

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická Fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Lenka Doležalová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická Fakulta
Katedra účetnictví a financí

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Tvorba a aplikace systému řízení pohledávek v konkrétním podniku

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Daniel Kopta, Ph.D.

Autor práce:
Lenka Doležalová

2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Lenka DOLEŽALOVÁ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Název tématu: Tvorba a aplikace systému řízení pohledávek v konkrétním podniku

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

- ” Vytvořit systém umožňující stanovení optimální výše cen a rabatů v obchodní společnosti zabývající se automatizační a pneumatizační technikou
- ” Prakticky aplikovat daný systém na vybraném podniku. Vyhodnotit získané údaje s ohledem na další rozvoj podniku.

Osnova:

1. Analýza současného stavu přidělování výše rabatů.
2. Posouzení základních kritérií rozhodovacího procesu (splatnost faktur; upomínací cyklus; konkurence v dané oblasti; hodnocení v různých časových horizontech)
3. Návrh vlastního systému řízení pohledávek vycházejícího z údajů konkrétního podniku.
4. Analýza předpokládaného dopadu nového systému na rentabilitu a platební schopnost podniku.
5. Vyhodnocení získaných výsledků s ohledem na další rozvoj podniku, posouzení možnosti využití vytvořeného systému v širší praxi.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Brealey, R., Myers, S.C. : Teorie a praxe firemních financí, Victoria publishing, 1993.

Fiala, P.: Modely a metody rozhodování, Oeconomia, VŠE, Praha 2003.

Fiala, P.: Projektové řízení - modely, metody, analýzy, Professional Publishing, Praha 2004.

Dlouhý, M.: Simulace pro ekonomy, VŠE, Praha 2001.

Hušek, R.: Ekonometrická analýza, EKOPRESS, Praha 1999

M.: Horáková, H. : Strategický marketing, Praha, Grada, 2003

Jablonský, J., Langová, Lineární modely, OECONOMIA, VŠE, Praha 2004.

Jablonský, J.: Operační výzkum, Professional Publishing, Praha 2002.

Kislingerová, E. : Manažerské finance, C.H.BECK, Praha, 2007

Kislingerová, E., Nový, I. Chování podniku v globalizujícím se prostředí, Praha: C. H. Beck, 2005

Kotler, P., Inovativní marketing, Praha: Grada, 2005

Marek, P. : Studijní průvodce financemi podniku, Express, Praha, 2006

Maňas, M.: Teorie her a konflikty zájmů, VŠE, Praha 2002.

Neumaierová, I., Neumaier, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy, Grada, 2002

Pánková, V.: Nelineární optimalizace pro ekonomy, Professional Publishing, Praha 2003.

Sedláček, J. : Finanční analýza podniku, Computer Press, Praha, 2008

Synek, M.: Manažerská ekonomika, 1. vydání, Praha, Grada, 2007

Smejkal, V., Rais, K., Řízení rizik, Praha, GRADA, 2003

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Daniel Kopta, Ph.D.

Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce:

20. března 2008

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2009

prof. Ing. Magdaléna Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice

prof. Ing. František Střeleček, CSc., Dr.h.c.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Tvorba a aplikace systému řízení pohledávek v konkrétním podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Praze 25. srpna 2009

Lenka Doležalová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce ing. Danielu Koptovi, Ph.D. za cenné rady a konzultace při přípravě bakalářské práce. Rovněž bych chtěla poděkovat vedení společnosti „Alfa“ za odbornou pomoc při zpracování praktické části.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je tvorba a aplikace systému řízení pohledávek v konkrétním podniku. Cílem této práce je provést analýzu současného stavu přidělování výše rabatů, posouzení základních kritérií rozhodovacího procesu – splatnost faktur, upomínací cyklus, konkurence v dané oblasti, hodnocení v různých časových horizontech. Prakticky aplikovat vlastní návrh systému řízení pohledávek, analyzovat dopad nového systému na rentabilitu a platební schopnost podniku.

Teoretická část bakalářské práce pojednává o obecných způsobech stanovení obchodní strategie, cenové politiky a řízení pohledávek z obchodního styku; jejich členění, monitorování a vymáhání.

Praktická část charakterizuje základní údaje o společnosti „Alfa“. Popisuje používané nástroje rabatů, vyhodnocuje poskytnuté rabaty z hlediska oboru působnosti zákazníků za sledované období 2006 – 2008 a výši contribution margin k dosaženému obratu za jednotlivé obory. Dále porovnává dobu obratu pohledávek s nastavenými platebními podmínkami a sleduje režim řízení pohledávek. Praktická část je zakončena návrhy na nová opatření směřující ke zlepšení systému řízení pohledávek.

Klíčová slova

pohledávka, rabat, kalkulace, splatnost faktury, upomínka

Abstract

The topic of this thesis is creation and application of claims management system in a particular company. The aim is to carry out analysis of a current state of allocating discount range, reviewing criteria of decision process- maturity of invoices, reminder cycle, competition in a given area, assessment in various time horizons. In practice, apply own proposal of claims management system, analyze the impact of a new system on profitability and financial solvency of the company.

Theoretical part discusses general ways of setting business strategy, price policy and claims management from business contact; its types, monitoring and requisition.

Practical part includes fundamental information and data of „Alfa” company. It describes used discount tools, evaluates provided discounts from a view of the customers´ scope during a monitored period of 2006 - 2008 and the range of contribution margin to the achieved sales of individual scopes. Furthermore, it compares a period of claim returns with set payment conditions and monitors the mode of claims management. Practical part is finished off by proposals of new precautions leading to improve claims system management.

Keywords:

claim, discount, maturity of invoice, reminder

Obsah:

1	Úvod	10
2	Cíl a metodika práce.....	11
2.1	Cíl:.....	11
2.2	Metodika:	11
2.2.1	Popis firmy	11
2.2.2	Analýza finanční situace podniku	11
2.2.3	Analýza stávajícího stavu řízení pohledávek	11
2.2.4	Návrh nového systému přidělování rabatů	12
2.2.5	Použité metody:.....	12
2.2.6	Zdroje informací:.....	12
3	Teoretické pojednání, tvorba, funkce a význam řízení pohledávek	13
3.1	Obchodní strategie	13
3.2	Balanced Scorecard (BSC).....	15
3.3	Cenová politika	16
3.3.1	Definice ceny.....	16
3.3.2	Strategie stanovení ceny.....	16
3.3.3	Tradiční metoda kalkulace	17
3.3.4	Metody kalkulace	18
3.4	Contribution margin (CM)	20
3.4.1	Princip contribution margin.....	21
3.4.2	Kalkulace bodu zvratu.....	22
3.4.3	Důsledky poskytování slev zákazníkům	23
4	Řízení pohledávek.....	24
4.1	Členění pohledávek.....	24
4.2	Pohledávky z obchodního styku.....	24
4.3	Postupy vymáhání:.....	27
5	Hodnocení finanční výkonnosti podniku – finanční analýza.....	29
5.1	Analýza poměrových ukazatelů	29
5.1.1	Ukazatel rentability (výnosnosti, ziskovosti)	29
5.1.2	Ukazatel aktivity (obratovosti).....	30
5.1.3	Ukazatel likvidity	30
5.1.4	Ukazatel zadluženosti.....	31
6	Praktická část.....	32

6.1	Popis firmy	32
6.1.1	Základní údaje	32
6.1.2	Obchodní strategie a BSC	33
6.2	Analýza finanční situace podniku	35
6.2.1	Ukazatel rentability (výnosnosti)	35
6.2.2	Ukazatel aktivity (obratovosti).....	36
6.2.3	Ukazatel likvidity	36
6.2.4	Ukazatel zadluženosti.....	37
6.3	Analýza stávajícího stavu řízení pohledávek	38
6.3.1	Ceny.....	38
6.3.2	Analýza rabatů 2006 - 2008	40
6.3.3	Všeobecné platební podmínky	44
6.3.4	Analýza doby obratu pohledávek	46
6.3.5	Analýza pohledávek dle stáří	46
6.4	Režim pohledávek ve společnosti „Alfa“	47
7	Návrh nového systému přidělování rabatů	49
8	Závěr a doporučení.....	51
9	Seznam použité literatury:.....	53
10	Přílohy:	54
10.1	Rabaty dle oboru působnosti zákazníka	54
10.2	Marže (CM) dle oboru: r. 2006 - 2008	57

1 Úvod

Předmětem řízení pohledávek se rozumí cílevědomá činnost podniku, která začíná již prevencí před vznikem pohledávky, jejím monitorováním a končí její úhradou, popř. jejím vymáháním. Pohledávky lze sledovat z hlediska jejich objemu, struktury, času, vývoje, rentability, rovnoměrnosti či nerovnoměrnosti, doby splácení (inkasní lhůta, likvidnost), subjektu, rizika (platební neschopnost, spekulace, pokles odbytu). V procesu řízení pohledávek by měly být jasně rozděleny kompetence uvnitř firmy a důsledně dodržována stanovená pravidla.

Pohledávky vznikají z titulu obchodního styku, pohledávky ke společníkům a sdružení, pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem, pohledávky v podnicích s podstatným vlivem, pohledávky za zaměstnanci a jiné (viz [1.] str. 135).

Mohou být krátkodobého (splatné do 1 roku) i dlouhodobého (splatnost nad 1 rok) charakteru. Jsou součástí nejlikvidnější složky aktiv – oběžného majetku.

Tato práce se zakládá na analyzování pohledávek z obchodního styku; procesu řízení pohledávek, stanovování optimální výše cen a rabatů, inkasní politikou společnosti a vyhodnocuje získané poznatky a údaje.

Při tvorbě systému umožňující stanovení optimální výše cen a rabatů je velice důležité zaměřit se zprvu na obchodní strategii a cenovou politiku společnosti, poté na samotný vznik pohledávek, proces jejich řízení a vymáhání. Je vhodné sledovat poměrové ukazatele (nástroje finanční analýzy), systém tvorby cen (kalkulace), současnou hodnotu zisku z obchodního úvěru, dobu obratu (inkasa) pohledávek, analýzu tokových veličin (cash flow).

Data a informace jsou čerpány z účetních výkazů (rozvahy, výkazu zisků a ztrát, přehledu o cash flow), nebo z čísel z nich odvozených.

Cílem řízení pohledávek je stanovení jejich optimální výše, maximalizace zisku společnosti, nikoli minimalizace pohledávek po splatnosti.[1.]

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl:

Cílem této odborné práce je tvorba a aplikace systému řízení pohledávek, u vybraného podnikatelského subjektu, kterým je obchodní společnost působící na průmyslovém trhu. Kvůli zachování anonymity nebude uveden přesný název podnikatelského subjektu, jeho základní charakteristika bude však zachována. V práci bude použit pracovní název společnosti - „Alfa“.

2.2 Metodika:

2.2.1 Popis firmy

- Představení společnosti, základní údaje o společnosti, její zaměření, obchodní strategie a cíle.

2.2.2 Analýza finanční situace podniku

Je potřeba nejdříve vyhodnotit jakým způsobem podnik hospodaří. Pokud se provede změna v oblasti pohledávek, je zapotřebí zjistit, zda tato změna neohrozí situaci podniku. Použití poměrových ukazatelů:

- Ukazatel rentability – ke zjištění čistého výsledku podnikového snažení (zisku).
- Ukazatel aktivity – ke zjištění, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.
- Ukazatel likvidity – ke zjištění, jak je podnik schopen uspokojit své splatné závazky.
- Ukazatel zadluženosti – ke zjištění rozsahu, v jakém podnik užívá k financování cizí kapitál; zda potřebuje cizí kapitál a v jaké výši.

2.2.3 Analýza stávajícího stavu řízení pohledávek

- Cena – popis stávající tvorby cen a kalkulací.
- Analýza rabatů – porovnání tržeb brutto, tržeb netto, rabatu, nákladů na prodej, celkových nákladů, ukazatele CM a rentability. Vzhledem k velkému sortimentu zboží by bylo velice obtížné stanovit preferovaný výrobek s největším rabatem. Z tohoto důvodu nebude provedena analýza rabatů na konkrétní produkty, ale zaměří se na preferované obory působení zákazníka dle obchodní strategie.

- Všeobecné platební podmínky – porovnání nabízených dob splatnosti včetně jejich podílu na celkových tržbách a základní charakteristiky.
- Výpočet a porovnání doby obratu pohledávek.
- Analýza pohledávek dle stáří.

2.2.4 Návrh nového systému přidělování rabatů

- Určení kompetentních osob, které mohou rabat přidělit.
- Rabat dle věrnosti – na základě dlouholeté obchodní spolupráce.
- Rabat dle dosaženého objemu tržeb.
- Rabat dle místních podmínek trhu.
- Rabat dle inkasa.
- Popis aplikace nového systému.

2.2.5 Použité metody:

- Studium podkladů a odborné literatury.
- Analýza a syntéza.
- Komparativní metoda.

2.2.6 Zdroje informací:

- Podnikové směrnice, rozvaha, výkaz zisků a ztrát.
- Odborná literatura.
- Zákony, vyhlášky.
- Internet.

3 Teoretické pojednání, tvorba, funkce a význam řízení pohledávek

3.1 Obchodní strategie

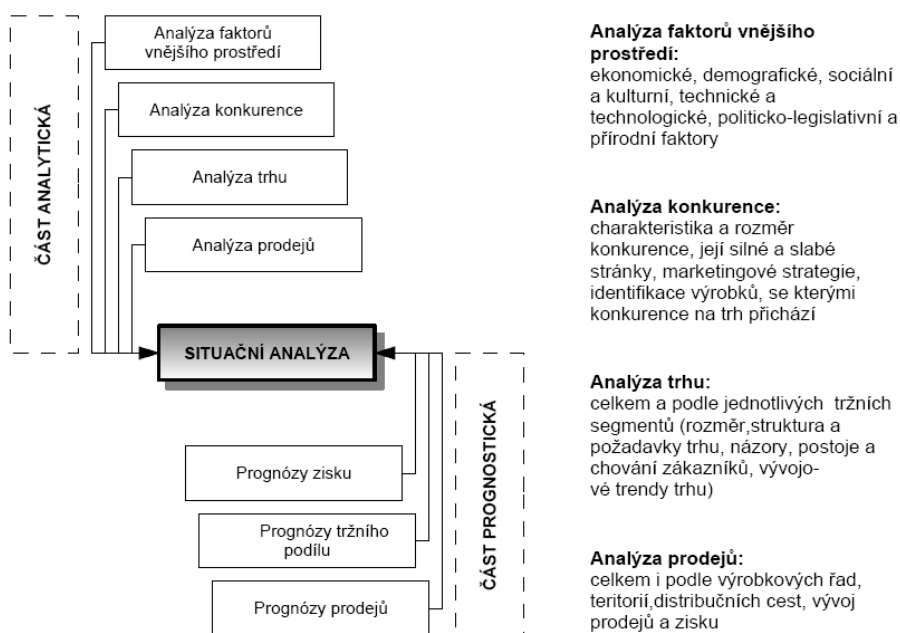
Dle Heleny Horákové (viz [2.] str. 11) je pojem strategie velmi často používán v nejrůznějších kontextech. Všeobecně jej však můžeme definovat jako „řízení určité činnosti k dosažení základních cílů, obecný postup, umění koncepčně dosahovat stanovených cílů.“ Definování cílů představuje pro podnik dodržování určitých podmínek a respektování řady pravidel. Mezi základní podnikové cíle se řadí především maximalizace zisku, maximalizace tržní hodnoty společnosti, udržování platební schopnosti a všechny další podnikové zájmy a záměry, které jsou určeny vrcholovým managementem. Primární podnikové cíle jsou východiskem pro druhotné cíle (marketingové cíle), které pomáhají zajišťovat primární cíle (např. zvyšování podílu na trhu).

Základem obchodní strategie je sestavení kvalitního obchodního plánu. Sestavení plánu probíhá ve čtyřech etapách – první etapu tvoří analýza trhu (momentální postavení podniku na trhu). „V této fázi se především zjišťuje, v jaké míře se jednotlivé výrobky podílejí na generování obrátu, zisku, cash flow, eventuálně jaký je jejich tržní podíl.“ (viz [3.] str. 202). Předmětem analýzy bývají i jednotlivé skupiny zákazníků (např. z hlediska teritoria), pozornost je rovněž věnována i odbytovým (prodejním) cestám (přímý prodej, prodej prostřednictvím zástupců apod.) a rovněž konkurenci. Druhá etapa spočívá v odhadu budoucího vývoje společnosti vlivem případných změn (např. konkurence, nové trendy). V této fázi se připravuje tzv. marketingový mix /souhrn 4 základních marketingových nástrojů – „4P“: výrobek (product), cena (price), propagace (promotion), distribuce (placement)/. Ve třetí etapě je kladen důraz na detailní propracování marketingového mixu „4P“. Může se jednat např. o inovaci výrobků (vyřazení výrobku či naopak zavedení nového výrobku na trh), což spadá do kategorie marketingového nástroje product (výrobek) nebo tvorba ceny (nástroj price) – stanovení ceny výrobků, poskytování slev (rabatů), způsoby placení, dále v oblasti propagace (promotion) – komunikace s potenciálním zákazníkem o výrobku, kladen důraz na upoutání výrobku, reklama a v neposlední řadě distribuce (placement) – přemístění výrobku od výrobce k zákazníkovi, nastavení komunikačních cest a kanálů. Marketingově orientované společnosti se snaží o trvalé získání zákazníka

prostřednictvím programu nazvaného „4 C“, což zahrnuje: celkový užitek pro zákazníka (customer benefits), celkové (i nefinanční) náklady na získání a užití výrobku (total customer cost), komfort, pohodlí spojené jak s nákupem výrobku, tak i s jeho užíváním a likvidací (convenience) a oboustrannou komunikaci (communication). (viz [3.] str. 204).

Poslední čtvrtou etapu obchodního plánu tvoří sestavení rozpočtu. Dochází k plánování budoucích výsledků hospodaření (nákladů a výnosů), cenové politiky a cash flow.

Obchodní plán může být rozdělen na krátkodobý, střednědobý či dlouhodobý ([6.] str. 56) Kvalitní obchodní plán především vyžaduje kvalitní a spolehlivé informace. Tok získávání těchto informací pomůže nastítnit marketingová situační analýza (Obr. 1) se zacílením na analýzu makroprostředí, analýzu konkurence, analýzu trhu a analýzu prodejů, v časovém horizontu minulost - přítomnost - budoucnost.

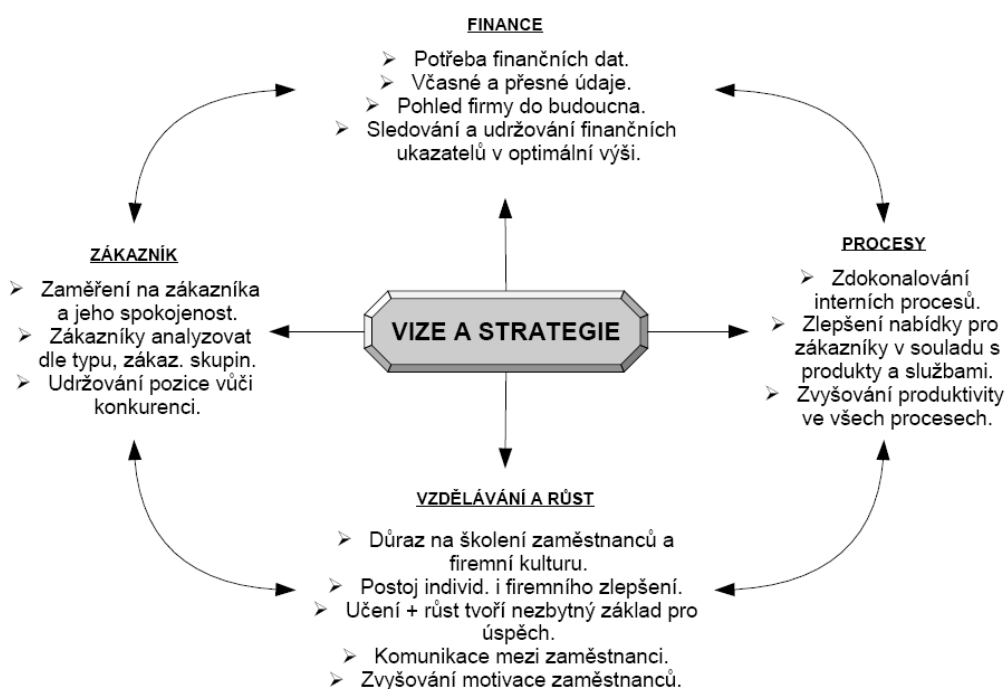


Obr. 1. Marketingová situační analýza

Zdroj: (viz [2.] str. 38)

3.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

Tuto metodu prohloubili Robert Kaplan a David Norton, profesoři Harvardské univerzity, v 90. letech 20. století. Její kořeny však sahají do r. 1950, kde francouzští inženýři společnosti General Electric, vytvořili tzv. „palubní desku opatření“ na měření výkonnosti procesů. Metoda byla zdokonalena a prohloubena pro účely strategického plánování a řízení procesů, umožňuje podniku převést své vize a strategie do akce a následně provést kontrolu vnitřních podnikových procesů a externích výstupů. „Balanced Scorecard“ (BSC) je metodou uplatňovanou ve strategickém řízení jako systém ukazatelů z oblasti financí (Finance), zákazníků (Customers), interních procesů (Internal Processes) a učení se a růstu (Learning and Growth) umožňující formulovat správný strategický záměr s minimálním informačním zkreslením při přenosu z vrcholové úrovně řízení do operativy (podřízené složky). Umožňuje organizaci konkretizovat její strategii a převést ji do konkrétních iniciativ a projektů. (viz [10.] Tato metoda se v praxi používá především v odvětví průmyslu a obchodu, vládních i neziskových organizacích. „V Balanced Scorecard je v popředí strategie a vize“. (viz [6.] str. 204) „Možnosti Balanced Scorecard zahrnují celkovou a průběžnou realizaci strategie a proto jsou také využity jako systém strategického řízení. Navíc slouží jako hlavní komunikační nástroj, který prohlubuje k diskusím nejen uvnitř oddělení, ale i mezi odděleními a odbornými oblastmi“. (viz [6.] str. 205).



Obr. 2. Metoda Balanced Scorecard

3.3 Cenová politika

3.3.1 Definice ceny

Dle klasické ekonomie je cena vyjádřením množství jednotlivých zdrojů bohatství (práce, půdy, kapitálu) spotřebovaných při vytvoření produktu. Dle L. Macákové je „specifickou formou směnné hodnoty právě cena. Je to směnná hodnota vyjádřená v penězích jako všeobecném ekvivalentu.“ „Cena porovnává hodnotu různých zboží navzájem.“ (viz [4.] str. 26)

V mnoha teoriích pojednávajících o marketingu je pojem cena označen jako peněžní vyjádření hodnoty výrobku (služby) ve srovnání s jinými výrobky nebo službami. Zákon o cenách č. 526/1990 Sb. specifikuje pojem ceny takto: „Cena je peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží.“

3.3.2 Strategie stanovení ceny

Lze říci, že výše ceny je formována náklady na výrobu, konkurencí a rovněž i poptávkou po zboží/službě na trhu.

3.3.2.1 Základní cenové strategie:

- Diferenční (diskriminační) cenové strategie = prodej stejného sortimentu, stejné kvality za rozdílné ceny; vyžaduje především segmentaci zákazníků; tato cenová strategie zahrnuje i strategii tzv. „sbírání smetany“ – firma se snaží uplatnit co možná nejvyšší cenu v krátkém časovém období pro nový výrobek, zpomalením prodeje se však jeho cena snižuje (např. značkové výrobky, u nichž je náskok před konkurencí).
- Strategie konkurenčních cen = strategie nízkých cen zaměřená na dosažení vysokého tržního podílu dané firmy; používá se tzv. penetračních cen (vysoká výroba, nízké náklady, nízké ceny, dosažení vysokého objemu prodeje); odrazuje konkurenty před vstupem na trh.
- Strategie ocenění výrobkové řady = jedná se o nabízení základního výrobku za nižší ceny, ke kterému přísluší komponenty za vyšší ceny; zákazník si samostatně volí stupeň vybavení celého výrobku; jde o komplex cen sloužící k maximalizaci zisku.
- Strategie psychologické ceny = poznatky o nákupním chování zákazníka (např. Baťovské ceny 99,90; uvádějí ceny bez DPH). (viz [3.] str. 203)

3.3.2.2 Nástroje snížení ceny za účelem podpory prodeje:

- Sleva při platbě před lhůtou splatnosti (skonto - finanční odměna za včasnou platbu).
- Kvantitativní srážka (sleva z ceny již uskutečněných dodávek zboží nebo splnění určitého obratu).
- Finanční obratový bonus (finanční odměna za dosažení určitého obratu).
- Sezónní sleva (výprodej).

Cenová a obchodní politika rovněž rozhoduje o tom, které výrobky mají být preferovány. Pomocí kalkulace se nejdříve stanoví nejziskovější výrobky a tyto produkty mají prioritu. Toto je možné zjistit prostřednictvím tradiční kalkulace úplných nákladů (úplné vlastní náklady) nebo kalkulací contribution margin (příspěvek ke krytí fixních nákladů).

3.3.3 Tradiční metoda kalkulace

Tradiční metody kalkulace vznikly v době potřeby sledovat náklady, zejména výrobní náklady. Bez přesné kalkulace nelze specifikovat, jaká by měla být nákladová cena výrobku a zda tržní cena umožňuje ještě efektivní výrobu tohoto výrobku a za

jakých podmínek. Kalkulace se provádí na jednotku výkonu, nejčastěji na jeden kus (výrobek).

3.3.4 Metody kalkulace

Metod kalkulace je celá řada a výběr metody se odvíjí od každého odvětví (jinak se kalkuluje ve stavitelství, strojírenství, potravinářství...). Každé odvětví má svá specifika, která se odrazí ve změnách kalkulačního vzorce. Princip kalkulace spočívá v přiřazení přímých nákladů (materiál, mzdy) a poté jednotlivých režii (správní, zásobovací, odbytová, tzn. nákladů, které se nedají přímo přiřadit jednomu výrobku, ale mají charakter společných nákladů: skladování, údržba, plat managementu a účetních). [11.] Tyto se přiřazují poměrem ke konkrétnímu výrobku. Postup je zřejmý z Tab. 1.

Tab. 1. Kalkulační vzorec – nákladová cena (metodika úplných nákladů)

{1}	Přímý materiál
{2}	Přímé mzdy
{3}	Výrobní režie
{4} = {1} + {2} + {3}	Vlastní náklady výroby
{5}	Správní režie
{6}	Zásobovací režie
{7} = {4} + {5} + {6}	Vlastní náklady výkonu
{8}	Odbytová režie
{9} = {7} + {8}	Úplné vlastní náklady
{10}	Zisková marže
{11} = {9} + {10}	NÁKLADOVÁ PRODEJNÍ CENA

Ceny konkurence na trhu mohou být však nižší a tudíž nedovolí podniku prodávat výrobky za nákladové prodejní ceny. Společnost by zaznamenala nízkou poptávku po svých výrobcích, zákazníky upřednostňující konkurenci a s postupem času by směřovala k zániku.

Další metoda kalkulace ukáže, zda lze ještě výrobek prodávat za požadovanou cenu, tzn. zda je prodej určitého výrobku pro společnost stále zajímavý. Cílem této kalkulace není stanovení nákladové prodejní ceny, ale stanovení ziskové marže (tzn., že od tržní ceny odečteme všechny náklady). Společnost pak posuzuje výši marže, zda je natolik nízká, že by se již výroba či prodej nevyplatil (názorně Tab. 2.).

Tab. 2. Kalkulace ziskové marže tržní ceny

{1}	Tržní cena
{2}	Přímý materiál
{3}	Přímé mzdy
{4}	Výrobní režie
{5} = {1} – {2} – {3} – {4}	<i>Marže po úhradě přímých výrob. nákladů</i>
{6}	Správní režie
{7}	Zásobovací režie
{8} = {5} – {6} – {7}	<i>Marže po úhradě výrob. nákladů</i>
{9}	Odbytová režie
{10} = {8} – {9}	VÝSLEDNÁ ZISKOVÁ MARŽE

Náklady se sledují v souvislosti ke konkrétnímu kalkulovanému výrobku (kalkulační jednici) a rovněž i k závislosti na počtu prodaných výrobků. Jak již bylo zmíněno, princip kalkulace spočívá v přiřazení přímých nákladů a poté přiřazení poměrem jednotlivých režii. Příslušné režie je třeba přiřadit každému výrobku tak, že se „rozklíčují“ za pomoci přírážkových sazeb (ty vycházejí zejména z přímých nákladů). Přírážková sazba se stanoví z roční plánované výše režie (materiálové, výrobní, odbytové, správní) a vydělí se ročním plánem např. na mzdy, materiál, výrobní náklady. Výsledkem je např. výrobní režie na 1 Kč přímých mezd, což vyjadřuje právě přírážkovou sazbu (vyjadřuje se v %). Pro shrnutí a větší přehlednost (viz (1) – (4)).

Přírážková sazba materiálové režie

$$(1) \quad \text{Přírážková sazba} = \frac{\text{Roční materiálová režie}}{\text{Roční spotřeba materiálu} \cdot 100}$$

Přírážková sazba výrobní režie

$$(2) \quad \text{Přírážková sazba} = \frac{\text{Roční výrobní režie}}{\text{Roční výrobní mzdy} \cdot 100}$$

Přírážková sazba odbytové režie

$$(3) \quad \text{Přírážková sazba} = \frac{\text{Roční odbytová režie}}{\text{Roční výrobní náklady} \cdot 100}$$

Přírážková sazba správní režie

$$(4) \quad \text{Přírážková sazba} = \frac{\text{Roční správní režie}}{\text{Roční výrobní náklady} \cdot 100}$$

Zkalkulované přírážkové sazby je možno použít na kalkulaci jednicových nákladů (nákladů na jeden výrobek) – viz Tab. 3, kde tyto sazby umožní přiřadit konkrétnímu výrobku příslušné režie.

Tab. 3. Příklad kalkulace úplných nákladů na 1 výrobek

{1}	Výrobní materiál
{2}	Výrobní mzdy
{3}	Přirážková sazba výrobní režie
$\{4\} = \{2\} \cdot \{3\}$	<i>Výrobní režie</i>
$\{5\} = \{1\} + \{2\} + \{4\}$	<i>Vlastní náklady výroby</i>
{6}	Přirážková sazba správní režie
$\{7\} = \{5\} \cdot \{6\}$	<i>Správní režie</i>
{8}	Přirážková sazba zásobovací režie
$\{9\} = \{1\} \cdot \{8\}$	<i>Zásobovací režie</i>
$\{10\} = \{5\} + \{7\} + \{9\}$	<i>Vlastní náklady výkonu</i>
{11}	Přirážková sazba odbytové režie
$\{12\} = \{11\} \cdot \{5\}$	<i>Odbytová režie</i>
$\{13\} = \{10\} + \{12\}$	<i>Úplné vlastní náklady</i>
{14}	% zisková marže
$\{15\} = \{14\} \cdot \{13\}$	<i>Zisková marže</i>
$\{16\} = \{13\} + \{15\}$	NÁKLADOVÁ PRODEJNÍ CENA

Metoda kalkulace úplných nákladů je nepřesná v „klíčování“ režií na jednotlivé výrobky, a proto z hlediska marketingu není příliš vhodná. „Nedostatky kalkulace úplných nákladů, zejména s řízením nákladů a zisku umožňuje řešit kalkulace variabilních (dílčích) nákladů.“ (viz [7.] str. 82)

3.4 Contribution margin (CM)

Contribution margin je velice důležitý instrument pro manažerská rozhodnutí. Nachází odpovědi na otázky, které výrobky by měla společnost preferovat před ostatními, které výrobky ze současného sortimentu vyřadit z nabídky a v jakém okamžiku. Prostřednictvím tzv. contribution margin („příspěvek ke krytí fixních nákladů“) se získá velmi dobrý přehled, jak o výrobním sortimentu, tak i o cenové politice. „Úroveň zisku (marže) výkonu se analyzuje na jedné straně ve vztahu k ceně, kterou je podnik schopen dosáhnout s ohledem na užité vlastnosti svých výrobků, konkurenci na trhu a další externí podmínky, na druhé straně k nákladům výkonu, jako vnitřní schopnosti firmy daný výkon úspěšně prodávat. Od těchto dvou informací se

odvívá rozhodnutí o tom, zda výkon v daném období dodávat na trh.“ (viz [7.] str. 82 a [11.]

Monitoring založený na sledování contribution margin umožňuje velmi jednoduchým způsobem stanovit bod zvratu. Je tedy možné mít v každém okamžiku velmi dobrý přehled o aktuálním stavu hospodaření společnosti. K zisku vedou nejrychleji ty výrobky, které mají největší poměr CM k tržbám!

3.4.1 Princip contribution margin

Contribution margin představuje rozdíl mezi tržbami a variabilními náklady, čili tržby očištěné o přímé výrobní náklady, tedy skutečně vydělané peníze podniku (tržby totiž ještě nejsou hotové peníze, neboť je třeba platit náklady spojené s jejich vytvořením). Variabilní (proměnlivé) náklady (např. materiálové náklady) se mění v závislosti na počtu vyrobených výrobků; čím více výrobků se vyrobí, tím větší jsou tyto náklady. Na rozdíl fixní (pevné) náklady se nemění v závislosti na výrobě; kdyby se náhle zastavila výroba, tyto náklady zůstávají, jsou dočasně neměnné (jedná se např. o odpisy, nájem, mzdy managementu). [11.]

$$(5) \quad \text{Contribution Margin} = \text{Tržby} - \text{Variabilní náklady}$$

V praxi je převážně používán koeficient contribution margin vyjádřený v procentech, který je vypočten poměrem celkově vynaložených nákladů na prodej ku celkovým tržbám, nebo také z celkové výše contribution margin vydělené tržbami a výsledek se vynásobí stem.

$$(6) \quad CM_{\text{koeficient}}(\%) = \left(1 - \frac{\text{Celkové náklady na prodej}}{\text{Celkové tržby}}\right) \cdot 100$$

$$(7) \quad CM(\%) = \left(\frac{CM}{\text{Tržby}}\right) \cdot 100$$

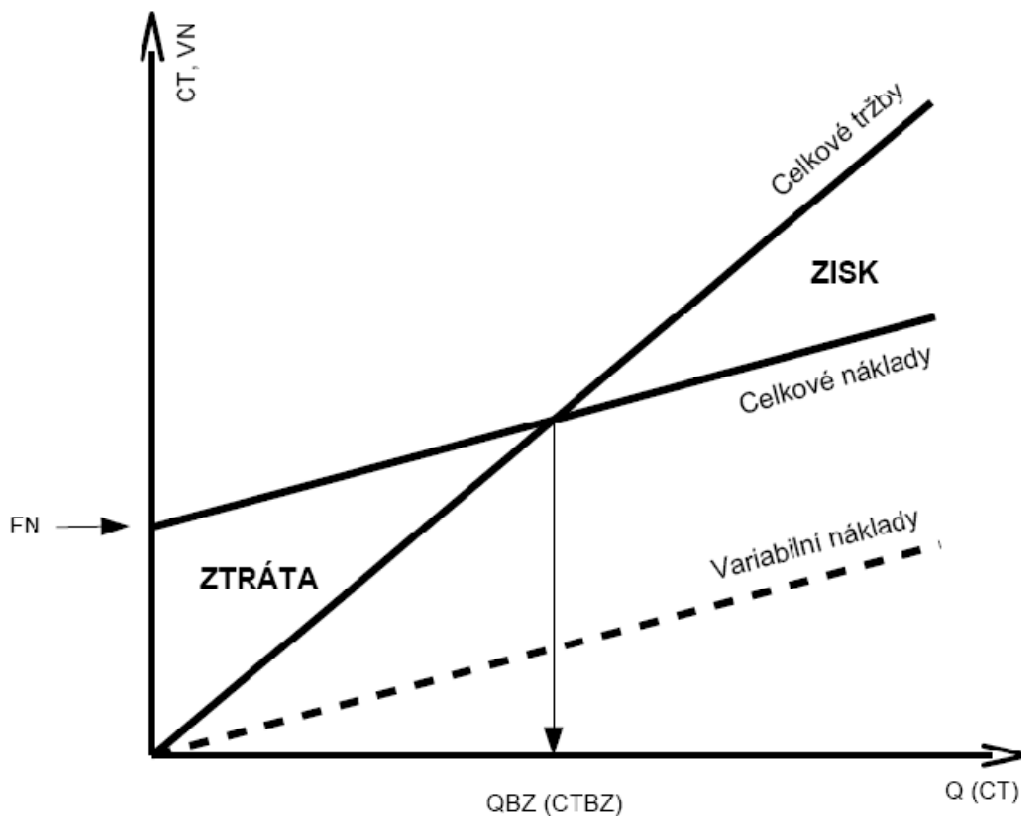
Pokud contribution margin pokryje všechny fixní náklady (proto často používaný pojem „příspěvek ke krytí“) dostává se společnost do tzv. „bodu zvratu“ (Break-Even Point). Bod zvratu ukazuje, při kolika prodaných výrobcích (popř. při jakých tržbách) se společnost dostane do stavu, kdy již není ve ztrátě. Každé další vydělané peníze již pro společnost představují reálný zisk. Bodem zvratu se rozumí „bod 0“, ve kterém jsou uhrazeny veškeré fixní náklady společnosti. Pokud do konce období kumulovaná contribution margin společnosti nedosáhne úrovně fixních nákladů, nedosáhne bodu 0, společnost vykazuje ztrátu ve výši neuhrazených (nepokrytých prostřednictvím CM) fixních nákladů. Každý výrobek přináší do firmy peníze ve výši, která odpovídá contribution margin příslušného výrobku. Je třeba poznamenat, že

kvalitní pracovník v obchodním oddělení by měl být schopen zkalkulovat, pomocí koeficientu kumulované contribution margin, dopad jeho rozhodnutí o cenách a objemech prodeje. [11.]

3.4.2 Kalkulace bodu zvratu

Kumulovaná contribution margin se v bodu zvratu rovná fixním nákladům (protože slouží k jejich krytí), z čehož plyne, že je známá celková hodnota kumulované contribution margin na bodu zvratu (tzn. jsou známy celkové fixní náklady společnosti). Bod zvratu se vypočte poměrem celkových fixních nákladů společnosti na jednotku (výrobek) contribution margin. Výsledek udává plán (počet kusů), o kolik by se měla navýšit výroba/prodej při zachování stejné výše CM. [11.]

$$(8) \quad \text{Bod zvratu} = \frac{\text{Roční fixní náklady celé společnosti}}{\text{CM na jednotku}}$$



Obr. 3. Bod zvratu

3.4.3 Důsledky poskytování slev zákazníkům

Znalosti o bodu zvratu založeném na kumulované contribution margin lze úspěšně použít pro monitoring situace ve společnosti. Získá se tak přesný pohled na to, jak velký vliv má cenová politika na hospodaření (zisku) celé společnosti.

Velmi často dochází k mylným předpokladům ve smyslu poskytnutí slevy se slibem následného rovnoměrného navýšení objemu prodeje. Stejně navýšení objemu prodeje jako poskytnutí slevy ovšem nestačí k zachování absolutní částky ziskovosti; dojde k nedostatečnému pokrytí variabilních nákladů, a tudíž se musí „sáhnout“ na contribution margin. Malá změna ceny může mít velký dopad na zisk a bod zvratu. Bod zvratu záleží na fixních nákladech, zatímco contribution margin je na fixních nákladech nezávislá. To je její obrovská výhoda. Větší variabilní náklady automaticky znamenají nižší CM a naopak nižší variabilní náklady znamenají vysokou ziskovost tržeb, vyšší CM.

4 Řízení pohledávek

Řízení (popř. správa, management) pohledávek je součástí finančního řízení podniku (finančního managementu). Cílem finančního řízení je především zajištění finanční stability podniku, čímž se rozumí schopnost podniku platit včas své současné závazky, rozhodovat o alokaci kapitálu (např. investice do nových technologií), rozhodovat o rozdělení zisku, opatřovat kapitál pro běžné a mimořádné potřeby podniku. U malých firem se o finanční řízení stará většinou sám majitel, u větších firem hlavní účetní, u velkých firem finanční ředitel s týmem finančních manažerů. Veškeré financování je ovlivňováno faktorem času a rizika. [3.]

„Faktor času spočívá v tom, že peněžní jednotka (Kč) vyplacená nebo přijatá v různých časových okamžicích má rozdílnou hodnotu; koruna dnešní je cennější než koruna získaná později (např. za rok), neboť tu, kterou máme dnes, můžeme investovat tak, aby nám přinesla úrok (např. zisk).“ Riziko vzniká z vnějších příčin (hospodářské krize, přírodní katastrofy) nebo z vnitřních příčin (zmařená investice). Je obecně známé pravidlo, že čím vyšší je riziko, tím vyšší je i požadovaný výnos. (viz [3.] str. 227 - 228)

4.1 Členění pohledávek

Je zřejmé, že pohledávky jsou velmi různorodé, a proto je účelné je pro potřeby finančního řízení třídit. Lze je dělit podle:

- subjektů (platících, neplatících apod.)
- místa dlužníka (tuzemské a zahraniční)
- času (krátkodobé a dlouhodobé)
- pravidelné či náhodné pohledávky
- míry rizikovosti apod.

Souhrnně může jít o pohledávky žádoucí (jsou projevem normální úrovně hospodaření) či nežádoucí (nadměrné objemem či v nevhodné struktuře). (viz [1.] str. 135)

4.2 Pohledávky z obchodního styku

Jedná se o pohledávky vyplývající z předmětu činnosti podniku – z prodeje výrobků, zboží nebo provedení služby. Podnik by měl usilovat o stanovení a udržení optimální výše pohledávek k zajištění jeho finanční rovnováhy. Toho může docílit těmito prostředky:

- 1) *Využívání podmínek prodeje pro řízení pohledávek* = investováním do pohledávek se podnik zbavuje možnosti investovat kapitál jinak; s růstem prodeje jde ruku v ruce i zvyšování pohledávek a tím i vyšší riziko méně spolehlivých odběratelů. Z tohoto důvodu je významné sledovat a využívat podmínky prodeje (např. v oblasti tvorby cen, doby splatnosti, podmínek zvyhodňujících odběratele při platbě před splatností apod.).
- 2) *Stanovení výše pohledávek* = k monitorování pohledávek se často používá ukazatel doby obratu pohledávek, tzn. za jakou dobu od vystavení daňového dokladu se pohledávka přemění opět na peněžní prostředky (dojde k inkasu), nebo-li udává délku obchodního úvěru. Stav pohledávek ovlivňuje výše obratu (objem dodávek, cen, podmínky prodeje) a rovněž i zlepšení/zhoršení ukazatele doby obratu pohledávky (zkracování/prodlužování doby splatnosti, snižování/zvyšování výše pohledávek na 1 Kč). Při počítání tohoto ukazatele je nutné brát v úvahu pouze tržby u pohledávek na úvěr (vyklučují se pohledávky za hotové a pohledávky nesouvisející s prodejem). Údaj v čitateli vzorečku představuje průměrný stav pohledávek ve sledovaném období nebo stav pohledávek k určitému datu (např. k 31.12.).

Výpočet doby obratu pohledávek

$$(9) \quad \text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Vypočtený ukazatel doby obratu pohledávek lze porovnat s lhůtami splatnosti. Tím lze prokázat, zda inkaso probíhá v souladu s nastavenými platebními podmínkami společnosti. Výsledek tohoto ukazatele je rovněž velice zásadní pro finanční řízení - sledování cash flow.

3) *Řízení pohledávek z hlediska výnosů a rizika* = řeší otázku úvěrové politiky (zda a komu poskytnout obchodní úvěr); vychází se ze dvou předpokladů:

- Odběratel přistoupí na podmínky obchodního úvěru a zaplatí (=> inkasujeme, získáme zisk v současné hodnotě).
- Odběratel přistoupí na podmínky obchodního úvěru a nezaplatí (=> neinkasujeme, nezískáme zisk, ale ztratíme vynaložené náklady a to s pravděpodobností (1-p)).

Spočítá se tedy současná hodnota zisku z prodeje na úvěr (SHZ): Podmínkou poskytnutí obchodního úvěru je kladná současná hodnota zisku (SHZ > 0).

Výpočet současné hodnoty zisku

$$(10) \quad SHZ = p \cdot \frac{(INK - NÁK)}{(1+i)} - (1 - p) \cdot NÁK$$

- p ...pravděpodobnost zaplacení
- INK ...inkaso (zaplacení pohledávky)
- NÁK ...náklady na pohledávku (náklady na prodané výrobky)
- INK – NÁK ...zisk z prodeje na úvěr
- i ...úroková míra (požadovaná výnosnost)

4) *Zajištění pohledávek* = může mít podobu zástavního práva, postoupení pohledávky, pojištění pohledávky, různé formy ručení; zajištění dokumentárními platbami, směnkami, šeky, bankovními zárukami, lze přiřadit i faktoring (odkup krátkodobých pohledávek před lhůtou splatnosti) a forfaiting (odkup dlouhodobých pohledávek). Jde o riziko ze strany dodavatele (věřitele), zda poskytne obchodní úvěr se zajištěním či bez zajištění. Se vznikem pohledávky se věřitel vystavuje riziku ztráty ve vyšší hodnoty ztráty výrobků, zboží, služeb a ušlé marži, DPH (které je odvedeno ke dni uskutečnění tržby) a rovněž dani z příjmu (neboť i nevyinkasované výnosy se zdaňují). Nástroje zajištění se doporučují používat především při obchodech se zahraničními partnery, při pochybnostech důvěryhodnosti obchodního partnera nebo při dodání zboží či služby větších hodnot (např. investiční celky).

5) *Využívání informací o odběratelích* = vlastní sběr informací slouží věřiteli k posouzení kvality odběratele (platební morálce, úvěruschopnosti). Existují i specializované společnosti se zaměřením na obchodování s pohledávkami, zveřejňování dlužníků, sběrem dat a zkoumáním úvěrových schopností podniků, inkasní politikou a pojišťováním pohledávek. Získávání informací je poměrně obtížná a finančně náročná záležitost.

6) *Inkasní politika a vymáhání pohledávek* = zahrnuje evidenci a kontrolu pohledávek, postavení pohledávek vůči tržbám, upomínání, vymáhání pohledávek (mimosoudní, soudní). (viz [1.] str. 136 - 137)

Je nezbytné si uvědomit fakt, že čím dříve se začne neuhrazená pohledávka po splatnosti vymáhat, tím dříve bude společnost disponovat finančními prostředky. Rovněž dojde ke snížení nákladů spojených s vymáháním pohledávek (např. náklady na

tisk, archivace, zavádění nových informačních systémů, firemní právníky) a bude menší riziko nedobytnosti pohledávky.

4.3 Postupy vymáhání:

Mimosoudní vymáhání

Většina společností se sama domáhá práva inkasa pohledávky, počínaje telefonickými urgencemi, písemnými upomínkami, osobní návštěvou; pokouší se vyjednat nové platební podmínky (např. prodloužením splatnosti, sepsáním splátkového kalendáře, uznáním dluhu se splátkami, směnkou...). Na trhu se však nabízí i mnoho faktoringových, forfaitingových a specializovaných inkasních společností, které se právě touto problematikou zabývají (odkup a prodej pohledávek, postoupení pohledávek...). Vymáhání pomocí 3. osoby se většinou uskutečňuje na základě uzavření mandátní smlouvy. Věřitel si rovněž může najmout tzv. vymáhací agenturu – praktiky těchto firem nebývají příliš ohleduplné, v některých případech jdou až za hranice zákona, tudíž stojí za velké zvážení, zda takovýchto služeb využít, neboť může dojít ke ztrátě či poškození dobrého jména společnosti na trhu.

Soudní vymáhání

Tento způsob vymáhání je poněkud nákladově náročný a mnohdy i díky zatíženosti soudů zdlouhavý. Společnost musí kalkulovat s náklady spojenými s právním zastoupením, ale i se zaplacením soudního poplatku. Podklady pro podání soudní žaloby by měly být úplné a průkazné (počínaje kupní smlouvou, objednávkou, nabídkou, fakturou, dodacím listem či jiným dokladem dokazujícím, že zboží/dílo bylo skutečně převzato dlužníkem). Společnost žaluje jak dlužnou výši jistiny, tak úroky z prodlení a soudní náklady řízení. V případě, že dlužník nepodá odpor proti soudnímu rozsudku či příkazu a zaplatí, jsou tyto náklady pokryty. Pokud dlužník neuhradí pohledávku na základě soudního příkazu k úhradě, může věřitel postupovat cestou exekuce (prostřednictvím exekučního úřadu) či dokonce podat návrh na zahájení insolvenčního řízení (blíže upravuje Insolvenční zákon č. 182/2006 Sb.).

Závěrem lze shrnout, že o pohledávky je třeba se starat ještě dříve, než vůbec vzniknou. Prevence je důležitým předpokladem úspěšné realizace obchodního případu. Z hlediska i budoucího zajištění, je před vznikem pohledávky vhodné sepsat kupní smlouvu se zákonem předepsanými náležitostmi, dodacími a platebními podmínkami (upravuje Obchodní zákoník). Do kupní smlouvy se doporučuje zakomponovat i doložku ohledně případných sporů (pozdní dodávka, penále z prodlení apod.), popř. i

doložku vztahující se k vlastnickým právům, tzn. vlastnické právo na předmět kupní smlouvy přechází na kupujícího až v okamžiku zaplacení kupní ceny prodávajícímu. Je doporučováno pravidelně ověřovat platební morálku všech odběratelů, neboť nikde není psáno, že bezproblémová spolupráce s dlouhodobým obchodním partnerem je zárukou toho, že náš obchodní partner bude solventní i v budoucnosti.

5 Hodnocení finanční výkonnosti podniku – finanční analýza

Finanční analýza je součástí finančního rozhodování a finančního řízení. „Zdrojem údajů pro finanční analýzu jsou nejen finanční interní výkazy (rozhodnutí, výkaz zisků a ztrát, výkaz o cash flow), ale i externí údaje o jiných podnicích (např. údaje ze Statistické ročenky ČSÚ, z Obchodního věstníku, z Prospektu emitenta cenných papírů SCP aj.); ty slouží především pro srovnávání s ostatními, hlavně konkurenčními podniky.“ (viz [3.] str. 237) Finanční analýza slouží k posouzení finančního zdraví podniku a odhaluje slabé a silné stránky podniku. „Účelem a smyslem finanční analýzy je provést s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření.“ (viz [1.] str. 91)

5.1 Analýza poměrových ukazatelů

„Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele. Poměrové ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek) uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují co do obsahu určité souvislosti.“ (viz [1.] str. 92)

„Poměrová analýza pracuje s poměrovými ukazateli, které představují podíl dvou absolutních ukazatelů, např. podíl zisku připadající na 1 Kč tržeb. Sleduje se celá řada poměrových ukazatelů, které se seskupují do několika skupin.“ (viz [3.] str. 237) Do základní skupiny poměrových ukazatelů se řadí ukazatel rentability, ukazatel aktivity, ukazatel likvidity a ukazatel zadluženosti.

5.1.1 Ukazatel rentability (výnosnosti, ziskovosti)

Nejdůležitější způsob hodnocení podnikatelské činnosti spočívá v poměření celkového zisku s výší podnikových zdrojů, kterých bylo použito k jeho dosažení. „Ukazatel rentability se používá pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti podniku, pomocí nich se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku.“ (viz [1.] str. 95)

Ukazatele rentability měří čistý výsledek podnikového snažení. Jedná se o kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku. Pro výpočet se používají tyto poměry: (viz [3.] str. 239)

$$(11) \quad \text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

$$(12) \quad \text{Výnosnost celkových aktiv (ROA)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Aktiva}}$$

$$(13) \quad \text{Výnosnost vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$(14) \quad \text{Výnosnost kapitálu investorů (ROIC)} = \frac{\text{EBIT} \cdot (1-t)}{\text{Vlastní kapitál} + \text{dl.dluhy}}$$

(kde t je míra zdanění zisku v desetinném čísle)

5.1.2 Ukazatel aktivity (obratovosti)

„Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.“ (viz [3.] str. 238) Měří dobu a rychlost obratu jednotlivých složek aktiv (zásob, pohledávek, celkových aktiv, fixních aktiv, oběžných aktiv) a hodnotí tak vázanost kapitálu v určitých formách aktiv.

$$(15) \quad \text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$(16) \quad \text{Doba obratu pohledávky} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

$$(17) \quad \text{Obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Oběžná aktiva}}$$

$$(18) \quad \text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

5.1.3 Ukazatel likvidity

„Likvidita podniku je předpokladem jeho finanční rovnováhy (stability). Je-li podnik trvale nelikvidní (jeho finanční rovnováha je porušena), hovoříme o platební neschopnosti (insolvenci).“ (viz [3.] str. 120)

„Obecně platí, že vyšší likvidita (vyšší podíl aktiv s vyšším stupněm likvidity, především peněz a pohledávek) snižuje nebezpečí platební neschopnosti, ale současně snižuje výnosnost podniku (peníze v pokladně mají nulovou výnosnost, peníze na účtech velmi nízkou); výnos totiž zvyšují především nové stroje a technologie, nové druhy materiálu apod., tj. málo likvidní aktiva. Management podniku proto musí usilovat o optimální likviditu a optimální strukturu veškerého majetku (aktiv).“ (viz [3.] str. 121)

$$(19) \quad \text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$(20) \quad \text{Rychlá likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Při hodnocení ukazatelů likvidity je důležité vzít na vědomí skutečnost, že oběžná aktiva neprodukují žádný zisk, naopak v nich má podnik své zdroje vázány. Více likvidní prostředky přinášejí zpravidla nízký úrok. Podle ukazatele likvidity posuzují věřitelé solidnost podniku. Zvýšení likvidity znamená zpravidla snížení rentability podniku.

5.1.4 Ukazatel zadluženosti

„Ukazatel zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluhu.“ (viz [3.] str. 238) Cizí kapitál (dodavatelský úvěr, bankovní úvěr, půjčka, závazky vůči zaměstnancům, státu, hypotekární úvěr, leasingové dluhy...) je závazek podniku, který musí podnik v určité době splatit. Při větším použití cizího kapitálu se zvyšuje zadluženost a snižuje se finanční stabilita podniku. S poskytováním cizího kapitálu jsou spojeny výdaje spojené s jeho získáním a úrok. Cizí kapitál je i přesto levnější než vlastní kapitál – působení daňového efektu, finanční páky. Obecně platí, že krátkodobý kapitál je levnější než dlouhodobý. „Platí totiž, že s prodlužováním časového horizontu roste pro věřitele riziko a s růstem rizika zase roste požadovaná výnosnost investovaného kapitálu.“ (viz [3.] str. 125)

Zadluženost lze spočítat 2 způsoby:

$$(21) \quad \text{Zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$(22) \quad \text{Krytí úroků} = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Úroky}}$$

$$(23) \quad \text{Finanční páka} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

6 Praktická část

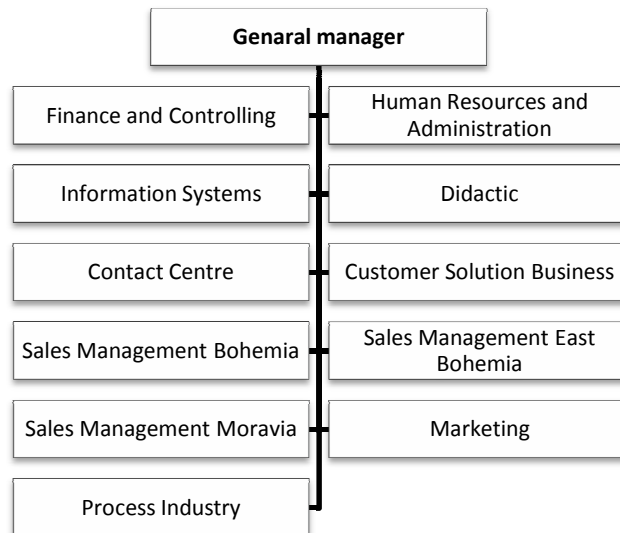
6.1 Popis firmy

6.1.1 Základní údaje

Společnost „Alfa“ nejlépe charakterizuje její inovační činnost zaměřená na zvyšování produktivity, globální působnost a úzké partnerství s klienty. Pneumatické systémy – využívající stlačený vzduch nebo vakuum – jsou klíčovou technologií automatizace a jádrem činnosti firmy.

Společnost nabízí přibližně 26.000 výrobků, které lze přizpůsobit specifickým potřebám zákazníka. Základní nabídka výrobků společnosti zahrnuje pneumatické i elektrické pohony, ventily, ventilové terminály, instalačně nenáročné spojovací systémy, manipulační a montážní technologii, zařízení pro úpravu vzduchu, hadice, vakuovou technologii, senzory a řídicí systémy, rozsáhlou řadu vzdělávacích a školicích programů. Poskytuje konstrukční celky připravené k instalaci a na míru šitá řešení podle specifických potřeb daného průmyslového odvětví, jako je například automobilový, elektrotechnický, potravinářský, obalový a zpracovatelský průmysl, stejně jako specializovaná řešení pro regionální trh a individuální zákazníky.

Na českém trhu společnost působí více než 25 let. Vnější význam o nárocích, které společnost klade na kvalitu je certifikace celé společnosti dle DIN ISO 9001:2000. (viz [5.]). V současné době zaměstnává 70 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti viz Obr. 4.

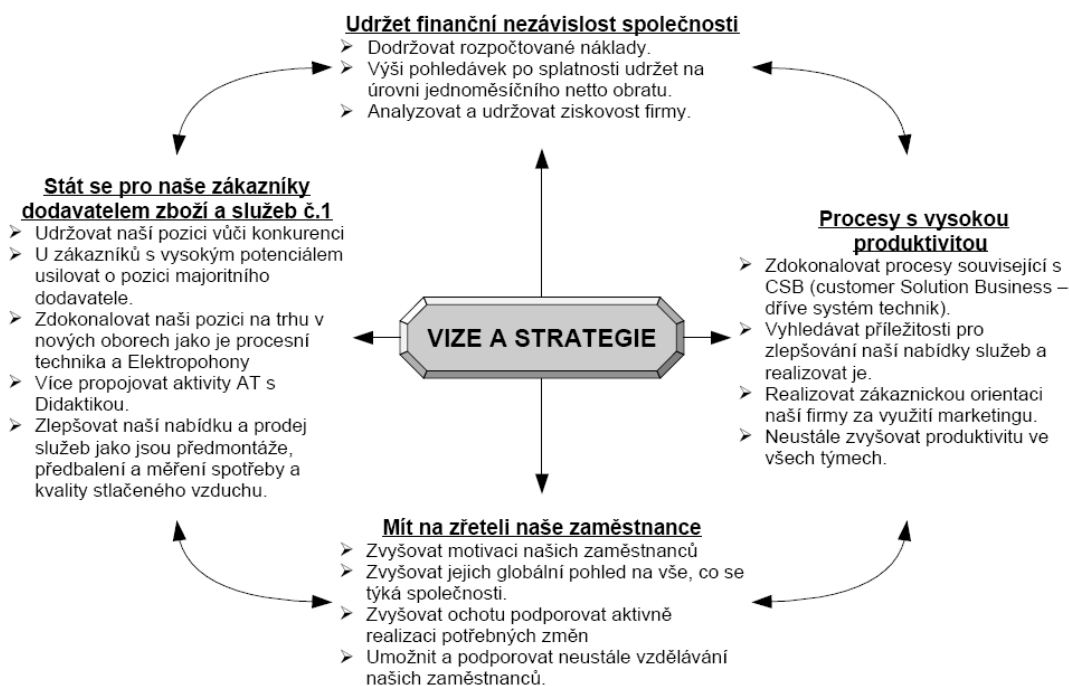


Obr. 4. Organizační struktura společnosti „Alfa“

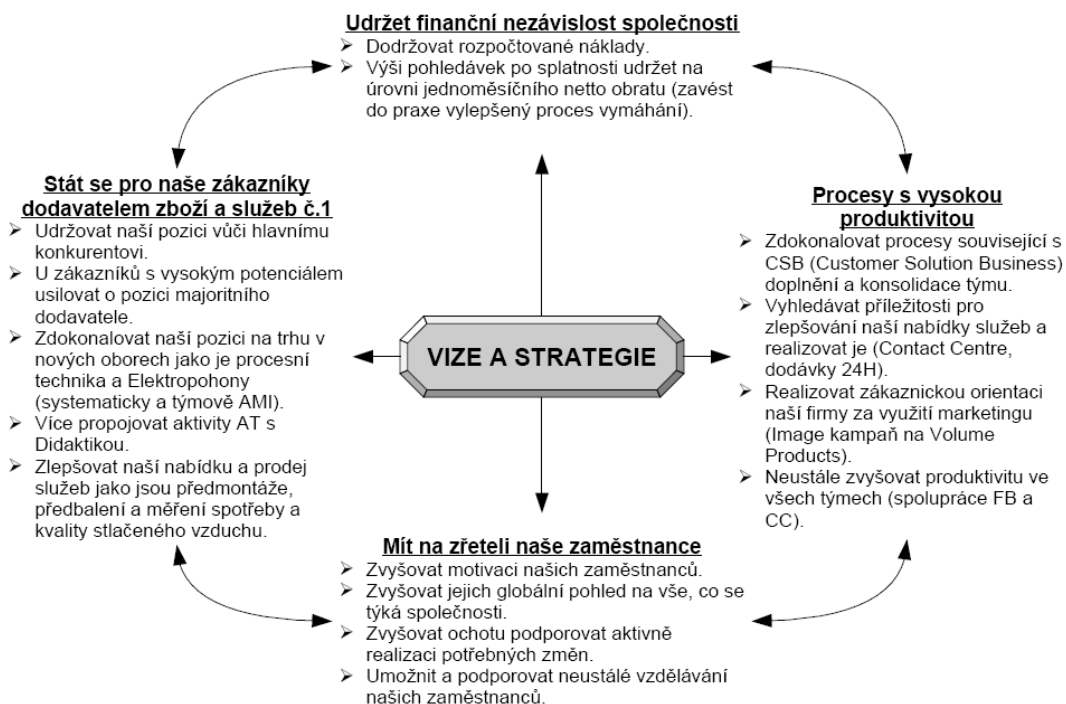
6.1.2 Obchodní strategie a BSC

Obchodní strategie a cíle jsou stanovovány výkonným ředitelem ve spolupráci s oddělením marketingu a area sales managery. Základním obchodním cílem společnosti je zvýšit podíl prodeje a upevnit pozici na trhu. Prioritní skupinou zákazníků společnosti byla stanovena oblast automobilového a potravinářského průmyslu, balící techniky a jednoúčelových strojů.

Od roku 2007 využívá společnost „Alfa“ k realizaci své strategie metodu Balanced Scorecard (viz Obr. 5). Plnění ukazatelů systému BSC je průběžně monitorováno a vyhodnocováno 1x měsíčně vedoucími pracovníky. Ti mají možnost rychle a obsáhle posoudit stav podnikových cílů a aktivit. Monitorování a měření je prováděno v různých fázích. Jedním z cílů BSC je vysoká spokojenost zákazníků. Ta se ověřuje na veletrzích, výstavách (analýza návštěvnosti) a při osobních návštěvách obchodními poradci. Dále se ověřují realizace/nerealizace nabídek, stížnosti, reklamace, termíny dodávek apod.



Obr. 5. BSC „Alfa“: 2007



Obr. 6. BSC „Alfa“: 2008

6.2 Analýza finanční situace podniku

Úvodem je třeba poznamenat, že finanční analýza není tématem této odborné práce. Před jakoukoliv změnou v oblasti pohledávek je třeba zjistit a vyhodnotit, jakým způsobem podnik hospodaří se svými aktivy, zda je podnik schopen uspokojit své splatné závazky, v jakém rozsahu využívá cizích zdrojů a jakého čistého výsledku dosahuje. Tato předběžná analýza zajistí, aby případná změna v řízení pohledávek nemohla ohrozit chod podniku.

6.2.1 Ukazatel rentability (výnosnosti)

Tab. 4. Analýza rentability v letech 2006 – 2008

poměrový ukazatel	2008	2007	2006	08/07	07/06
rentabilita celkových aktiv	13,13	13,44	13,90	97,69%	96,69%
[čistý zisk / aktiva]	[56354/429247]	[50742/377653]	[52578/378200]		
rentabilita vlastního kapitálu	14,80	15,64	19,20	94,63%	81,46%
[čistý zisk / vlastní kapitál]	[56354/380887]	[50742/324533]	[52578/273791]		
rentabilita tržeb	7,04	6,35	8,09	110,87%	78,49%
[čistý zisk / tržby]	[56354/800256]	[50742/799187]	[52578/650203]		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Rentabilita celkových aktiv (kapitálu) se pohybuje mezi hodnotami 13 – 14 procentních bodů. Za rok 2007 došlo k poklesu o 0,46 procentního bodu oproti roku 2006, v roce 2008 došlo rovněž k poklesu rentability celkového kapitálu proti roku 2007, a to o 0,31 procentního bodu. Pro tento ukazatel neexistují žádné optimální hodnoty. Jeho výše by však měla pokrýt placené úroky a k tomu přinášet zisk. Společnost vykazuje meziročně nárůst zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu za rok 2007 vykazuje pokles o 3,56 procentního bodu oproti její výši v roce 2006 a za období roku 2008 pokles o 0,84 procentního bodu při srovnání s rokem 2007. Zhodnocení vlastního kapitálu by mělo být tak velké, aby pokrývalo obvyklou výnosovou míru a rizikovou prémii. [1.]

Rentabilita tržeb za rok 2007 poklesla proti roku 2006 o 1,74 procentního bodu. Za období roku 2008 došlo naopak k růstu o 0,69 procentního bodu oproti roku 2007. Obecně platí, že čím vyšší je ziskovost, tím lépe. Při hodnocení tohoto faktoru je třeba přihlížet na celkový objem tržeb (prodeje) a rychlost obratu zásob. Absolutní částku zisku lze zvyšovat zvětšováním objemu prodeje, i když zisková marže (podíl na zisku) na jednici prodeje klesá (dosahuje se nižší zisk na jednotku, ale absolutní výše zisku narůstá zvýšením prodeje). [1.]

6.2.2 Ukazatel aktivity (obratovosti)

Tab. 5. Analýza aktivity v letech 2006 - 2008

poměrový ukazatel	2008	2007	2006	08/07	07/06
obrat stálých aktiv	4,68	4,50	3,09	103,90%	145,95%
[tržby / stálá aktiva]	[800256/171062]	[799187/177496]	[650203/210757]		
obrat oběžných aktiv	3,12	4,16	4,06	75,13%	102,33%
[tržby / oběžná aktiva]	[800256/256307]	[799187/192303]	[650203/160092]		
obrat celkových aktiv	1,86	2,12	1,72	88,10%	123,09%
[tržby / celková aktiva]	[800256/429247]	[799187/377653]	[650203/378200]		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Doba obratu stálých aktiv vzrostla za rok 2008 oproti roku 2007 o 0,18 procentního bodu a za rok 2007 proti roku 2006 o 1,41 procentního bodu. V roce 2007 došlo k výraznému poklesu stálých aktiv a zároveň k navýšení tržeb, což bylo způsobeno prodejem dlouhodobého hmotného majetku (budova, pozemek).

Doba obratu oběžných aktiv se v roce 2008 snížila oproti roku 2007 o 1,04 procentního bodu v důsledku výrazného navýšení stavu oběžných aktiv. V roce 2007 oproti roku 2006 se výše mírně zvýšila a to o 0,1 procentního bodu. Ukazatel vykazuje pozitivní trend.

Obrat celkových aktiv se v roce 2008 snížil o 0,26 procentního bodu oproti roku 2007 a v roce 2007 se jeho výše zvýšila o 0,4 procentního bodu oproti roku 2006, což je způsobeno výrazným nárůstem tržeb v roce 2007 oproti roku 2006.

6.2.3 Ukazatel likvidity

Tab. 6. Analýza likvidity v letech 2006 – 2008

poměrový ukazatel	2008	2007	2006	08/07	07/06
běžná likvidita	6,12	4,21	1,62	145,26%	259,56%
[oběžná aktiva / kr. závazky]	[256307/41900]	[192303/45665]	[160092/98675]		
rychlá likvidita	5,73	3,87	1,52	148,06%	254,50%
[(oběž. aktiva - zásoby) / kr. závazky]	[(256307-16316)/41900]	[(192303-15648)/45665]	[(160092-10101)/98675]		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele (přeměnit oběžná aktiva v hotovost). V roce 2008 vzrostla běžná likvidita o 1,91 procentního bodu oproti roku 2007. V roce 2007 se zvýšila o 2,59 procentního bodu oproti roku 2006. Výrazný nárůst je způsoben výší krátkodobých závazků ke konci období. V roce 2007 došlo k výraznému snížení krátkodobých závazků na konci

období oproti roku 2006. V roce 2008 oproti roku 2007 se výše krátkodobých závazků rovněž snížila, přičemž zároveň došlo i k navýšení oběžných aktiv.

Rychlá likvidita, při srovnání let 2008 a 2007, se zvýšila o 1,86 procentního bodu. V roce 2007 se zvýšila o 2,35 procentního bodu oproti roku 2006. Ukazatel vykazuje pozitivní trend.

Vypočtené ukazatele likvidity v období 2006 - 2008 mají postupně rostoucí trend. Čím větší je hodnota ukazatele, tím pravděpodobnější je zachování platební schopnosti společnosti. Se zvýšením ukazatele likvidity ovšem souvisí i snížení rentability společnosti. Pro věřitele je známkou dobré likvidity společnosti.

6.2.4 Ukazatel zadluženosti

Tab. 7. Analýza zadluženosti v letech

poměrový ukazatel	2008	2007	2006	08/07	07/06
zadluženost	0,11	0,14	0,27	80,47%	51,14%
[cizí zdroje /celk. aktiva]	[47985/429247]	[52461/377653]	[102732/378200]		
finanční páka	1,13	1,16	1,38	96,84%	84,24%
[celk. zdroje/vlast. kapitál]	[429247/380887]	[377653/324533]	[378200/273791]		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Zadluženost společnosti se v roce 2008 oproti roku 2007 snížila o 0,03 procentního bodu a v roce 2007 oproti roku 2006 snížila o 0,13 procentního bodu. Snížení zadluženosti bylo způsobeno snížením závazků z obchodních vztahů se spřízněnými stranami (propojené osoby) ke konci roku 2007. Obecně nejsou pro tento ukazatel stanoveny ideální hodnoty. Obecně platí, že čím nižší je hodnota ukazatele, tím je nižší zadluženost podniku a nižší riziko pro věřitele.

Finanční páka se v roce 2008 při srovnání s rokem 2007 snížila o 0,03 procentního bodu a v roce 2007 oproti roku 2006 snížila o 0,22 procentního bodu. Hodnoty ukazatele stagnují na podobné hranici. Klesající trend nastal v důsledku nárůstu celkových zdrojů (aktiv). Ukazatel vykazuje dobré hodnoty, společnost nepotřebuje krytí z cizích zdrojů (úvěr).

Výsledky finanční analýzy vykazují relativně pozitivní hodnoty. Rychlost obratu stálých aktiv má tendenci růstu, což je ovlivněno poklesem stálých aktiv. Rychlost obratu oběžných aktiv vykazuje v roce 2008 mírně negativní trend, který je způsoben navýšením oběžných aktiv (nárůst zásob, nikoliv pohledávek). Společnost vykazuje

meziročně nárůst čistého zisku. Ukazatelé likvidity a zadluženosti jsou příznivé. Společnost není v ohrožení a nepotřebuje financování z cizích zdrojů. Při tvorbě nové strategie není třeba zaměřit se na žádný akutní problém ohrožující společnost.

6.3 Analýza stávajícího stavu řízení pohledávek

6.3.1 Ceny

Základní ceny zboží jsou stanoveny mateřskou společností v ceníku v měně eur (bez dopravy). Společnost využívá systému přímých dodávek zboží od výrobce („matky“) k zákazníkovi a hodnotu této dopravy zohledňuje k ceníku stanoveným koeficientem. Ceny v euro se přepočítávají na českou měnu prostřednictvím pevně stanoveného ročního kurzu. Další úpravy cen nastanou např. při poskytnutí rabatu zákazníkovi. Kompetence k přidělování rabatu mají v rukou obchodní zástupci a area sales manageři.

Používané nástroje rabatů ve společnosti:

- Delivery Class (zboží je rozděleno do skupin a každá jednotlivá skupina má svůj rabat).
- Product Groups (podskupina Delivery Class, jemnější rozdělení skupin zboží s možností dalšího rabatu).
- Množstevní rabat.
- Speciální rabat pro konkrétního zákazníka.
- Tzv. netto cena (rabat přímo na konkrétní číslo zboží).
- Platební podmínka skonto.
- Finanční obratový bonus.

Společnost se nezaměřuje pouze na samotný prodej zboží (komponentů), ale rovněž i na prodej vlastních projektů (Customer Solution Business), výukových seminářů a účetnických služeb. Ceny zboží určuje „matka“, ale ceny projektů si stanovuje „Alfa“ sama, pomocí kalkulací. Za kalkulaci je zodpovědný systémový inženýr (vedoucí daného projektu). Kvůli vzrůstajícímu počtu projektů měnila společnost softwarové prostředky k výpočtům kalkulace ve sledovaném období (2006 - 2008).

Do r. 2006: MS Excel

Kalkulace byla prováděna odpovědným pracovníkem v programu MS Excel za použití metody kalkulační s přírážkovou sazbou. Tento způsob v některých případech nezohledňoval nastavené obchodní podmínky u konkrétního zákazníka (speciální rabaty na konkrétního zákazníka), nezobrazoval reálnou výši vynaložených nákladů a stupeň rozpracovanosti projektu.

r. 2007: Modul PS

Kvůli vysokému nárůstu objemu systémových řešení nebyl způsob zpracování v MS Excel dostačující. Bylo požadováno nalézt pružnější a pohotovější způsob kalkulační a monitoring projektů. Pohyb zboží, určeného k prodeji, byl sledován v jednotlivých modulech softwaru SAP. Proto byl podán návrh propojit sledování projektů s ostatními moduly. Po několika měsících byl přikoupen a nastaven tzv. modul PS. Modul PS již zohledňoval obchodní podmínky jednotlivých zákazníků automaticky, ale stále nebyla zrychlena a zautomatizována řada požadavků.

r. 2008: Modul PP

Modul PP (project production) je nadstavba modulu PS. Umožňuje sledovat skutečné náklady na jednotlivé projekty; zohledňuje nastavené obchodní podmínky konkrétních zákazníků; automaticky sleduje stupeň rozpracovanosti projektů, nedokončenou výrobu; z vystavených nabídek lze vyhodnocovat stupeň realizace či nerealizace odeslaných nabídek. Zahrnuje tzv. „service times“, čímž lze sledovat konkrétní výši nákladů, engineering, zpracování dokumentace, montáž, externí dodavatele, programování. V modulu PP lze provést 2 metody kalkulační, tzv. Top Down (od nás k zákazníkovi: prodejní cena mínus poskytnuté rabaty) nebo Bottom Up (nákupní cena * koeficient contribution margin). Společnost preferuje metodu Top Down, neboť dle zatím dostupných informací u metody Bottom Up nelze využít možnosti vložit obchodní podmínky na konkrétního zákazníka a je náročnější na administrativu. Metoda Bottom Up je v praxi využívána mezi propojenými osobami (tzv. transferové ceny mezi „matkou“ a jejími „dcerami“ a „dcerami“ navzájem). Modul PP je k dispozici společnosti od září 2008 a je stále ve zkušební verzi.

Zavedení PP modulu byl každopádně krok správným směrem. Počáteční investice a časová náročnost při nadefinování konkrétních parametrů bude i v budoucnu kompenzována rychlejšími a přesnějšími výstupy. V důsledku toho se tak rovněž odlehčí administrativu pro systémové inženýry, kteří uspořený čas mohou lépe využít k technickému řešení, popř. k rychlejšímu vyřízení dalších projektů.

6.3.2 Analýza rabatů 2006 - 2008

Jak již bylo zmíněno, společnost používá několik typů rabatů, které lze vzájemně propojovat, kombinovat. Vzhledem k velkému sortimentu zboží (26.000 druhů) a kombinačním možnostem, by bylo velice obtížné stanovit, který výrobek je upřednostňován, a kterému je poskytován největší rabat. Důvodů pro poskytnutí rabatu je celá řada, např. snaha udržet objem prodeje, vliv konkurence, potenciál obratu u zákazníka, přilákání zákazníka atd. Z tohoto hlediska tato práce nebude analyzovat rabaty na konkrétní produkty, ale zaměří se na rabaty z hlediska oboru působení zákazníka, konkrétně na preferované obory dle obchodní strategie - Automobilový průmysl, Balící stroje a techniku, Jednoučelové stroje a Potravinářský průmysl. Ostatní obory viz přílohy 10.1.

Tab. 8. Rabaty dle oboru působnosti zákazníka

Název oboru	Tržby netto	Tržby brutto	Rabat celkem	Celkové nákl. na prodej	Rabat v %
Automobil. průmysl	425 104 268	594 083 019	168 978 751	287 838 669	
2006	97 786 075	131 376 264	33 590 189	65 994 579	25,57%
2007	165 531 721	231 503 207	65 971 487	114 492 079	28,50%
2008	161 786 472	231 203 547	69 417 075	107 352 011	30,02%
Balící technika	48 383 138	66 432 222	18 049 084	30 185 406	
2006	14 255 035	19 763 684	5 508 649	9 234 675	27,87%
2007	18 819 231	26 240 906	7 421 674	11 978 078	28,28%
2008	15 308 872	20 427 632	5 118 761	8 972 653	25,06%
Jednoučelové stroje	266 700 964	356 203 173	89 502 209	164 348 983	
2006	64 607 104	81 521 802	16 914 698	39 480 053	20,75%
2007	95 665 128	127 720 867	32 055 738	61 309 925	25,10%
2008	106 428 731	146 960 504	40 531 773	63 559 004	27,58%
Potravinář. průmysl	105 968 080	136 413 074	30 444 995	65 511 135	
2006	26 569 742	33 493 745	6 924 003	16 983 398	20,67%
2007	42 373 385	54 217 573	11 844 188	26 381 608	21,85%
2008	37 024 952	48 701 756	11 676 804	22 146 129	23,98%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ze čtyř sledovaných oborů je největší důraz kladen na Automobilový průmysl. Tento obor přinesl společnosti nejvyšší přínos z hlediska objemu tržeb, druhou pozici ve výši dosažených tržeb obsadily Jednoučelové stroje, třetí příčku Potravinářský průmysl a poslední Balící technika. Z hlediska výše poskytnutého rabatu byl největší rabat poskytnut opět v Automobilovém průmyslu (v roce 2008 30,02 %, v r. 2007 28,50 % a v r. 2006 25,57 %), což je ovlivněno především velkým počtem konkurentů v této oblasti a tudíž velkým tlakem na ceny. Oboru Balící technika byl poskytnut největší rabat v r. 2007, což činilo 28,28 %, v r. 2006 27,87 %, v r. 2008 25,06 %. V oboru

Jednouúčelových strojů činil rabat v r. 2008 27,58 %, v r. 2007 25,10 % a v r. 2006 20,75 %. V Potravinářském průmyslu činil největší rabat v r. 2008 ve výši 23,98 %, v r. 2007 21,85% a v r. 2006 20,67 %. Nižší výše rabatu je způsobena tím, že v tomto oboru není vyvíjen přílišný tlak na ceny.

Ve společnosti „Alfa“ nelze utvořit či nastavit přímo šablonu na tvorbu rabatů. Hlavní příčinou tohoto faktu je základní cíl společnosti, který vychází z obchodní strategie a zní „zvýšit podíl prodeje na trhu“. Tento cíl tudíž silně vyvrací veškeré pokusy o nastavení jakéhosi mustru. Na trhu se „Alfa“ střetává se silnou konkurencí, která má téměř identický sortiment zboží, přibližně stejné dodací podmínky (do 24 h), rychlý servis a vysokou kvalitu. Z „4P“ již tedy zbývá pouze jediný nástroj a tím je cena. V místech silného konkurenčního boje „Alfa“ preferuje stanovení individuálních cen, tj. poskytování rabatů, někdy již na hranici vlastní rentability.

Pohled na postavení nákladů vynaložených na prodej k celkovým nákladům společnosti „Alfa“ za sledovaná období.

Tab. 9. Náklady

Rok	Celkové náklady na prodej	Náklady celkem	Poměr
2006	398 284 765	634 240 133	62,80%
2007	498 471 826	780 407 738	63,87%
2008	488 749 046	783 508 929	62,38%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Náklady na prodej činí z celkových nákladů společnosti více jak 60 %. Za sledovaná období nedošlo k zásadním změnám či výkyvům v nákladovosti společnosti.

Porovnání contribution margin za sledovaná období u preferovaných oborů dle obchodní strategie.

Tab. 10. Contribution margin preferovaných oborů 2006 - 2008:

Název oboru	Tržby	Náklady na prodej	CM
Automobil. průmysl.	425 104 268	287 838 669	
2006	97 786 075	65 994 579	32,51%
2007	165 531 721	114 492 079	30,83%
2008	161 786 472	107 352 011	33,65%
Balící technika	48 383 138	30 185 406	
2006	14 255 035	9 234 675	35,22%
2007	18 819 231	11 978 078	36,35%
2008	15 308 872	8 972 653	41,39%
Jednouúčelové stroje	266 700 964	164 348 983	
2006	64 607 104	39 480 053	38,89%
2007	95 665 128	61 309 925	35,91%
2008	106 428 731	63 559 004	40,28%
Potravinář. průmysl	105 968 080	65 511 135	
2006	26 569 742	16 983 398	36,08%
2007	42 373 385	26 381 608	37,74%
2008	37 024 952	22 146 129	40,19%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Při porovnání marže (contribution margin) lze z tabulky vyčíst, že nejvyšší CM v oboru Automobilového průmyslu ve výši 33,65 % byla v r. 2008, v r. 2006 32,51 % a v r. 2007 30,83 %. U Balící techniky byl nejziskovější rok 2008 s 41,39 %, poté r. 2007 36,35 % a r. 2006 35,22 %. Jednouúčelové stroje v r. 2008 40,28 % CM, v r. 2006 38,89 % a nejnižší v r. 2007 35,91 %. Potravinářský průmysl měl rovněž nejlepší údaj v r. 2008 40,19 %, poté r. 2007 37,74 % a r. 2006 36,08 %.

Tab. 11. Celkové tržby včetně rabatů za jednotlivé roky

Rok	Tržby netto	Tržby brutto	Rabat celkem	Celkové náklady na prodej
2006	650 202 926	800 100 954	149 898 028	398 284 765
2007	799 186 911	1 079 962 900	280 775 989	498 471 826
2008	800 255 899	1 108 283 928	308 027 828	488 749 046

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky lze vyčíst pozitivní, stoupající tempo růstu obratu. V roce 2006 společnost vykázala obrat 650.203 tis. Kč, s vynaloženými náklady na prodej ve výši 398.285 tis. Kč, z čehož se vypočte pozitivní koeficient contribution margin ve výši 38,74 %. Rok 2007 byl na první pohled mnohem úspěšnější, co se týče vykázánoho obratu 799.187 tis. Kč, ve srovnání s rokem 2006. V roce 2007 vynaložila společnost

prodejní náklady ve výši 498.472 tis. Kč, koeficient contribution margin byl spočten na 37,62 % (pokles oproti roku 2006). V roce 2008 vykázala společnost obrat 800.256 tis. Kč, vynaložila 488.749 tis. Kč na náklady na prodej a celkový koeficient contribution margin vzrostl na 38,93 %.

Z těchto výsledků je zřejmé, že si společnost vede velice dobře. Ani v jednom ze sledovaných období se „Alfa“ nenacházela v „červených“ číslech (tzn. pod bodem zvratu, ani v jeho blízkosti). CM se pohybuje mezi 37 – 38 %.

Tab. 12. Rentabilita tržeb 2006 - 2008

Rok	Rentabilita tržeb	07/06	08/07
2006	8,09%		
2007	6,35%	78,49%	
2008	7,04%		110,87%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ve všech sledovaných obdobích společnost dosahovala čistého zisku. V roce 2007 došlo oproti roku 2006 k nárůstu tržeb, ale současně i k poklesu čistého zisku. Poměr zisku (po zdanění) k tržbám za rok 2007 vykazuje pokles oproti roku 2006 o 21,51 %. V roce 2008 oproti roku 2007 došlo k navýšení čistého zisku a rovněž i objemu tržeb. Poměr zisku k tržbám roku 2008 oproti stejnému ukazateli roku 2007 vykazuje nárůst o 10,87 %.

Ke zjištění délky obchodního úvěru ve společnosti je třeba zanalyzovat platební podmínky. Ve společnosti jsou nastaveny různé platební podmínky (viz Tab. 13).

6.3.3 Všeobecné platební podmínky

Tab. 13. Platební podmínky za rok 2006- 2008

r. 2006:

Splatnost ve dnech	Vyjádřeno v %
10	0,20%
14	1,99%
30	56,56%
40	0,36%
45	6,79%
*45 do konce měs.	0,07%
50	0,77%
60	22,48%
70	0,82%
75	0,48%
90	5,47%
120	0,57%
150	0,59%
**skonto: 30 / 0 %; 14 / 3 %	0,42%
skonto:30 / 0 %; 21 / 3 %	0,01%
skonto: 60 / 0 %; 14 / 2 %	0,15%
skonto: 60 / 0 %; 14 / 3 %	0,13%
skonto: 60 / 0 %; 21 / 3 %	1,67%
skonto: 60 / 0 %; 14 / 3 %	0,05%
skonto: 60 / 0 %; 30 / 3 %	0,42%
Celkem:	100,00%

r. 2007:

Splatnost ve dnech	Vyjádřeno v %
10	0,13%
14	2,91%
30	55,46%
40	0,40%
45	5,87%
*45 do konce měs.	0,19%
50	0,96%
60	23,15%
70	0,72%
75	0,32%
90	5,31%
120	0,50%
150	0,16%
**skonto: 30 / 0 %; 14 / 3 %	0,18%
skonto:30 / 0 %; 21 / 3 %	0,00%
skonto: 60 / 0 %; 14 / 2 %	0,13%
skonto: 60 / 0 %; 14 / 3 %	1,79%
skonto: 60 / 0 %; 21 / 3 %	1,44%
skonto: 60 / 0 %; 14 / 3 %	0,02%
skonto: 60 / 0 %; 30 / 3 %	0,36%
Celkem:	100,00%

r. 2008

Splatnost ve dnech	Vyjádřeno v %
10	0,13%
14	1,83%
30	58,41%
40	0,42%
45	5,05%
*45 do konce měs.	0,28%
50	0,48%
60	23,84%
70	0,58%
75	0,34%
90	4,92%
120	0,44%
150	0,51%
**skonto: 30 / 0 %; 14 / 3 %	0,14%
skonto:30 / 0 %; 21 / 3 %	0,00%
skonto: 60 / 0 %; 14 / 2 %	0,11%
skonto: 60 / 0 %; 14 / 3 %	1,51%
skonto: 60 / 0 %; 21 / 3 %	0,62%
skonto: 60 / 0 %; 14 / 3 %	0,02%
skonto: 60 / 0 %; 30 / 3 %	0,37%
Celkem:	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulky vystihují, jaké platební podmínky společnost nejvíce poskytuje (*45 do konce měsíce = splatnost faktury od vystavení 45 dní + počet dní do konce příslušného měsíce splatnosti; používá se u zákazníků, jejichž platební režim je 1x za měsíc; **skonto: 30 / 0 %; 14 / 3 % = možnost uplatnění slevy 3 % (skonto) z fakturované částky při úhradě do 14 dnů od vystavení faktury, při standardní době splatnosti 30 dnů; 15. – 30. den od vystavení již není nárok na skonto, tzn. 0%).

V roce 2006 je nejčastěji využívána splatnost 30-ti denní, což představuje 56,56 % z celkového počtu možných splatností. Na druhé příčce stojí splatnost 60-ti denní s 22,48 %, třetí nejposkytovanější splatnost je 45-ti denní, což činí 6,79 %. V roce 2007 se pozice 30-ti denní splatnosti udržela s 55,46 % na první pozici, rovněž i 60-ti denní splatnost v zastoupení 23,15 % a 45-ti denní splatnost s 5,87 %. V roce 2008 opět vede splatnost 30-ti denní s 58,41 %, 60-ti denní s 23,84 % a 45-ti denní s 5,05 %.

Z dat vyplývá, že společnost výrazně neupravila za poslední 3 roky platební podmínky, co se týká splatností a nejčastěji poskytovala 30-ti denní obchodní úvěr. Platební podmínky s možností slevy (skonto) společnost „Alfa“ příliš nenabízí. Pro zkrácení doby obratu pohledávek a především pro urychlení cash flow do společnosti, by bylo vhodnější tuto platební podmínku nabízet ve větší míře.

6.3.4 Analýza doby obratu pohledávek

Pro zjištění optimální průměrné doby splatnosti lze použít výpočet ukazatele doby obratu pohledávek. (viz [9.]) Poté je vhodné porovnat tento ukazatel s dobou splatnosti.

Tab. 14. Doba obratu pohledávek (ve dnech)

doba obratu pohl.	2008	2007	2006	08/07	07/06
dny	67	71	78	94,18%	90,38%
pohl. / (tržby/360)	148171/(800256/360)	157112/(799187/360)	141428/(650203/360)		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky je zřejmé, že doba obratu pohledávek se v roce 2008 snížila o 5,82 % oproti roku 2007 a v roce 2007 o 9,62 % oproti roku 2006. Průměrná délka obchodního úvěru v roce 2006 byla 78 dní, v roce 2007 se snížila na 71 dní a v roce 2008 na 67 dní. S pomalu klesajícím trendu lze usuzovat, že se společnost více zaměřila na vymáhání pohledávek. Dle vypočtených koeficientů se pohledávky nejrychleji přeměňovaly v hotové peníze v roce 2008. Při porovnání s nejčastěji využívanou oficiální dobou splatnosti, dle všeobecných platebních podmínek (30 dnů), jasně vyplývá, že odběratelé společnosti „Alfa“ neplatí včas. Dalo by se usuzovat, že odběratel čeká na písemnou urgenci (upomínka) a na základě této výzvy k úhradě zaplatí.

6.3.5 Analýza pohledávek dle stáří

Tab. 15. Pohledávky v tis. Kč

Pohledávky z obch. vztahů	2008	2007	2006	08/07	07/06
po splatnosti	60251	65694	60025	91,71%	109,44%
po splatnosti (konkurz)	5785	2291	4800	252,51%	47,73%
Celkem po splatnosti	66036	67985	64825	97,13%	104,87%
Celkem do splatnosti	82135	89127	76603	92,16%	116,35%
POHLEDÁVKY CELKEM	148171	157112	141428	94,31%	111,09%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Celková výše pohledávek za rok 2008 oproti roku 2007 klesla o 5,69 % a za rok 2007 oproti roku 2006 vzrostla o 11,09 %. Zajímavý je pohled na pohledávky po splatnosti v konkurzu. V roce 2008 je zaznamenán enormní nárůst o 152,51 % oproti roku 2007, což je zapříčiněno navýšením počtu insolvenčních řízení (konkurzů) vzhledem k počínající hospodářské krizi. V roce 2007 oproti roku 2006 vykazuje pokles o 52,27 %, což bylo ovlivněno ukončením konkurzního řízení vedeného proti významnému dlužníkovi společnosti „Alfa“.

Porovnání hodnot pohledávek do splatnosti, tzn. nesplatných pohledávek za rok 2008 k roku 2007, došlo k poklesu o 7,84 % a za rok 2007 k roku 2006 došlo k nárůstu o 16,35 %. Hodnocení celkových pohledávek po splatnosti za rok 2008 oproti roku 2007 došlo ke snížení o 2,87 % a za rok 2007 oproti roku 2006 k nárůstu o 4,87 %. Nejvyšší stav pohledávek vykazovala společnost ke konci období roku 2007 a nejnižší stav ke konci roku 2006. Vzdávající trend pohledávek je ovlivněn stoupajícím objemem tržeb v letech 2007 a 2008, neboť pokud rostou tržby, rostou pohledávky.

Vzhledem k silnému hospodářskému roku v průmyslové výrobě v roce 2007, došlo v 1. pololetí roku 2008 k úhradě značné výše pohledávek. Ve 2. pololetí roku 2008 došlo k velké změně kvůli hospodářské krizi, která se posunula z USA do západní Evropy, Ruska a jiných zemí. Vedla kromě jiného k nízké úrovni obchodování na kapitálovém trhu, snížení likvidity v bankovním sektoru a ke zvýšení mezibankovních úrokových měr a velmi vysoké nestabilitě na kapitálových trzích. Nejistota na globálních finančních trzích vedla také k bankrotu nejenom bank, ale i některých zákazníků či je dovedla do druhotné platební neschopnosti.

6.4 Režim pohledávek ve společnosti „Alfa“

Dle interní směrnice společnosti „Alfa“ jsou pohledávky v rámci společnosti monitorovány jako nedílná součást účetního programu a jsou volně k dispozici na Intranetu pro všechny zaměstnance k aktuálnímu stavu v bance. Upomínací cyklus běží v měsíčním režimu, počínaje zasláním prvního upozorňujícího dopisu (upomínky) a druhého posledního dopisu, pokusu o smír, podepsaného vrcholným orgánem společnosti. Následně je, dle rozhodnutí obchodního zástupce, zaslána poslední výzva k úhradě prostřednictvím externí právní kanceláře. Pokud dlužník nereaguje na výzvu a pohledávka převyšuje částku Kč 3.000,--, předává se kauza k podání soudní žaloby právnímu zástupci, opět se souhlasem obchodního zástupce a oblastního obchodního manažera. Obchodní zástupce rovněž určuje, koho z upomínacího cyklu vyjmout (viz [5.]).

Vzhledem k vysoké nákladnosti a náročnosti zahájení soudního řízení by bylo vhodné posunout hranici soudně vymáhaných pohledávek (z Kč 3.000,- na hranici přesahující částku Kč 30.000,--). Lze přitom využít § 8c Zákona o rezervách (viz [8.]), který říká: „Nepostupuje-li poplatník u nepromlčené pohledávky podle § 5, 5a, 6, 8a a 8b, může ve zdaňovacím období vytvořit opravnou položku až do výše 100 % její neuhrazené rozvahové hodnoty bez příslušenství pouze v případě, že se nejedná o

pohledávku vymezenou v § 8a odst. 3, rozvahová hodnota pohledávky bez příslušenství v okamžiku jejího vzniku nepřesáhne částku 30 000 Kč, od konce sjednané lhůty splatnosti pohledávky uplynulo nejméně 12 měsíců, a celková hodnota pohledávek bez příslušenství vzniklých vůči témuž dlužníkovi, u nichž uplatňuje postup podle tohoto ustanovení, nepřesáhne za zdaňovací období částku 30 000 Kč“.

Nemělo by se ovšem, díky tomuto opatření, přestat tyto pohledávky vymáhat (je zde riziko, že pracovník odpovědný za vymáhání pohledávek by tyto relativně „nízké“ pohledávky přestal monitorovat).

7 Návrh nového systému přidělování rabatů

Ve společnosti jsou kompetentní osoby, které mají právo přidělovat rabat. Jsou jimi area sales manageři (ASM) a příslušní obchodní zástupci (OZ). Pokud zákazník získá rabat od společnosti „Alfa“, po uskutečnění obchodního případu tento rabat zákazníkovi zůstává trvale. Tento postup není příliš objektivní. S odstupem času zákazník nevnímá rabat jako odměnu či bonus, ale jako pevnou cenu, o které může v budoucnu opět smlouvat.

Nový návrh spočívá v přidělování rabatu na základě věrnosti a uskutečněném objemu tržeb a rovněž s přihlédnutím na platební morálku odběratele. Právo poskytnutí rabatu zůstává u stávajících kompetentních osob. Změna nastává u přidělování maximální výše rabatu pro odpovědnou osobu. Právo obchodního zástupce je limitováno pevnou 3%-ní sazbou rabatu a právo ASM limitem 5 % pro všechny obchodní případy (s tím, že se tyto sazby mohou kombinovat, sčítat s jinými rabaty). Tyto osoby přidělují rabat na základě místních podmínek trhu, tzn. bez ohledu na věrnost či objem tržeb.

Poskytování rabatu za věrnost a obrat by mělo být softwarově ošetřeno a zaevidováno. Od uskutečnění 1. obchodního případu v daném roce, začne běžet lhůta. Na konci období kalendářního roku dojde k propočtu objemu tržeb (popř. věrnosti). Pokud objem tržeb dosáhne stanovených hranic, pro další rok získává zákazník nárok na rabat ve výši příslušné sazby (viz Tab. 16). Na konci následujícího období je proveden opět přepočet tržeb za zdaňovací období, dojde k propočtu a následnému vyhodnocení nároku na rabat do dalšího období.

Ke konci zúčtovacího období mohou nastat tyto situace:

- Objem tržeb nebyl dosažen – již nastavený rabat je zákazníkovi odejmut.
- Objem tržeb dosáhl stejného objemu jako v minulém období – rabat je zákazníkovi ponechán ve stejné výši.
- Objem tržeb byl vyšší než v minulém období – postup dle Tab. 16

Tab. 16. Rabat dle věrnosti a objemu prodeje

Tržby (tis. Kč/rok)	Věrnost (roky)					Právo OZ	Právo ASM
	1-2	3 - 5	6 - 7	8 - 9	10 <		
< 50	0	0	0	0	0	3%	5%
51 - 149	1%	3%	5%	5%	8%	3%	5%
150 - 499	2%	4%	6%	7%	9%	3%	5%
500 - 999	4%	6%	8%	10%	10%	3%	5%
1000 - 1999	5%	7%	10%	15%	20%	3%	5%
2000 <	7%	10%	15%	20%	25%	3%	5%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Další možnost navýšit rabat o 2 % vychází z dobré platební morálky odběratele. Pokud na konci období neviduje společnost žádné pohledávky po splatnosti (tzn. 100 % úhrada pohledávek ve splatnosti), může být zákazníkovi navýšen rabat do dalšího období až o další 2 %. Úhradou se rozumí připsání peněžních prostředků na bankovní účet společnosti „Alfa“ do 31.12. včetně. Sazba 2 % se zohlední (přičte) k sazbě bonity odběratele – dle dosaženého objemu tržeb, popř. věrnosti.

Z časové náročnosti celého procesu a hlavně z již dlouhodobě nastavených stávajících podmínek nemohl být tento návrh aplikován a odzkoušen v praxi.

8 Závěr a doporučení

Analýzou stávajícího stavu bylo zjištěno, že za hlavní problémy v okruhu řízení pohledávek lze považovat:

- Vysoké rabaty u některých zákazníků.

Z analýzy rabatů vychází, že společnost v některých případech poskytuje veliké rabaty, což může v budoucnu dostat společnost do problémů. Poskytování velkých rabatů totiž snižuje tržby a ohrožuje rentabilitu celé společnosti. Vychází-li se ovšem ze základního cíle společnosti „zvýšit podíl prodeje na trhu“, poskytování rabatů je v souladu s obchodní politikou společnosti a jako takové je lze ještě (při jinak dobré finanční situaci podniku) akceptovat.

- Dlouhá doba obratu pohledávek a vysoký podíl pohledávek po splatnosti.

Doba obratu pohledávek sice naznačuje mírně klesající trend (pokles ze 78 na 67 dnů), ale i tak je hodnota doby obratu příliš vysoká a za jiné finanční situace (např. při vyšší zadluženosti, při problémech s odbytem v případě krize apod.) by mohla vést k závažným problémům. Chyba přitom není ani tak v nastavené době splatnosti faktur (ta se nejčastěji pohybuje okolo 30 dnů), ale v tom, že velká část zákazníků (téměř 50%) platí se zpožděním až po první upomínce. Z tohoto důvodu doporučuji zpřísnit a pozměnit upomínací a vymáhací režim pohledávek. Obchodní zástupci by měli být daleko více zainteresováni na uzavírání co nejkratší doby splatnosti a rovněž na inkasu pohledávek. Doporučuji vymáhání pohledávek v 10-ti denním intervalu, počínaje telefonickými a poté písemnými urgencemi a rovněž každý měsíc zasílání seznamu dlužných faktur. Struktura pohledávek by se měla sledovat minimálně 1x týdně. Měly by se určit rizikové případy a tyto více sledovat a prověřovat.

U nových i stávajících zákazníků se doporučuje zavést kredit limity (výše obchodního úvěru). Pro každého jednotlivého zákazníka se opatrně stanoví podmíněný limit akceptovatelné míry zadluženosti, dluhu. Při každé objednávce se prověří výše kredit limitu a zároveň, zda jsou uvedené údaje na objednávce v souladu s prodejními podmínkami společnosti. V případě překročení hranice dluhu, bude odepřen další obchodní úvěr. Další obchodní úvěr bude podmíněn úhradě pohledávek po splatnosti. Se zákazníkem lze i uzavřít dohodu o částečném plnění (zákazník zaplatí např. 100 ze starých pohledávek a dostane nové zboží za 50).

➤ Rostoucí objem nedobytných pohledávek.

Výše nedobytných pohledávek (pohledávky v konkurzu, v insolvenčním řízení) vykazuje za sledovaná období tendenci růstu. Prognóza do dalších let je obdobná. Vzhledem k pokračující globální finanční krizi by si společnost měla důsledněji ošetřit odběratelské vztahy. Důležité je získat kvalitní informace o situaci u stávajících i potenciálních zákazníků, do jaké míry byli touto recesí zasaženi, popř. jejich obchodní partneři. Pro zachování plynulého cash flow je třeba více upřednostňovat platby předem (zálohové faktury).

Předpokládá se, že realizací nového návrhu přidělování rabatů by došlo ke zvýšení rentability společnosti při zachování současného stavu tržeb. Rabatová politika by se více vyvážila a zprůhlednila. Zákazníci by byli více motivováni k placení, čímž by se zrychlil cash flow do společnosti, zkrátila doba obratu pohledávek a zároveň by došlo ke snížení počtu pohledávek po splatnosti.

9 Seznam použité literatury:

- [1.] VALACH, J. a kol., Finanční řízení podniku. Praha:Ekopress, 1999, ISBN 80-86119-21-1
- [2.] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozšířené vydání Praha:GRADA Publishing a. s., 2003, ISBN 80-247-0447-1
- [3.] SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha:C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-892-4
- [4.] MACÁKOVÁ, L. a kolektiv MIKROEKONOMIE (základní kurs). Slaný:MELANDRIUM, 2000, ISBN 80-86175-09X
- [5.] Interní směrnice společnosti „Alfa“.
- [6.] HORVÁTH & PARTNERS Nová koncepce controllingu. 5. přepracované vydání 1. české vydání Praha:Profess Consulting s. r. o. 2004, ISBN 80-7259-002-2
- [7.] FIBÍROVÁ, J. Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. aktualizované vydání Praha:GRADA Publishing a. s., 2003, ISBN 80-247-0482-x
- [8.] Zákon o rezervách č. 593/1992 Sb., § 8c
- [9.] PIPE, S. 100 + 1 cesta k vyššímu zisku Praha: GRADA Publishing a. s., 1996, ISBN 80-7169-312-X
- [10.] Balanced Scorecard [online]. Dostupný z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard
- [11.] Finanční a marketingové řízení v krizi, II. část Řeč byznysu [online]. [cit. 15.6.2007] Dostupný z WWW: <http://www.euroanalysis.cz>

10 Přílohy:

10.1 Rabaty dle oboru působnosti zákazníka

Název oboru	Tržby netto	Tržby brutto	Rabat celkem	Cel. nákl. na prodej	Rabat v %
Zemědělství	1 762 522	2 090 713	328 191	977 120	
2006	324 689	390 632	65 942	193 342	16,88%
2007	492 897	600 608	107 712	299 804	17,93%
2008	944 936	1 099 473	154 537	483 974	14,06%
Vzduchotechnika	3 764 822	5 320 919	1 556 097	2 368 056	
2006	717 578	893 972	176 393	425 610	19,73%
2007	1 663 811	2 313 686	649 876	1 007 966	28,09%
2008	1 383 434	2 113 261	729 828	934 480	34,54%
Rozvaděče	97 669 868	137 098 960	39 429 092	67 029 743	
2006	23 429 617	30 588 917	7 159 300	15 858 102	23,40%
2007	36 353 853	49 511 218	13 157 365	24 889 125	26,57%
2008	37 886 398	56 998 825	19 112 427	26 282 516	33,53%
Automob.průmysl.	425 104 268	594 083 019	168 978 751	287 838 669	
2006	97 786 075	131 376 264	33 590 189	65 994 579	25,57%
2007	165 531 721	231 503 207	65 971 487	114 492 079	28,50%
2008	161 786 472	231 203 547	69 417 075	107 352 011	30,02%
Stavební průmysl	24 090 649	26 038 287	1 947 639	11 453 161	
2006	6 044 378	6 618 754	574 377	3 115 697	8,68%
2007	8 743 851	9 447 008	703 157	4 231 880	7,44%
2008	9 302 420	9 972 525	670 105	4 105 584	6,72%
Dealeři	58 120 976	81 661 843	23 540 867	40 685 038	
2006	13 828 596	19 479 375	5 650 779	9 960 082	29,01%
2007	29 717 658	42 016 504	12 298 846	20 937 692	29,27%
2008	14 574 721	20 165 964	5 591 242	9 787 263	27,73%
Solární panely	2 108 491	2 306 495	198 003	1 126 427	
2006	609 541	642 311	32 771	329 012	5,10%
2007	445 206	472 971	27 766	207 919	5,87%
2008	1 053 745	1 191 212	137 467	589 497	11,54%
Vzdělávání	36 006 321	39 608 689	3 602 368	19 414 861	
2006	17 560 247	19 931 233	2 370 987	10 429 198	11,90%
2007	6 907 068	7 687 038	779 970	3 048 265	10,15%
2008	11 539 007	11 990 419	451 412	5 937 398	3,76%
Elektrotechnika	106 512 500	137 348 366	30 835 866	65 763 818	
2006	22 230 090	27 205 468	4 975 378	12 990 779	18,29%
2007	40 292 702	51 641 498	11 348 797	24 730 180	21,98%
2008	43 989 709	58 501 399	14 511 691	28 042 859	24,81%
Balící technika	48 383 138	66 432 222	18 049 084	30 185 406	
2006	14 255 035	19 763 684	5 508 649	9 234 675	27,87%
2007	18 819 231	26 240 906	7 421 674	11 978 078	28,28%
2008	15 308 872	20 427 632	5 118 761	8 972 653	25,06%
Fluidové stroje	8 827 665	9 625 586	797 921	3 621 375	
2006	2 296 354	2 469 496	173 142	857 488	7,01%
2007	3 180 101	3 434 019	253 918	1 314 902	7,39%
2008	3 351 210	3 722 071	370 861	1 448 986	9,96%
Potrav. průmysl	105 968 080	136 413 074	30 444 995	65 511 135	
2006	26 569 742	33 493 745	6 924 003	16 983 398	20,67%
2007	42 373 385	54 217 573	11 844 188	26 381 608	21,85%
2008	37 024 952	48 701 756	11 676 804	22 146 129	23,98%
Obuvnictví	591 840	602 018	10 178	290 017	
2006	252 373	252 373	0	122 698	0,00%

2007	185 305	185 305	0	90 899	0,00%
2008	154 163	164 341	10 178	76 419	6,19%
Sklo a keramika	22 753 948	24 957 323	2 203 375	9 302 343	
2006	4 624 572	5 107 493	482 921	2 299 785	9,46%
2007	7 838 933	8 829 604	990 671	4 134 920	11,22%
2008	10 290 443	11 020 225	729 782	2 867 638	6,62%
Těžký průmysl	9 199 493	10 135 424	935 930	4 492 074	
2006	2 078 442	2 198 682	120 240	1 079 102	5,47%
2007	3 454 920	3 762 007	307 087	1 677 344	8,16%
2008	3 666 132	4 174 735	508 603	1 735 628	12,18%
Hydraulika a pneu.	5 863 940	7 441 430	1 577 490	3 582 137	
2006	1 085 609	1 388 278	302 669	683 516	21,80%
2007	2 118 774	2 658 915	540 141	1 290 304	20,31%
2008	2 659 558	3 394 238	734 680	1 608 318	21,64%
Obráběcí stroje	266 237 623	373 997 389	107 759 565	169 046 805	
2006	63 674 039	86 493 770	22 819 731	38 712 620	26,38%
2007	106 157 177	153 308 469	47 151 291	69 832 854	30,76%
2008	96 406 407	134 195 150	37 788 543	60 501 332	28,16%
Zdrav. technologie	14 475 484	17 032 706	2 557 222	7 182 137	
2006	2 830 426	3 003 573	173 148	1 328 517	5,76%
2007	5 263 636	5 526 802	263 166	2 481 297	4,76%
2008	6 381 422	8 502 330	2 120 908	3 372 324	24,95%
Manipulátory	8 732 079	11 248 708	2 516 629	4 765 202	
2006	1 025 955	1 320 784	294 829	452 185	22,32%
2007	4 163 970	5 338 129	1 174 159	2 345 283	22,00%
2008	3 542 154	4 589 795	1 047 641	1 967 735	22,83%
Gumárenství	155 160 401	222 237 883	67 077 483	106 813 797	
2006	44 646 042	60 116 104	15 470 063	28 243 156	25,73%
2007	48 250 557	65 505 273	17 254 715	31 266 751	26,34%
2008	62 263 801	96 616 506	34 352 705	47 303 889	35,56%
Energetický prům.	15 026	15 026	0	6 536	
2007	7 599	7 599	0	3 283	0,00%
2008	7 427	7 427	0	3 253	0,00%
Tiskařství	95 341 575	128 422 818	33 081 244	50 174 223	
2006	17 698 161	24 423 300	6 725 138	11 419 028	27,54%
2007	38 333 758	51 071 008	12 737 250	18 558 813	24,94%
2008	39 309 656	52 928 511	13 618 855	20 196 382	25,73%
Proces. automatika	74 044 402	95 306 083	21 261 681	42 275 281	
2006	14 791 005	17 988 228	3 197 223	7 763 846	17,77%
2007	25 669 296	33 173 857	7 504 562	15 265 601	22,62%
2008	33 584 102	44 143 998	10 559 896	19 245 833	23,92%
Doprav.průmysl	10 016 671	14 841 952	4 825 282	7 586 928	
2006	2 343 331	3 372 501	1 029 170	1 811 069	30,52%
2007	4 543 737	6 655 479	2 111 742	3 411 884	31,73%
2008	3 129 603	4 813 972	1 684 369	2 363 975	34,99%
Jednoučel. stroje	266 700 964	356 203 173	89 502 209	164 348 983	
2006	64 607 104	81 521 802	16 914 698	39 480 053	20,75%
2007	95 665 128	127 720 867	32 055 738	61 309 925	25,10%
2008	106 428 731	146 960 504	40 531 773	63 559 004	27,58%
Těžební průmysl	56 469 506	83 488 080	27 018 574	34 081 225	
2006	14 395 095	20 033 711	5 638 616	9 143 955	28,15%
2007	23 820 755	35 273 327	11 452 572	13 804 142	32,47%
2008	18 253 656	28 181 042	9 927 386	11 133 128	35,23%
Zkušební stroje	3 777 742	6 140 311	2 362 569	2 932 316	
2006	958 365	1 470 042	511 677	726 793	34,81%
2007	1 689 613	2 645 733	956 119	1 302 816	36,14%
2008	1 129 764	2 024 537	894 773	902 707	44,20%
Textil. průmysl	62 854 392	78 682 989	15 828 597	23 499 597	
2006	13 890 341	16 542 167	2 651 826	5 137 457	16,03%

2007	28 598 914	35 162 382	6 563 469	11 785 999	18,67%
2008	20 365 137	26 978 440	6 613 303	6 576 141	24,51%
Svařovací technika	20 826 093	28 100 650	7 274 558	12 646 051	
2006	5 271 122	6 934 930	1 663 808	3 313 599	23,99%
2007	7 795 914	10 687 636	2 891 722	5 017 643	27,06%
2008	7 759 057	10 478 085	2 719 027	4 314 808	25,95%
Dřevozprac.přím.	44 348 853	69 335 799	24 986 946	26 891 187	
2006	8 972 649	12 140 859	3 168 210	5 702 285	26,10%
2007	16 985 110	26 673 814	9 688 704	9 980 140	36,32%
2008	18 391 094	30 521 126	12 130 032	11 208 761	39,74%

10.2 Marže (CM) dle oboru: r. 2006 - 2008

Název oboru	Tržby	Náklady na prodej	CM
Zemědělství	1 762 522	977 120	
2006	324 689	193 342	40,45%
2007	492 897	299 804	39,18%
2008	944 936	483 974	48,78%
Vzduchotechnika	3 764 822	2 368 056	
2006	717 578	425 610	40,69%
2007	1 663 811	1 007 966	39,42%
2008	1 383 434	934 480	32,45%
Rozvaděče	97 669 868	67 029 743	
2006	23 429 617	15 858 102	32,32%
2007	36 353 853	24 889 125	31,54%
2008	37 886 398	26 282 516	30,63%
Automobil. průmysl.	425 104 268	287 838 669	
2006	97 786 075	65 994 579	32,51%
2007	165 531 721	114 492 079	30,83%
2008	161 786 472	107 352 011	33,65%
Stavební průmysl	24 090 649	11 453 161	
2006	6 044 378	3 115 697	48,45%
2007	8 743 851	4 231 880	51,60%
2008	9 302 420	4 105 584	55,87%
Dealeři	58 120 976	40 685 038	
2006	13 828 596	9 960 082	27,97%
2007	29 717 658	20 937 692	29,54%
2008	14 574 721	9 787 263	32,85%
Solární panely	2 108 491	1 126 427	
2006	609 541	329 012	46,02%
2007	445 206	207 919	53,30%
2008	1 053 745	589 497	44,06%
Vzdělávání	36 006 321	19 414 861	
2006	17 560 247	10 429 198	40,61%
2007	6 907 068	3 048 265	55,87%
2008	11 539 007	5 937 398	48,54%
Elektrotechnika	106 512 500	65 763 818	
2006	22 230 090	12 990 779	41,56%
2007	40 292 702	24 730 180	38,62%
2008	43 989 709	28 042 859	36,25%
Balíčí technika	48 383 138	30 185 406	
2006	14 255 035	9 234 675	35,22%
2007	18 819 231	11 978 078	36,35%
2008	15 308 872	8 972 653	41,39%
Fluidové stroje	8 827 665	3 621 375	
2006	2 296 354	857 488	62,66%
2007	3 180 101	1 314 902	58,65%
2008	3 351 210	1 448 986	56,76%
Potravinář. průmysl	105 968 080	65 511 135	
2006	26 569 742	16 983 398	36,08%
2007	42 373 385	26 381 608	37,74%
2008	37 024 952	22 146 129	40,19%
Obuvnictví	591 840	290 017	
2006	252 373	122 698	51,38%
2007	185 305	90 899	50,95%
2008	154 163	76 419	50,43%

Sklo a keramika	22 753 948	9 302 343	
2006	4 624 572	2 299 785	50,27%
2007	7 838 933	4 134 920	47,25%
2008	10 290 443	2 867 638	72,13%
Těžký průmysl	9 199 493	4 492 074	
2006	2 078 442	1 079 102	48,08%
2007	3 454 920	1 677 344	51,45%
2008	3 666 132	1 735 628	52,66%
Hydraulika a pneumatika	5 863 940	3 582 137	
2006	1 085 609	683 516	37,04%
2007	2 118 774	1 290 304	39,10%
2008	2 659 558	1 608 318	39,53%
Obráběcí stroje	266 237 623	169 046 805	
2006	63 674 039	38 712 620	39,20%
2007	106 157 177	69 832 854	34,22%
2008	96 406 407	60 501 332	37,24%
Zdravotnická technologie	14 475 484	7 182 137	
2006	2 830 426	1 328 517	53,06%
2007	5 263 636	2 481 297	52,86%
2008	6 381 422	3 372 324	47,15%
Manipulátory	8 732 079	4 765 202	
2006	1 025 955	452 185	55,93%
2007	4 163 970	2 345 283	43,68%
2008	3 542 154	1 967 735	44,45%
Gumárenství	155 160 401	106 813 797	
2006	44 646 042	28 243 156	36,74%
2007	48 250 557	31 266 751	35,20%
2008	62 263 801	47 303 889	24,03%
Energetický průmysl	15 026	6 536	
2007	7 599	3 283	56,80%
2008	7 427	3 253	56,20%
Tiskařství	95 341 575	50 174 223	
2006	17 698 161	11 419 028	35,48%
2007	38 333 758	18 558 813	51,59%
2008	39 309 656	20 196 382	48,62%
Procesní automatika	74 044 402	42 275 281	
2006	14 791 005	7 763 846	47,51%
2007	25 669 296	15 265 601	40,53%
2008	33 584 102	19 245 833	42,69%
Dopravní průmysl	10 016 671	7 586 928	
2006	2 343 331	1 811 069	22,71%
2007	4 543 737	3 411 884	24,91%
2008	3 129 603	2 363 975	24,46%
Jednoučelové stroje	266 700 964	164 348 983	
2006	64 607 104	39 480 053	38,89%
2007	95 665 128	61 309 925	35,91%
2008	106 428 731	63 559 004	40,28%
Těžební průmysl	56 469 506	34 081 225	
2006	14 395 095	9 143 955	36,48%
2007	23 820 755	13 804 142	42,05%
2008	18 253 656	11 133 128	39,01%
Zkušební stroje	3 777 742	2 932 316	
2006	958 365	726 793	24,16%
2007	1 689 613	1 302 816	22,89%
2008	1 129 764	902 707	20,10%
Textil. průmysl	62 854 392	23 499 597	

2006	13 890 341	5 137 457	63,01%
2007	28 598 914	11 785 999	58,79%
2008	20 365 137	6 576 141	67,71%
Svařovací technika	20 826 093	12 646 051	
2006	5 271 122	3 313 599	37,14%
2007	7 795 914	5 017 643	35,64%
2008	7 759 057	4 314 808	44,39%
Dřevozpracující průmysl	44 348 853	26 891 187	
2006	8 972 649	5 702 285	36,45%
2007	16 985 110	9 980 140	41,24%
2008	18 391 094	11 208 761	39,05%