 15	2064	358,16	30.09.2020	06.10.2020
17.09.2020	Firma 56	817	141,75	01.10.2020	11.09.2020
18.09.2020	Firma 5	980,00	170,06	02.10.2020	18.09.2020
21.09.2020	Firma 15	41988	7287,11	05.10.2020	12.10.2020
21.09.2020	Firma 42	6631,00	1150,71	05.10.2020	22.09.2020
21.09.2020	Firma 60	98882	17161,2	05.10.2020	21.09.2020
23.09.2020	Firma 4	7788,00	1351,63	07.10.2020	23.09.2020
23.09.2020	Firma 4	534,00	92,58	07.10.2020	23.09.2020
23.09.2020	Firma 48	20943,00	3634,69	07.10.2020	25.09.2020

23.09.2020	Firma 63	20823	3613,89	07.10.2020	14.10.2020
23.09.2020	Firma 63	9889	1716,27	07.10.2020	08.10.2020
23.09.2020	Firma 63	1711	296,92	07.10.2020	08.10.2020
24.09.2020	Firma 15	57037	9898,89	08.10.2020	12.10.2020
24.09.2020	Firma 42	2387,00	414,14	08.10.2020	08.10.2020
25.09.2020	Firma 15	966	167,58	09.10.2020	06.10.2020
25.09.2020	Firma 50	28663,00	4974,48	09.10.2020	25.09.2020
25.09.2020	Firma 51	10739,00	1863,72	09.10.2020	25.09.2020
29.09.2020	Firma 15	43070	7474,95	13.10.2020	06.10.2020
30.09.2020	Firma 15	19793	3435,09	14.10.2020	06.10.2020
30.09.2020	Firma 40	56626,00	9827,55	14.10.2020	08.10.2020
30.09.2020	Firma 45	3805	660,26	14.10.2020	13.10.2020
30.09.2020	Firma 48	4031,00	699,43	14.10.2020	01.10.2020
30.09.2020	Firma 48	13822,00	2398,84	14.10.2020	07.10.2020
30.09.2020	Firma 49	61255,00	10630,88	14.10.2020	13.10.2020
01.10.2020	Firma 66	4090	709,8	15.10.2020	09.10.2020
02.10.2020	Firma 48	4728,00	820,50	16.10.2020	07.10.2020
05.10.2020	Firma 16	19988,00	3468,99	19.10.2020	05.10.2020
05.10.2020	Firma 71	2168,00	376,11	19.10.2020	04.11.2020
07.10.2020	Firma 15	984	170,63	21.10.2020	12.10.2020
09.10.2020	Firma 28	4207,00	730,00	23.10.2020	12.10.2020
09.10.2020	Firma 41	3993,00	693,00	23.10.2020	09.10.2020
09.10.2020	Firma 48	13163,00	2284,49	23.10.2020	21.10.2020
12.10.2020	Firma 42	1253,00	217,43	26.10.2020	13.10.2020
12.10.2020	Firma 66	3849	668,01	26.10.2020	20.10.2020
13.10.2020	Firma 13	12365,00	2145,99	27.10.2020	13.10.2020
13.10.2020	Firma 17	7057	1224,72	27.10.2020	26.10.2020
13.10.2020	Firma 19	1027	0	27.10.2020	22.10.2020
14.10.2020	Firma 15	1171	203,18	28.10.2020	03.11.2020
14.10.2020	Firma 74	25186,00	4370,96	28.10.2020	14.10.2020
16.10.2020	Firma 36	5184,00	899,64	30.10.2020	16.10.2020
16.10.2020	Firma 48	21200,00	3679,32	30.10.2020	27.10.2020
19.10.2020	Firma 9	30964,00	5373,78	02.11.2020	02.11.2020
19.10.2020	Firma 15	34259	5945,73	02.11.2020	10.11.2020
19.10.2020	Firma 63	1283	222,6	02.11.2020	20.10.2020
19.10.2020	Firma 63	16954	2942,37	02.11.2020	20.10.2020
21.10.2020	Firma 1	2592,00	449,82	04.11.2020	21.10.2020
21.10.2020	Firma 4	3518,00	610,43	04.11.2020	21.10.2020
21.10.2020	Firma 15	2270	393,91	04.11.2020	03.11.2020
23.10.2020	Firma 48	22931,00	3979,70	06.11.2020	27.10.2020
27.10.2020	Firma 43	22978,00	3987,90	10.11.2020	27.10.2020
27.10.2020	Firma 43	1223,00	212,10	10.11.2020	27.10.2020
30.10.2020	Firma 15	10180	1766,66	13.11.2020	13.11.2020
30.10.2020	Firma 27	125213,75	21730,82	13.11.2020	20.11.2020
30.10.2020	Firma 44	28617	4966,47	13.11.2020	14.01.2021
31.10.2020	Firma 49	171837,00	29822,94	14.11.2020	13.11.2020
02.11.2020	Firma 4	1129,00	195,93	16.11.2020	02.11.2020
02.11.2020	Firma 15	1592	276,26	16.11.2020	13.11.2020

02.11.2020	Firma 46	6508,00	1129,37	16.11.2020	19.11.2020
03.11.2020	Firma 15	5437	943,47	17.11.2020	13.11.2020
04.11.2020	Firma 4	18984,00	3294,62	18.11.2020	04.11.2020
04.11.2020	Firma 9	44331,00	7693,68	18.11.2020	04.11.2020
04.11.2020	Firma 72	2262,00	392,43	18.11.2020	04.11.2020
05.11.2020	Firma 15	5768	1000,91	19.11.2020	13.11.2020
05.11.2020	Firma 63	18596	3227,36	19.11.2020	08.11.2020
09.11.2020	Firma 15	11779	2044,2	23.11.2020	13.11.2020
09.11.2020	Firma 40	9702,00	1683,76	23.11.2020	12.11.2020
10.11.2020	Firma 5	2432,00	422,01	24.11.2020	10.11.2020
10.11.2020	Firma 56	4998	867,38	24.11.2020	24.11.2020
10.11.2020	Firma 71	2522,00	437,58	24.11.2020	26.11.2020
11.11.2020	Firma 41	7308,00	1268,32	25.11.2020	11.11.2020
12.11.2020	Firma 15	2761	479,12	26.11.2020	30.11.2020
13.11.2020	Firma 9	2476,00	429,71	27.11.2020	27.11.2020
13.11.2020	Firma 15	49573	8603,45	27.11.2020	30.11.2020
13.11.2020	Firma 21	2794,00	484,81	27.11.2020	13.11.2020
13.11.2020	Firma 48	17503,00	3037,63	27.11.2020	19.11.2020
18.11.2020	Firma 9	10169,00	1764,80	02.12.2020	02.12.2020
19.11.2020	Firma 15	4007	695,31	03.12.2020	08.12.2020
19.11.2020	Firma 42	13303,00	2308,70	03.12.2020	23.11.2020
19.11.2020	Firma 63	52810	9165,36	03.12.2020	19.11.2020
23.11.2020	Firma 30	3257,00	565,11	07.12.2020	23.11.2020
24.11.2020	Firma 5	2940,00	510,11	08.12.2020	24.11.2020
24.11.2020	Firma 15	999	173,25	08.12.2020	08.12.2020
24.11.2020	Firma 42	39107,00	6787,08	08.12.2020	25.11.2020
24.11.2020	Firma 48	5420,00	940,59	08.12.2020	26.11.2020
24.11.2020	Firma 54	3315	575,19	24.01.2021	07.01.2021
25.11.2020	Firma 34	1168,00	202,65	09.12.2020	01.12.2020
25.11.2020	Firma 71	2708,00	469,81	09.12.2020	07.12.2020
26.11.2020	Firma 15	5687	986,89	10.12.2020	08.12.2020
27.11.2020	Firma 20	1309	227,13	11.12.2020	02.12.2020
30.11.2020	Firma 4	8344,00	1447,99	14.12.2020	30.11.2020
30.11.2020	Firma 27	178396,94	30961,06	14.12.2020	24.02.2021
30.11.2020	Firma 40	35031,00	6079,71	14.12.2020	04.12.2020
30.11.2020	Firma 44	3389	588,08	14.12.2020	14.01.2021
30.11.2020	Firma 49	152521,00	26470,53	14.12.2020	10.12.2020
01.12.2020	Firma 15	1409	244,44	15.12.2020	08.12.2020
01.12.2020	Firma 71	1754,00	304,29	15.12.2020	18.12.2020
02.12.2020	Firma 3	4539,00	787,63	16.12.2020	02.12.2020
04.12.2020	Firma 9	4390,00	761,86	18.12.2020	18.12.2020
07.12.2020	Firma 15	48655	8444,22	21.12.2020	23.12.2020
08.12.2020	Firma 71	1131,00	196,21	22.12.2020	18.12.2020
10.12.2020	Firma 35	548,00	95,03	24.12.2020	16.12.2020
10.12.2020	Firma 46	5288,00	917,68	24.12.2020	16.02.2021
10.12.2020	Firma 63	18364	3187,06	24.12.2020	16.12.2020
10.12.2020	Firma 63	18246	3166,56	24.12.2020	10.12.2020
11.12.2020	Firma 52	3851	668,22	25.12.2020	23.12.2020

15.12.2020	Firma 9	27880,00	4838,65	29.12.2020	29.12.2020
16.12.2020	Firma 15	25592	4441,51	30.12.2020	11.01.2021
16.12.2020	Firma 32	149212	25896,13	30.12.2020	0
16.12.2020	Firma 41	7315,00	1269,42	30.12.2020	16.12.2020
16.12.2020	Firma 45	13144	2281,15	30.12.2020	29.12.2020
17.12.2020	Firma 4	1097,00	190,30	31.12.2020	17.12.2020
17.12.2020	Firma 48	8685,00	1507,27	31.12.2020	17.12.2020
17.12.2020	Firma 63	18164	3152,27	31.12.2020	17.12.2020
18.12.2020	Firma 15	20835	3615,89	01.01.2021	11.01.2021
21.12.2020	Firma 42	5882,00	1020,82	04.01.2021	22.12.2020
22.12.2020	Firma 65	5044,00	875,28	05.01.2021	22.12.2020
29.12.2020	Firma 48	1966,00	341,04	12.01.2021	30.12.2020
29.12.2020	Firma 48	15949,00	2767,98	12.01.2021	30.12.2020
29.12.2020	Firma 49	111986,00	19435,56	12.01.2021	29.12.2020
29.12.2020	Firma 63	16407	2847,43	12.01.2021	29.12.2020
29.12.2020	Firma 69	46373,00	8048,04	31.12.2020	30.12.2020
29.12.2020	Firma 69	46373,00	8048,04	31.12.2020	29.12.2020
30.12.2020	Firma 15	26218	4550,18	13.01.2021	11.01.2021
30.12.2020	Firma 27	129543,75	22479,85	13.01.2021	0
31.12.2020	Firma 18	12823,5	0	14.01.2021	20.01.2021
31.12.2020	Firma 48	28421,00	4932,47	14.01.2021	04.01.2021

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle interního systému společnosti

Příloha D: Vstupní tabulka pro shlukovou analýzu

Firma	Procentní podíl na tržbách	Přepočtená průměrná doba splatnosti	Uhrazeno včas/ pozdě
Podnik 38	0,000649527	0,94375	0,4
Podnik 15	0,004102014	0,9625	0,6
Podnik 44	0,000277361	1	1
Podnik 16	0,003471534	0,990625	0,8
Podnik 12	0,010688119	1	1
Podnik 14	0,005059778	0	0
Podnik 18	0,003274846	0,9984375	0,8
Podnik 42	0,000398023	0,967708333	0,6
Podnik 43	0,000360676	0,96875	0,6
Podnik 30	0,001079257	0,984375	0,8
Podnik 2	0,093829629	0,945410156	0,4
Podnik 21	0,002142276	0,9609375	0,6
Podnik 41	0,000404718	0,93125	0,4
Podnik 50	0,000123307	0,99375	0,8
Podnik 46	0,000226697	1	1
Podnik 40	0,000443652	1	1
Podnik 11	0,01163632	0,958035714	0,6
Podnik 34	0,000755429	0,8625	0,4
Podnik 39	0,000500767	0,984375	0,8
Podnik 29	0,001129921	1	1
Podnik 4	0,04973951	0,704910714	0,2
Podnik 25	0,001597856	0,996875	0,8
Podnik 28	0,001323103	0,975	0,6
Podnik 20	0,002521644	0,939583333	0,4
Podnik 10	0,011834772	0,965625	0,6
Podnik 31	0,001014474	1	1
Podnik 8	0,012591825	1	1
Podnik 48	0,00019456	1	1
Podnik 9	0,011984267	0,974107143	0,6
Podnik 33	0,000786877	1	1
Podnik 47	0,00019702	1	1
Podnik 22	0,002080115	1	1
Podnik 6	0,027511567	0,7925	0,4
Podnik 13	0,00517922	0,959375	0,6
Podnik 26	0,001564141	0,759375	0,2
Podnik 5	0,041494274	0,9746875	0,6
Podnik 1	0,234667347	0,963541667	0,6
Podnik 49	0,000137811	0,9625	0,6
Podnik 23	0,002017008	0,94921875	0,4
Podnik 51	9,24279E-05	1	1
Podnik 35	0,000736213	1	1

Podnik 24	0,001921175	1	1
Podnik 27	0,001450393	0,96640625	0,6
Podnik 32	0,000968473	0,945	0,4
Podnik 3	0,057392504	0,983928571	0,8
Podnik 17	0,003458609	1	1
Podnik 36	0,000693763	1	1
Podnik 37	0,000671404	1	1
Podnik 45	0,000253438	1	1
Podnik 19	0,002835041	1	1
Podnik 7	0,025216397	0,943489583	0,4

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Příloha E: Pomocné výpočty při ověřování výhodnosti navržených skont za včasnou úhradu

1. varianta - základní úvěrová sazba 5,9 %

- 4% skonto při úhradě do 5-ti dnů

$$HD = 50\ 000$$

$$HD_s = 48\ 000 \Rightarrow \begin{aligned} HD_s &= HD * (1 - i_s) \\ HD_s &= 50\ 000 * (1 - 0,04) \end{aligned}$$

$$i_s = 0,04$$

$$i_t = 0,1455 \Rightarrow \begin{aligned} i_t &= i * ((\text{délka úvěru} - \text{délka poskytnutí skonta}) / 365) \\ i_t &= 5,9 * ((14 - 5) / 365) \end{aligned}$$

Rozhodnutí o výhodnosti je dáno vztahem:

$$\begin{aligned} HD_s * (1 + i_t) &\geq HD \\ 48\ 000 * (1 + 0,1455) &\geq 50\ 000 \\ 54\ 984 &\geq 50\ 000 \end{aligned}$$

- 2% skonto při úhradě do 5-ti dnů

$$HD = 50\ 000$$

$$HD_s = 49\ 000 \Rightarrow \begin{aligned} HD_s &= HD * (1 - i_s) \\ HD_s &= 50\ 000 * (1 - 0,02) \end{aligned}$$

$$i_s = 0,02$$

$$i_t = 0,0646 \Rightarrow \begin{aligned} i_t &= i * ((\text{délka úvěru} - \text{délka poskytnutí skonta}) / 365) \\ i_t &= 5,9 * ((14 - 10) / 365) \end{aligned}$$

Rozhodnutí o výhodnosti je dáno vztahem:

$$\begin{aligned} HD_s * (1 + i_t) &\geq HD \\ 49\ 000 * (1 + 0,0646) &\geq 50\ 000 \\ 52\ 165 &\geq 50\ 000 \end{aligned}$$

2. varianta - zvýhodněná úvěrová sazba 5 %

- 4% skonto při úhradě do 5-ti dnů

$$HD = 50\ 000$$

$$HD_s = 48\ 000 \Rightarrow \begin{aligned} HD_s &= HD * (1 - i_s) \\ HD_s &= 50\ 000 * (1 - 0,04) \end{aligned}$$

$$i_s = 0,04$$

$$i_t = 0,1233 \Rightarrow \begin{aligned} i_t &= i * ((\text{délka úvěru} - \text{délka poskytnutí skonta}) / 365) \\ i_t &= 5 * ((14 - 5) / 365) \end{aligned}$$

Rozhodnutí o výhodnosti je dáno vztahem:

$$\begin{aligned} HD_s * (1 + i_t) &\geq HD \\ 48\ 000 * (1 + 0,1233) &\geq 50\ 000 \end{aligned}$$

$$53\,918 \geq 50\,000$$

- 2% skonto při úhradě do 5-ti dnů

$$HD = 50\,000$$

$$HD_s = 49\,000 \Rightarrow \begin{aligned} HD_s &= HD * (1 - i_s) \\ HD_s &= 50\,000 * (1 - 0,02) \end{aligned}$$

$$i_s = 0,02$$

$$i_t = 0,0548 \Rightarrow \begin{aligned} i_t &= i * ((\text{délka úvěru} - \text{délka poskytnutí skonta}) / 365) \\ i_t &= 5 * ((14 - 10) / 365) \end{aligned}$$

Rozhodnutí o výhodnosti je dáno vztahem

$$\begin{aligned} HD_s * (1 + i_t) &\geq HD \\ 49\,000 * (1 + 0,0548) &\geq 50\,000 \\ 51\,685 &\geq 50\,000 \end{aligned}$$

Zdroj: vlastní zpracování, 2021 dle uvedených vzorců 6-7