

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2004

Michal Vereščák

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

A N A L Ý Z A H O S P O D A Ř E N Í F I R M Y

T H E A N A L Y S E O F E C O N O M Y O F T H E F I R M

BP - PE - KPE - 200425

**V e r e š č á k Michal**

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Jágr

Konzultant : Ing. Luďka Ježková

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA  
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146072831

Počet stran: 52

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 21.5.2004

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2003/04

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Michala Vereščíka**

program č. B 6208 Ekonomika a management  
obor č. 6208R085 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Analýza hospodaření firmy**

Pokyny pro vypracování:

Ve své bakalářské práci popište firmu Libea, s. r. o.  
Analyzujte její hospodaření a výsledky za uplynulé období.  
Navrhněte závěry a konkrétní opatření k optimalizaci podnikání firmy.  
Pro úspěšné splnění zadání proveďte rešerši příslušné odborné literatury.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Univerzitní knihovna  
Voroněžská 1329, Liberec  
PSC 461 17

V 69/04 Hb

KPE/PE

52 s. 2 s. příl.  
ato, tat,

Rozsah grafických prací: 25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000  
GRÜNVALD, R., HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: VŠE, 1996  
KOONTZ, H., WEHRICH, H.: *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993  
DONNELLY, J., GIBBON, J., IVANCEVICH, J.: *Management*. Irwin: Homewood, 1999

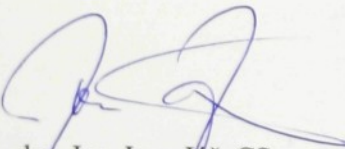
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jaroslav Jágr


Konzultant: Ing. Ludka Ježková, obchodní ředitelka firmy Libea, s. r. o.

Termín zadání bakalářské práce: 31.10.2003

Termín odevzdání bakalářské práce: 21.5.2004



  
doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
děkan Hospodářské fakulty

## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická universita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL. Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat náhradu nákladů, která vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Datum 18.5.2004

Podpis.....

## **Resumé**

Cílem této bakalářské práce je vypracovat analýzu hospodaření firmy Libea, s.r.o. Práce obsahuje historický vývoj firmy, charakteristiku současného postavení firmy, teoretickou část, která se opírá o provedenou rešerši odborné literatury. V této bakalářské práci je kladen důraz především na analýzu pohledávek za odběrateli, neboť pohledávky za odběrateli jsou problémem nejednoho manažera. Závěr této práce nabízí jednak možnosti změny v organizační struktuře firmy, které by měly přispět ke zefektivnění činnosti firmy, dále pak návrh na nový podnikatelský záměr.

## **Summary**

Target of this bachelor work is to work up an analysis of managing of the firm Libea, s.r.o. The work contains evolution of the firm, actual position characterization, theoretical part which follows exploration of the professional literature. This bachelor work is accented mainly the analysis of outstanding debts, because these are very common problem of many managers. Conclusion of this work offers possible changes in organizational structure of the firm which should make the working of the firm more effective and a new entrepreneurs intention proposal.

## Obsah

1. Úvod	9
2. Historický vývoj firmy Libea, s.r.o.	10
3. Charakteristika současného postavení firmy	12
3.1. Základní ekonomické ukazatele firmy	14
4. Teoretická část	19
4.1. Finanční analýza - poměrové finanční ukazatele	19
4.1.1. Některé ukazatele rentability	20
4.1.2. Některé ukazatele aktivity	21
4.1.3. Některé ukazatele zadluženosti	22
4.1.4. Některé ukazatele platební schopnosti	23
4.2. Analýza pohledávek za odběrateli firmy	24
4.2.1. Příčiny vzniku pohledávek	24
4.2.2. Efektivní řízení pohledávek	25
4.2.3. Možnosti inkasa pohledávek	27
4.3. Analýza řízení a organizace firmy	29
4.3.1. Právní forma podnikání	29
4.3.2. Organizační struktura	30
5. Stručný popis technologie výroby	32
6. Finanční analýza	33
7. Analýza pohledávek za odběrateli firmy	38
7.1. Struktura pohledávek	39
7.2. Analýza pohledávek po lhůtě splatnosti	39
7.3. Struktura zákazníků	40

7.4. Analýza největších dlužníků	42
7.5. Řízení pohledávek ve firmě Libea, s.r.o.	43
8. Návrh na zkvalitnění organizační struktury	47
9. Návrh na nový podnikatelský záměr	49
10. Závěrečné shrnutí	51
Seznam použité literatury	52



## Seznam použitých zkratek

S.R.O.	společnost s ručením omezeným
MP ČR	Ministerstvo průmyslu České republiky
A.S.	akciová společnost
S.P.	státní podnik
HS	hospodářské středisko
mil.	milion
tis.	tisíc
SRN	Spolková republika Německo
HIM	hmotný investiční majetek

## 1. Úvod

V této práci hodlám analyzovat současný ekonomický stav liberecké firmy Libea, s.r.o.

Svou práci zahájím pohledem na historický vývoj této firmy. Následně budu charakterizovat současné postavení firmy, využiji základních ekonomických ukazatelů. Uvedu některé ukazatele finanční analýzy k dokreslení představy o pozici firmy. Důraz budu klást na analýzu pohledávek za odběrateli firmy, neboť toto téma jsem již zpracovával jako svou semestrální práci pro předmět Úvod do managementu. Svou práci zakončím pohledem na organizační strukturu firmy a vlastním návrhem na nový podnikatelský záměr. Provedu rešerši odborné literatury, která mně, jako autorovi, pomůže k vypracování této práce.

Bakalářská práce je členěna do deseti kapitol. Po kapitole úvodní následuje pohled na historický vývoj firmy. Třetí kapitola je věnována charakteristice současného postavení firmy. Čtvrtá kapitola je zaměřena na teoretický pohled dané problematiky s důrazem na analýzu pohledávek za odběrateli. Pátá kapitola popisuje technologii výroby vlajek. Obsahem šesté kapitoly je finanční analýza podniku - okomentované výsledky finančních ukazatelů. Analýzou pohledávek za odběrateli firmy se věnuje sedmá kapitola. Osmá i devátá kapitola jsou věnovány návrhům autora, v prvním případě jde o návrh na zkvalitnění organizační struktury, v případě druhém se jedná o návrh na nový podnikatelský záměr. Desátá kapitola uzavírá tuto bakalářskou práci závěrečným shrnutím.

## 2. Historický vývoj firmy LIBEA, s.r.o.

Historie firmy sahá jistým způsobem až ke státnímu podniku Bytex. K 30.6.1990 zaniká s.p. Bytex, Liberec rozdělením z rozhodnutí MP ČR. Bytex byl rozdělen na deset státních podniků. Jedním z nástupnických podniků byl i Byservis s.p., Liberec. Tento podnik byl založen jako obchodně-inženýrská organizace bez výrobního programu. 29.3.1995 došlo k založení firmy Byservis Trade, a.s. jako dceřinné společnosti firmy Byservis nepeněžitým vkladem nemovitostí. Předmětem činnosti této firmy byla činnost obchodní v oblasti textilního, papírenského a potravinářského zboží a činnost výrobní - výroba reklamních a státních vlajek, textilních velkoplošných tisků a potisku kusového textilu.

Libea, s.r.o. zahájila svou činnost 28.12.1994 s ambicemi získat kontrolní podíl v a.s. Byservis. U jejího zrodu stáli čtyři zakladatelé. V letech 1994 - 1996 byl předmětem činnosti firmy pouze obchod, Libea byla hlavním dodavatelem Byservisu Trade v oblasti podlahových textilií.

V roce 1997 došlo k zásadní změně cílů a orientace firmy. Záměr společnosti získat kontrolní podíl na a.s. Byservis nevyšel a proto začala rozvíjet vlastní obchodní a výrobní činnost. V únoru téhož roku došlo k převodu části obchodního podílu společníka firmy na zbylé společníky, a tak se počet vlastníků firmy snížil na tři. Libea odkoupila v dubnu 1997 od a.s. Byservis dva objekty (velkoobchod textilem, který byl na konci roku 2003 prodán a skladový areál, který byl v roce 2000 z části prodán), vozový park, vybrané zařízení a zásoby zboží a materiálu. Dále si pronajala objekt v ulici Za cukrárnou 534, Liberec 30 včetně technologického vybavení textilní tiskárny. Zde bylo umístěno sídlo firmy (správní středisko) a

sídlí zde dodnes. Současně s vytvořením materiálních podmínek k obchodní a výrobní činnosti se rozrůstal zaměstnanecký kolektiv. Do konce dubna 1994 měla Libea 1 pracovníci na hlavní pracovní poměr, k 1.7.1997 bylo převedeno 18 pracovníků a.s. Byservis do s.r.o. Libea. Do 1.9.1997 se kolektiv postupně rozrostl o dalších 6 zaměstnanců, čímž celkový počet zaměstnanců v hlavním pracovním poměru dosáhl počtu 24 osob. V současné době činí počet zaměstnanců v hlavním pracovním poměru 18 osob, dále pak pro firmu pracují tři osoby na základě živnostenského oprávnění.

Od května 1997 tak byla zahájena různorodá činnost firmy. Různé oblasti podnikání firmy byly rozděleny do jednotlivých hospodářských středisek (HS):

- výroba vlajek (HS 1)
- velkoobchod bytovým textilem (HS 2)
- velkoobchod kusovým textilem (HS 3)
- zahraniční obchod (HS 5)
- sklad Andělská Hora (HS 6)

V průběhu roku 1997 vzniklo nové hospodářské středisko (HS 4) jako velkoobchod bílým zbožím a v závěru roku další hospodářské středisko (HS 8) jako maloobchodní prodejna s nabídkou především skladových položek.

Tento systém dělení na jednotlivá střediska se ukázal jako velice vhodný a pro top management je velice účinný. Přesně vykazuje ekonomické úspěchy, či neúspěchy jednotlivých hospodářských středisek a zároveň podněcuje vzájemnou soutěživost mezi středisky. Výkony hospodářských středisek se vyhodnocují každý týden.

Celkový počet obchodních partnerů (dodavatelů a odběratelů) Libea, s.r.o. dosáhl v roce 1997 počtu 580.

### 3. Charakteristika současného postavení firmy

V průběhu roku 2002 se hospodářský výsledek firmy vyvíjel vcelku slibně. Opíral se zejména o růst výroby a prodej vlajek a rovněž o dynamický růst tržeb za kusový textil. Předvánoční prodej však zdaleka nedosáhl očekávání a tak zisk za rok 2002 jen těsně překročil rok 2001.

Výroba vlajek, po stagnaci v roce 2001, zaznamenala další rekordní růst. Vedle objemově větších zakázek se na růstu podílelo i velké množství nových zákazníků získaných prostřednictvím internetu.

Tržby z prodeje zboží naopak v roce 2002 dramaticky poklesly o 17,1 %. Zatímco prodej kusového textilu se poprvé od roku 1998 meziročně zvýšil (o 1,5 mil. Kč) zejména díky nákupům zlevněného zboží Jitexu a vlastnímu rozvozu zboží zákazníkům, prodej bytového textilu propadl. Významný podíl na snížení tržeb z prodeje zboží měl výrazný pokles exportu (o 2 mil. Kč) a propad v kobercích (o 1,6 mil. Kč).

Dosažený účetní zisk (před zdaněním) za rok 2002 ve výši 803 tisíc Kč byl snížen nedaňovým odpisem pohledávek o 365 tisíc Kč. [7]

Hospodářský výsledek společnosti LIBEA v roce 2003 byl zásadně ovlivněn prodejem objektu v ul. U Nisy č.p. 852 včetně pozemků a výstavbou nástavby administrativní části objektu v ulici Za cukrárnou č.p. 534 včetně souvisejících oprav tohoto objektu. Zatímco tržba za prodej majetku okamžitě zvýšila zdanitelný hospodářský výsledek za rok 2003, realizovaná investice bude odepisována do nákladů desítky let.

Ve výrobě vlajek a vcelku i prodeji kusového textilu dosáhla firma uspokojivého výsledku. V oblasti prodeje bytového textilu pokračoval trend propadu z roku 2002 i v roce 2003. Celkové tržby z prodeje zboží poklesly již o 18 %.

Účetní zisk před zdaněním za rok 2003 dosáhl 2 641 tisíc Kč.

Hlavní investiční akcí roku 2003 byla zmíněná výstavba nástavby objektu Za cukrárnou, kterou realizovala stavební firma HAVAX s.r.o., Liberec v době od 8.8. do 30.11.2003. Druhým významným dodavatelem byla firma COM PLUS s.r.o., Liberec, která zajišťovala dodávku strukturované kabeláže. Zdrojem financování této investice a realizovaných oprav části objektu pod nástavbou byl výnos z prodeje areálu U Nisy firmě CENTRUM BABYLON a.s., Liberec v srpnu 2003.

Po kolaudaci stavby dne 4.12.2003 byla stávající „kancelářská“ část firmy přestěhována do nových prostor v nástavbě tak, aby od Nového roku mohl být zahájen provoz v nových prostorách. Současně byly zahájeny přípravy pro stěhování střediska velkoobchodu kusovým textilem HS 3 z objektu v ul. U Nisy do uvolněných prostor objektu Za cukrárnou. Sem bylo současně přestěhováno do pronajatých prostor i ČALOUNICTVÍ DANKO. [8]

Personální obsazení firmy nedosáhlo v roce 2003 žádných změn.

Organizační struktura firmy vyplývá z rozdělení činností firmy na činnost výrobní, kterou je výroba vlajek a činnost obchodní, která je tvořena velkoobchodem textilu a zahraničním obchodem.

Jak již bylo zmíněno, pro vnitropodnikové účely byla firma rozdělena na sedm hospodářských středisek (HS).

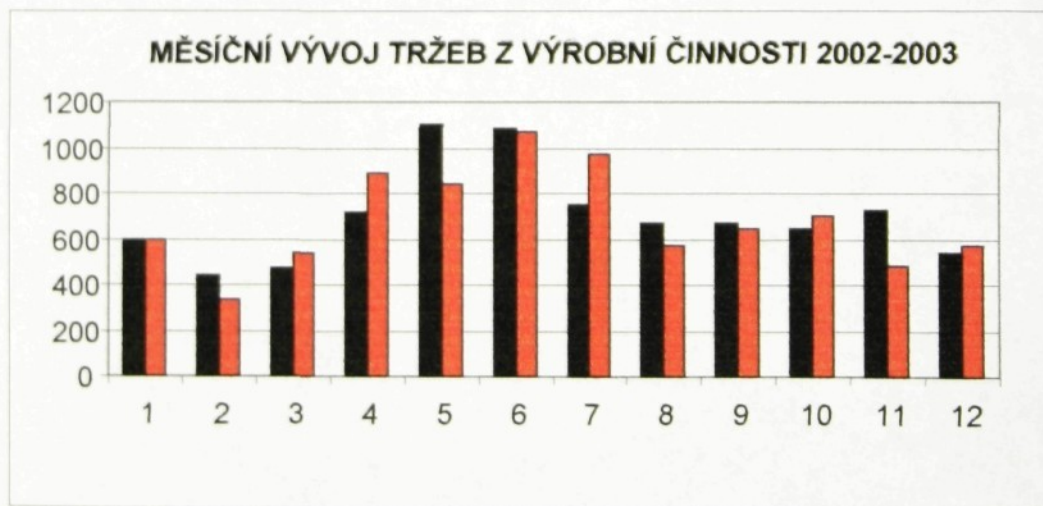
Od 1.1.2004 bylo rozhodnuto sloučit HS 6 s HS 2. V souvislosti s potřebou uvolnění prostor k pronájmu pro firmu Čalounictví Danko a vzhledem k záměru přestěhování velkoobchodu kusovým textilem do objektu v ulici Za cukrárnou bylo rozhodnuto o ukončení činnosti HS 8 k 31.12.2003. [8]

Nové rozdělení firmy do HS, po uskutečněných změnách:

HS 1	Výroba vlajek
HS 2	Velkoobchod bytovým textilem
HS 3	Velkoobchod kusovým textilem
HS 5	Zahraniční obchod
HS 9	Správní středisko

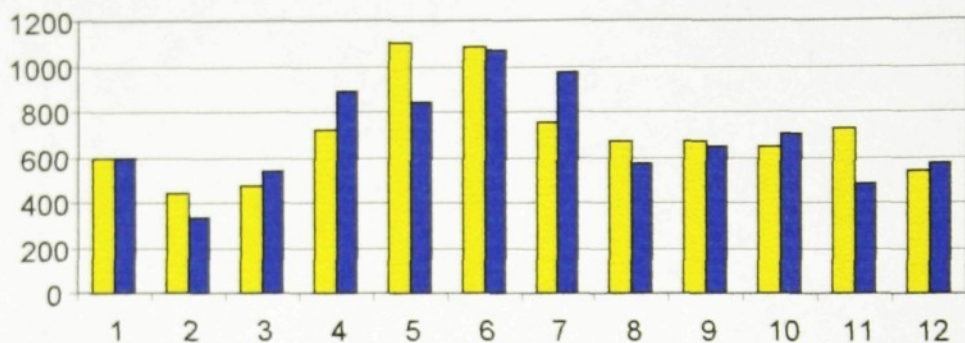
Zdroj: vlastní

### 3.1. Základní ekonomické ukazatele firmy



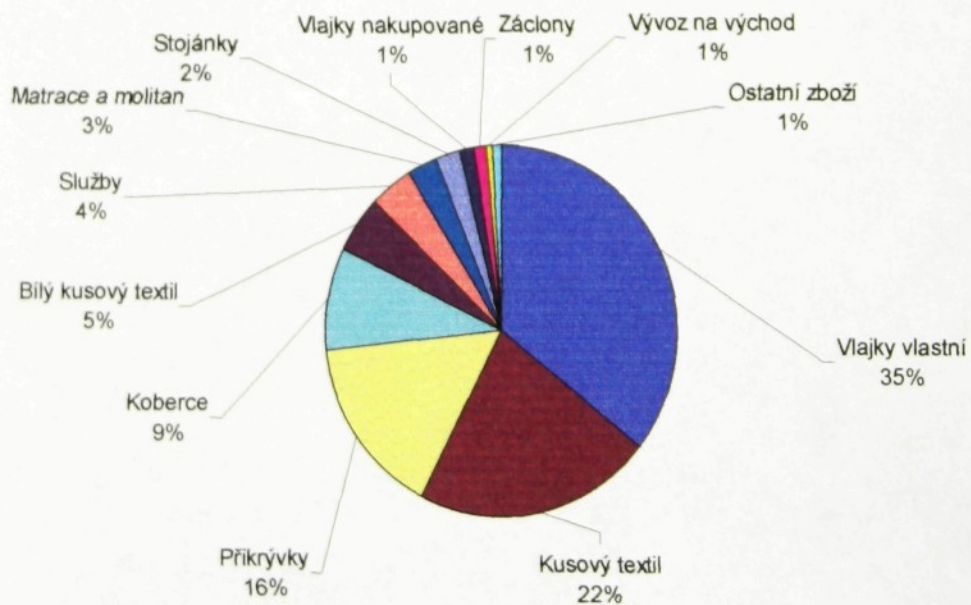
Zdroj: [8], údaje v tisících Kč

### MĚSÍČNÍ VÝVOJ TRŽEB Z OBCHODNÍ ČINNOSTI 2002-2003



Zdroj: [8], údaje v tisících Kč

### SORTIMENTNÍ STRUKTURA TRŽEB ZA ROK 2003



Zdroj: [8]



## Zahraničně obchodní bilance za rok 2003

Export	2575	60%
Import	1736	40%

Zdroj: [8], údaje v tisících Kč

Na exportu firmy se nejvíce podílí tkané příkrývky (SRN), bytový textil (Maďarsko), kusový textil (Lotyšsko).

Import firmy je potom tvořen především dovozem koberců (Belgie), polyesteru (SRN), chemikálií a barev (Švýcarsko).

## Vývoj vybraných ukazatelů 1995 - 2003

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tržby za prodej zb.	9974	12616	22100	19749	20179	18210	18356	15218	12473
Obchodní marže	1336	2383	8437	5349	4313	4070	3836	3227	2916
Průměrné % rabatu	15,46	23,29	61,75	37,15	27,18	28,78	26,42	26,91	30,51
Výkony	432	654	3188	5545	7214	8135	8663	10049	8570
Zisk před zdaněním	1405	2992	3190	810	905	2917	657	803	2641
Daň z příjmů	573	1165	1218	303	329	912	283	361	862
Vlastní jmění	1026	2852	4801	5307	5883	7888	8261	8703	10482

Zdroj: [8], údaje v tisících Kč

## Přehled aktiv a pasiv firmy

### STRUKTURA AKTIV k 31.12.2003

Stálá aktiva:	HIM	5 172
Oběžná aktiva:	Zásoby	4 839
	Krátkodobé pohledávky	2 839
	Finanční majetek	1 991
Ostatní aktiva:	Ostatní aktiva	51
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>14 892</b>

Zdroj: [8], údaje v tisících Kč

## STRUKTURA PASIV K 31.12.2003

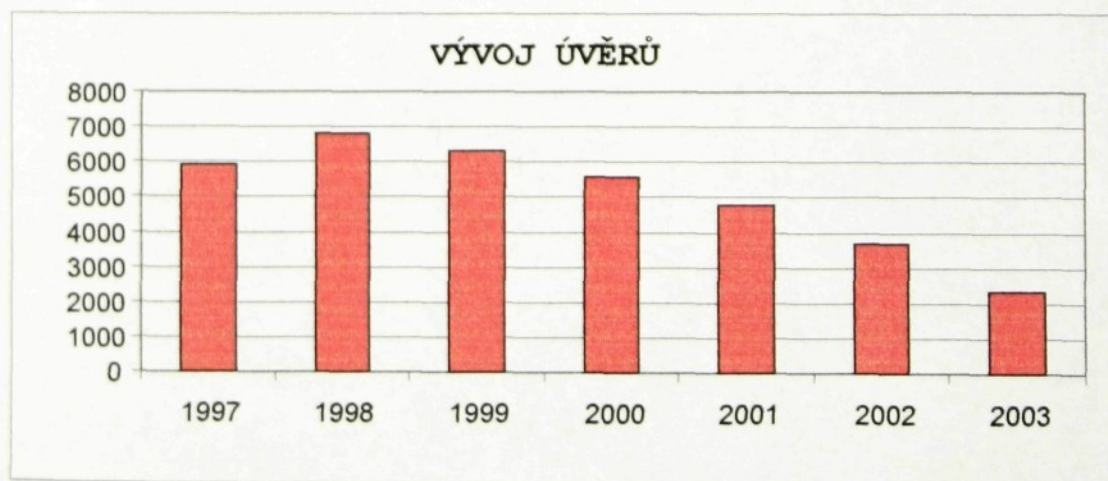
<b>Vlastní jmění:</b>	Základní kapitál	200
	Zákonný fond ze zisku	20
	Zisk minulých let	8 483
	Zisk běžného roku	1 779
<b>Cizí zdroje:</b>	Krátkodobé závazky	1 892
	Bankovní úvěry	2 311
<b>Ostatní pasiva:</b>	Ostatní pasiva	207
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>14 892</b>

Zdroj: [8], údaje v tisících Kč

### Vývoj úvěrů a splátek

STAV K 31.12.	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Provozní úvěr	5524	4024	3300	2900	2300	1800	800
Hypoteční úvěr	0	2500	2378	2237	2075	1889	1511
<b>Bankovní úvěry celkem</b>	<b>5524</b>	<b>6524</b>	<b>5678</b>	<b>5137</b>	<b>4375</b>	<b>3689</b>	<b>2311</b>
Závazky ke společníkům	391	300	624	424	400	0	0
<b>Úvěry celkem</b>	<b>5915</b>	<b>6824</b>	<b>6302</b>	<b>5561</b>	<b>4775</b>	<b>3689</b>	<b>2311</b>

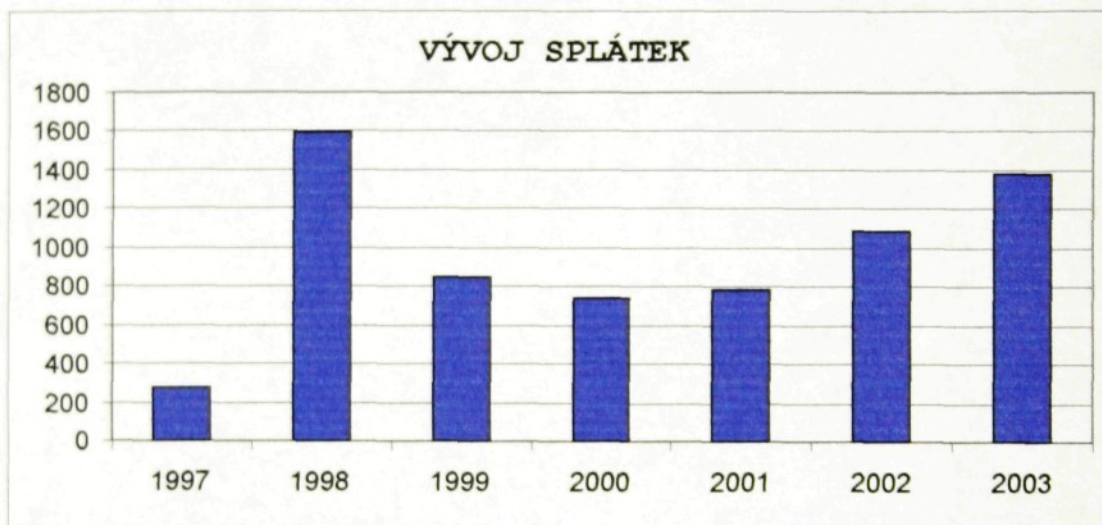
Zdroj: [8], údaje v tisících Kč



Zdroj: [8], údaje v tisících Kč

VÝVOJ SPLÁTEK	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Splátky	272	1591	846	741	786	1086	1378

Zdroj: [8], údaje v tisících Kč



Zdroj: [8], údaje v tisících Kč

## 4. Teoretická část

### 4.1. Finanční analýza - poměrové finanční ukazatele

Poměrové finanční ukazatele se obvykle sdružují do skupin, přičemž každá skupina se váže k některému finančnímu stavu podniku. Zpravidla se uvádí dělení na 5 základních skupin, podle posuzované vlastnosti objektu, resp. skutečnosti, na kterou se zaměřuje.

První skupinu tvoří ukazatele rentability:

- rentabilita celkového vloženého kapitálu,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita odbytu,
- rentabilita nákladů.

Další skupinu tvoří ukazatele aktivity:

- rychlost obratu celkového kapitálu,
- rychlost obratu nebo doba obratu zásob,
- rychlost obratu nebo doba obratu pohledávek,
- obratovost, resp. relativní vázanost hmotného investičního majetku.

Třetí skupinou jsou ukazatele zadluženosti:

- celkové závazky k celkovým aktivům, tzv. věřitelské riziko,
- vlastní jmění k celkovým aktivům,
- celkové závazky k vlastnímu jmění,
- úrokové krytí, resp. zisková úhrada úroku.

Čtvrtá skupina je tvořena z ukazatelů platební schopnosti:

- solventnost neboli běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- hotovostní likvidita.

[1]

#### 4.1.1. Některé ukazatele rentability

Měřením rentability celkového vloženého kapitálu - RCVK (return on investments - ROI, resp. return on assets - ROA) vyjadřujeme celkovou efektivnost podniku, jeho výdělkovou schopnost. [1]

$$\text{RCVK} = \text{zisk} / \text{celkový vložený kapitál}$$

Z hlediska všech oblastí podnikatelských činností (provozní, investiční a finanční) odráží výnosnost celkového vloženého kapitálu všechny aktivity bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány. Finanční struktura podniku je irelevantní, hodnotí se reprodukce veškerého kapitálu vloženého do podniku bez ohledu na jeho původ, zda je vlastní nebo cizí.

V praxi se do čitatele výše uvedeného zlomku dosazuje částka zisku po zdanění a přičítá se úrok jako výnos z kapitálu, tato konstrukce ukazatele je bližší realitě. V případě, že bychom chtěli porovnávat podniky s rozdílnými daňovými podmínkami, použijeme v čitateli vzorce zisk před zdaněním a úroky placenými z cizího kapitálu. [1]

Výše uvedený obecný vzorec ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu lze potom pro obě varianty zapsat v následující podobě:

$$\text{RCVK} = \text{ZUD} / \text{CA} \quad \text{nebo} \quad \text{RCVK} = [\text{Z} + \text{U} * (1 - \text{d})] / \text{CA}$$

RCVK - rentabilita celkového vloženého kapitálu,

ZUD - zisk před zdaněním a úroky,

Z - zisk po zdanění,

U - úrok,

d - daňová sazba daně z příjmů (ze zisku),

CA - celková aktiva (aritmetický průměr stavů z počátku a konce období).

#### 4.1.2. Některé ukazatele aktivity

Rychlost obratu, resp. obratovost pohledávek je vcelku jednotně vyjadřována jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek.

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky}$$

Tento ukazatel udává v podobě počtu obrátek, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.

Doba obratu pohledávek je vyjadřována jako poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb, jednodušším výpočtem potom je vydělení počtu dní v roce (365) obratovostí pohledávek. [1]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / \text{tržby} / 365$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = 365 / \text{obratovost pohledávek}$$

### 4.1.3. Některé ukazatele zadluženosti

Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje. Na financování podnikových aktiv se tedy v určité míře používá jak vlastní kapitál, tak i cizí kapitál. Podnik využívá cizí kapitál s tím, že výnos, který se jím získá a rovněž výnosnost celkového vloženého kapitálu bude vyšší než jsou náklady spojené s jeho použitím, tj. úrok placený z cizího kapitálu.

Poměr vlastního a cizího kapitálu je v různých zemích, resp. v podnicích odlišných oborů různý.

K hodnocení finanční struktury se používá několik ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny z rozvahy, vycházejí z rozboru vzájemných vztahů mezi položkami závazků a vlastních zdrojů.

Základním ukazatelem zadluženosti podniku je poměr celkových závazků k celkovým aktivům, nazývaný též ukazatel věřitelského rizika.

$$\text{Věřitelské riziko} = \text{celkové závazky} / \text{celková aktiva}$$

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je i finanční riziko.

Pro hodnocení přiměřenosti úrovně zadlužení z hlediska jejich dopadu na zisk se používají různé ukazatele. Jedním z nejčastěji používaných je ukazatel úrokového krytí. [1]

$$\text{Úrokové krytí} = \text{zisk(před úroky a daněmi)} / \text{celkový úrok}$$

#### 4.1.4. Některé ukazatele platební schopnosti

Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku v podmínkách trhu.

V souvislosti s platební schopností je možné se setkat s pojmy solventnost, likvidita, likvidnost.

Solventnost představuje obecnou schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Solventnost je relativní přebytek hodnoty aktiv nad hodnotou závazků.

Likvidita je obecně chápána jako momentální schopnost uhradit splatné závazky.

Likvidnost je jednou z charakteristik konkrétního druhu majetku. Označuje obtížnost transformovat majetek do hotovostní podoby, jak rychle je možné realizovat jejich přeměnu v hotové peníze. [1]

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva - zásoby) /  
krátkodobé závazky

Hotovostní likvidita = hotovost / krátkodobé závazky



## 4.2. Analýza pohledávek za odběrateli firmy

### 4.2.1. Příčiny vzniku pohledávek

Ze zkušeností firem zabývajících se řízením a likvidací problémových aktiv patří k nejčastějším interním příčinám jejich vzniku:

- chybná obchodní rozhodnutí podnikatelského subjektu/managementu, kterému nevyšel podnikatelský záměr (30%),
- nedbalost ať už vědomá nebo nevědomá managementu, vlastnické správy, auditora aj. (30%),
- myslné jednání s cílem získat prostředky pro vlastní spotřebu, kterými jsou nejčastěji firmy rodinných příslušníků, spolužáků a známých (40%).

Nelze ani spočítat, kolik pochybných společností s r. o., různých zprostředkovatelů a podnikavců se denně pohybuje na všech úrovních kolem naší společnosti. K nepřímým viníkům této skutečnosti patří velmi často i auditoři. Jejich ochota nevidět reálnou situaci kolem konkrétního aktiva a tím záměrně pozitivně (většinou však za úplatu) zkreslit finanční výsledky klienta je v české praxi velmi vysoká.

Mezi externí příčiny vzniku problémových aktiv patří hlavně absence morálky v obchodních vztazích (50 %), minimální možnosti efektivního postihu (20 %) a praktická nemožnost vymahatelnosti práv (30 %).

Je sice pravda, že ani v západní Evropě nefunguje vymahatelnost práv ideálně, ale neplacení pohledávek a nedodržování jakýchkoliv závazků ve většině případů společnost velmi striktně odsuzuje. V České republice se obojí považuje téměř za hrdinský čin hodný oslav. Soudní vymáhání pohledávek nebo návrh na konkurz se používá až tam, kde všechny ostatní postupy selhaly. To není jen důsledkem nedostatků v obchodní legislativě, ale zejména současného stavu a efektivity práce soudů a orgánů činných v trestním řízení. [10]

#### **4.2.2. Efektivní řízení pohledávek**

Vzniku pohledávek se nevyhne žádná firma, která se pohybuje v konkurenčním prostředí, neboť platby předem nebo v hotovosti nelze vyžadovat od všech zákazníků. Takové rozhodnutí by mohlo vést ke ztrátě tržní pozice. Smyslem managementu problémových aktiv proto je redukce pohledávek a předcházení jejich vzniku. Tj. jejich snížení na minimum v závislosti na možnostech trhu a konkurenceschopnosti firmy.

Dodržováním jasně stanovených pravidel při obchodním styku, systémem ohodnocování bonity klientů, stanovením finanční hranice pro bezhotovostní obchody a konsekventním postupem v případě vzniku pohledávek může firma dosáhnout žádoucího zlepšení, tj. redukce pohledávek na minimum, zlepšení cash-flow, redukce odpisů nedobytných pohledávek, zvýšení obrátu a výnosů.

Pro vytvoření nejefektivnějšího a zároveň nejlevnějšího systému řízení pohledávek je nutné nejprve provést jejich analýzu, tzn. zjistit:

- jaká je průměrná výše pohledávek a jaké je jejich množství,
- kteří zákazníci jsou riziková a neplatí,
- zda vést soudní spor,
- jaká je prognóza budoucího vývoje?

**ad 1** Při hledání odpovědi na první otázku se sleduje efektivita nákladů na inkaso pohledávek. Počet pohledávek bývá úměrný počtu zákazníků. Vydavatel novin, distributor léčiv, velkoobchod potravinami má zpravidla velké množství pohledávek, jejichž průměrná výše je relativně nízká. Čím vyšší je frekvence dodávek zboží nebo služby, tím nižší bývají pohledávky, a naopak. Z hlediska dalšího postupu je tedy nutné zvážit výši dalších nákladů na realizaci pohledávek.

Dostáváme se tak k otázce: Kde je únosná míra nákladů na realizaci pohledávek? Nejsou tyto náklady vyšší než pohledávky samy? Odpověď je vázána dalšími otázkami: Jak velkou část agendy (z hlediska obchodního tajemství) jsme ochotni pustit „z domu“? Jak bude reagovat klient, bude-li upomínán? Neukončí obchodní vztah? V podnikatelské praxi nejsou výjimkou firmy, které raději do vymáhání pohledávek vůbec neinvestují vzhledem k relativně vysokým nákladům a neexistenci účinného systému vymáhání pohledávek. Velká část zákazníků tohoto stavu zneužívá a jejich platební morálka je samozřejmě špatná.

**ad 2** Kritériem pro tzv. citlivý management pohledávek je seřazení klientů dle priorit. Pokud jsou to klíčoví klienti, kteří momentálně neplatí, je nutné hledat řešení i jinde než v

systemu inkasa pohledávek. Je třeba si s takovým klientem promluvit. Obchodní partnerství má smysl jedině za předpokladu, že jsou obchodní partneři korektní, a především, že z obchodního styku profitují obě strany. Často se však stává, že klíčovým klientům je nutné dlouhou lhůtu splatnosti tolerovat.

**ad 3** Otevření a vedení soudního řízení již není takovým problémem, jakým bylo ještě před několika lety. V některých případech je možné získat pravomocný platební rozkaz během velice krátké doby. Pokud je však pohledávka sporná, a na základě odvolání protistrany je otevřen soudní spor, lze počítat dobu vyřízení opět na roky. [10]

#### 4.2.3. Možnosti inkasa pohledávek

**Inhouse**, tj. vlastní inkasní, právní oddělení uvnitř firmy. Tato možnost se v současné době poměrně často využívá. Její výhodou je vlastní personál, přímý vliv na operativní rozhodnutí, informace o stadiu řízení jsou okamžitě k dispozici, nezávislost na jiných systémech práce nebo techniky, vlastní software a výpočetní technika.

Nevýhodou jsou vysoké náklady na mzdy, telefony, databáze, pohonné hmoty, odpisy výpočetní techniky, vysoké požadavky na kvalifikaci zaměstnanců, náklady na udržování výpočetní techniky a software, zvětšení administrativy, náklady na organizaci práce. Jednostranné posuzování záležitostí může vést ke zbytečným nákladům.

**Forfaiting, factoring.** Forfaitingem se rozumí odkup (úplatné postoupení) dosud nesplatných pohledávek, a to pohledávek tzv. střednědobých nebo dlouhodobých. Při uskutečňování forfaitingu se zpravidla jedná o vztahy s mezinárodním prvkem, a proto je třeba v každém konkrétním případě zkoumat, jaký právní řád se na daný vztah použije, a to zejména s ohledem na posuzování platnosti a účinnosti postoupení pohledávky. [11]

Factoringem se rozumí úplatné postoupení krátkodobých pohledávek. Factoringové firmy jsou pro malé a střední podniky s ročním obratem 20 až 100 milionů korun často nejjednodušším způsobem získání provozního kapitálu. Zatímco v případě úvěru zkoumají banky hospodaření, pro factora je podstatná hlavně platební morálka odběratele. Navíc dodavatel ručí pohledávkami z obchodních transakcí, a další garance tedy není nutná. Kromě relativní dostupnosti je factoring atraktivní svou jednoduchostí. Dodavatel uzavře smlouvu s faktorem o postupování pohledávek a od té doby pravidelně předává factorovi vystavené faktury za schválenými odběrateli. Vzápětí dostane zálohu, jejíž výše se běžně pohybuje kolem tří čtvrtin hodnoty pohledávky. Na dorovnání do nominální hodnoty čeká do chvíle, než odběratel patřičnou fakturu uhradí. Finální částka se nakonec sníží o faktorovu odměnu složenou z úrokové marže a provize faktora stanovené dle výše obratu a způsobu zajištění obchodu.

Tuzemský factoring má v zásadě dvě formy - regresní a bezregresní, přičemž první z nich jednoznačně převládá. V tomto případě factoringová společnost při neuhrazení pohledávky do devadesáti dnů po její splatnosti vrací pohledávku klientovi a požaduje navrácení zálohy. Bezregresní factoring je historicky mladší, jeho podíl se však na českém trhu zvyšuje. Pro klienta je tato forma financování

výhodnější, protože v případě nezaplacení pohledávky nemusí vracet zálohu. Z pochopitelných důvodů je dražší.

Např. O. B. Heller účtuje poplatek v maximální výši 1,4 procenta klientům s nízkým obratem zhruba 20 milionů korun. Při stoupajícím obratu factoringový poplatek klesá až na hodnotu 0,2 procenta. Běžný je regresní factoring s pojištěním, kde riziko nezaplacení přebírá úvěrová pojišťovna. [9]

**Inkasní kancelář.** Zapojení inkasní kanceláře je v podstatě stejné rozhodnutí, jako např. spolupráce s externí účetní firmou, auditorem nebo daňovým poradcem. Je však důležité pečlivě vybrat takovou kancelář, které můžete důvěřovat, a která dokáže nabídnout komplexní služby v oblasti pohledávek. Výhodou inkasní kanceláře je bezesporu vysoká kvalifikace, vysoká úspěšnost při mimosoudním inkasu, nízké náklady při inkasu soudní cestou - nesporných pohledávek. Nevýhodou může být otázka odměňování - výše provize, další poplatky, informovanost a možnost ovlivnění řízení, vyúčtování a tok peněz. [11]

#### 4.3. Analýza řízení a organizace firmy

##### 4.3.1. Právní forma podnikání

Jak je z názvu firmy patrné (Libea, s.r.o.) jedná se o společnost s ručením omezeným, tedy o typ kapitálové obchodní společnosti.

Pro tuto právní formu podnikání jsou charakteristické tyto rysy:

- společnost ručí za své závazky neomezeně,
- společníci ručí do výše nesplaceného majetkového vkladu,
- oprávnění k řízení této společnosti má jednatel (popř. jednatele) a valná hromada firmy, každý ze společníků firmy Libea, s.r.o. je zároveň jejím jednatelem,
- společnost s ručením omezeným může být založena i jen jednou osobou,
- základní kapitál jest stanoven zákonem na 200 000,- Kč,
- daň z příjmu právnických osob je v současné době 31%.

[5]

#### 4.3.2. Organizační struktura

Organizační struktura firmy Libea, s.r.o. se dá označit jako funkcionální struktura. Tento typ organizační struktury vychází především z té skutečnosti, že činnost podniku je dělena na výrobní a obchodní.

Výrobní činnost podniku řídí výrobní ředitel. Mezi jeho podřízené patří mistr textilních tisků, technolog textilních tisků, tiskař, úpravář textilií a pracovník vnitřních služeb.

Obchodní ředitelka řídí obchodní činnost firmy. Mezi její podřízené patří pět obchodních referentů, vedoucí střediska velkoobchodu, řidič a skladník.

Obchodní i výrobní ředitelé podléhají generálnímu řediteli.

Mezi přímé podřízené generálního ředitele patří vedoucí sekretariátu, vedoucí finanční a personální agendy a externí zaměstnanci - hlavní účetní, právník, viz. příloha č. 1.



## 5. Stručný popis technologie výroby

Technologie, kterou používá při výrobě Libea, s.r.o. se odborně nazývá filmový tisk. Charakteristickou vlastností této technologie je, že pro každou barvu vlajky je nutné zhotovit šablonu.

První fází výroby vlajky je zhotovení návrhu vlajky pomocí softwaru na počítači. Poté se na plotru vyřeže do folie grafická předloha, která se zhotoví na počítači. Vyřezaná grafika do samolepící folie se nalepuje na polyamidovou šablonu. Po té se šablona přetře roztokem fotolaku, čímž jest docíleno toho, že místa, na kterých být daná barva nemá jsou tímto fotolakem zaslepena. Takto se připraví šablony pro veškeré barvy, které budou potřeba na výrobu vlajky. Tiskne se na polyesterovou textilii. K okraji šablony se nalije potřebné množství tiskařské barvy a stěrkou se barva rozetře přes šablonu, tím je první tisk hotový. Vlajka se vyvěsí (nechá se zaschnout barva) a postup se opakuje, dokud se nenanesou všechny požadované barvy na vlajku. Po zaschnutí poslední barvy se dává vlajka do pařáku, kde se barva fixuje. Po propaření se vlajky perou v pračkách, aby se z nich vypraly chemikálie rozpuštěné v tiskařských barvách. Poslední fází úpravy vlajky je našití požadované konfekce (tunýlek, karabiny).

## 6. Finanční analýza

### Rentabilita celkového vloženého kapitálu - RCVK

$$RCVK_a = \frac{ZUD}{CA}$$

ZUD - zisk před úroky a daněmi

CA - celková aktiva

ZUD = 2 641 000,- Kč za rok 2003

$$CA = \frac{(CA_1 + CA_2)}{2}$$

CA<sub>1</sub> = 14 344 000,- Kč (celková aktiva k 31.12.2002)

CA<sub>2</sub> = 14 892 000,- Kč (celková aktiva k 31.12.2003)

CA = 14 618 000,- Kč (průměrná celková aktiva)

$$RCVK_a = 0,1807$$

$$RCVK_b = \frac{Z + U \times (1 - d)}{CA} \quad (\text{s ohledem na náklady na cizí kapitál})$$

Z - zisk po zdanění

U - úrok

d - daňová sazba daně z příjmů (ze zisku)

ZUD = 2 641 000,- Kč za rok 2003

Z = 1 779 000,- Kč

Ú = 192 449,- Kč

d = 0,31

CA = 14 618 000,- Kč

$$RCVK_b = 0,1308$$

### **Doba obratu pohledávek**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 365$$

pohledávky = 2 839 000,- Kč

tržby = 21 043 000,- Kč

$$\text{doba obratu pohledávek} = 49,24 \text{ dnů}$$

### **Věřitelské riziko**

Věřitelské riziko = celkové závazky / celková aktiva

Celkové závazky = 4 410 000,- Kč

CA = 14 618 000,- Kč

$$\text{věřitelské riziko} = 0,3017$$

### **Úrokové krytí**

Úrokové krytí = zisk (před úroky a daněmi) / celkový úrok

ZUD = 2 641 000,- Kč za rok 2003

Ú = 192 449,- Kč

$$\text{úrokové krytí} = 13,7231$$

Tento ukazatel nás informuje, že celkový efekt reprodukce převyšuje úrokové platby více než třináctkrát, což naznačuje dobrou finanční stabilitu podniku a jeho celkovou jistotu.

Průměrná hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v amerických průmyslových podnicích kolem 8.

## Likvidita

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

oběžná aktiva = 9 669 000,- Kč

krátkodobé závazky = 2 899 000,- Kč

$$\text{běžná likvidita} = 3,3353$$

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Tento ukazatel bývá též někdy označován jako ukazatel „2 : 1“, což znamená, že jednotka krátkodobých závazků je kryta dvěma jednotkami oběžných aktiv. U firmy Libea, s.r.o. je jednotka krátkodobých závazků kryta více než 3 násobkem jednotky oběžných aktiv.

Největším omezením vypovídací schopnosti tohoto ukazatele je fakt, že nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti. Nutno podotknout, že suma finančního majetku a krátkodobých pohledávek firmy Libea, s.r.o. převyšuje sumu krátkodobých závazků, tedy schopnost firmy se vypořádat se svými krátkodobými závazky je velice dobrá.

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky

oběžná aktiva = 9 669 000,- Kč

zásoby = 4 839 000,- Kč

krátkodobé závazky = 2 899 000,- Kč

$$\text{pohotová likvidita} = 1,6661$$

Obecné pravidlo o míře pohotové likvidity neexistuje, obecně

se má však za to, že pokud se hodnota tohoto ukazatele rovná jedné, lze ho považovat za dobrý. U firmy Libea, s.r.o. tento ukazatel převyšuje pomyslné optimum o zhruba sedm desetin, což na jednu stranu vytváří dobrý dojem o schopnosti firmy dostát svých závazků včas, ovšem na druhou stranu vede k zamyšlení, protože značný objem oběžných aktiv je vázán ve formě pohotových prostředků, které přináší jen malý úrok.

Hotovostní likvidita = hotovost / krátkodobé závazky

hotovost = 1 991 000,- Kč

krátkodobé závazky = 2 899 000,- Kč

**hotovostní likvidita = 0,6868**

Dle výsledků této malé finanční analýzy se dá konstatovat, že firma Libea, s.r.o. je vedena velice „opatrně“, mohla by si dovolit vyšší podíl cizího kapitálu. Otázkou je, zda-li je vyšší podíl cizího kapitálu žádoucí, zda-li firma dokáže tento kapitál efektivně využít, např. investicí do nového podnikatelského záměru, či moderní technologie.

Zhruba osmnáctiprocentní, resp. třináctiprocentní rentabilita vloženého kapitálu jsou však průměrným výsledkem. Vedení firmy by mělo uvažovat nad snižováním nákladů (především v oblasti obchodní činnosti firmy), zvážit možnost zrušení HS 2 (bytový textil), jehož podíl na tržbách od roku 1999 klesá a změna tohoto trendu, především s ohledem na silnou konkurenci v tomto segmentu trhu, se nedá předpokládat.

V současné době firma disponuje značným množstvím volných finančních prostředků (jak již bylo zmíněno), které přináší

pouze minimální zisk v podobě nízkého bankovního úroku. Tyto prostředky by mohly být investovány především do nového podnikatelského záměru. Pokud jde o modernizaci technologie výroby, ta by měla být financována spíše cizím kapitálem (investičním bankovním úvěrem).

## 7. Analýza pohledávek za odběrateli firmy

Libea, s.r.o. dosáhla za rok 2003 zisku o výši 2 641 tisíc Kč (před zdaněním), ovšem jeho nemalou část tvoří pohledávky za odběrateli. Kdyby všichni obchodní partneři platili své závazky včas, pak by bylo možné využívat tyto prostředky tak, aby přinášely další zisk. Mimo to vysoké pohledávky negativně ovlivňují cash-flow firmy, snižují disponibilní prostředky, čímž oslabují pozice firmy na trhu. Navíc na vymáhání pohledávek, pakliže jsou vymáhány, musí firma věnovat jisté úsilí, které lze snadno vyjádřit v penězích. Vznikají tedy nové náklady spojené s vymáháním pohledávek a to neexistuje žádná jistota (garance), že dojde k inkasu pohledávky. S rostoucími náklady na vymáhání pohledávky roste její hodnota, její nominální hodnota zůstává však stále stejná.

Analýza pohledávek bude zahájena pohledem na jejich vývoj v předešlém období:

Období	31.12.2001	30.6.2002	26.11.2002	30.6.2003	31.12.2003
Pohledávky	5 351	4 451	4 015	4 039	3 327

Zdroj: vlastní, údaje v tisících Kč

Z uvedené tabulky je zřejmé, že pohledávky za odběrateli ve střednědobém horizontu oscilují kolem 4,5 mil. Kč a v posledním roce vykazují tendenci k poklesu.

## 7.1. Struktura pohledávek

Při dělení pohledávek využijeme vnitropodnikového dělení firmy na hospodářská střediska a stejným způsobem budeme strukturovat i pohledávky, tedy dle jednotlivých HS.

Protože se HS 5 a 9 podílejí na ročním obratu pouze minimálně, vytvoříme z nich jednu skupinu, dejme jí název - Ostatní HS. Pohledávky celé firmy budeme tedy dělit mezi HS 1, HS 2, HS 3 a ostatní HS.

Z časového hlediska budou pohledávky za odběrateli rozděleny podle lhůty splatnosti na **pohledávky do lhůty splatnosti** a **pohledávky po lhůtě splatnosti**:

Pohledávky	Do lhůty splatnosti	Po lhůtě splatnosti	Celkem
HS 1	160	333	493
HS 2	560	1 566	2 126
HS 3	178	381	559
Ostatní HS	48	101	149
<b>Celkem</b>	946	2 381	3 327

Zdroj: vlastní, údaje v tisících Kč, k 31.12.2003

## 7.2. Analýza pohledávek po lhůtě splatnosti

Nyní se detailněji zaměříme na pohledávky po lhůtě splatnosti. Opět je rozdělíme podle jednotlivých hospodářských středisek, navíc se však na tento problém podíváme z časového hlediska. Pohledávky rozdělíme do šesti skupin dle doby, která uplynula



od data jejich splatnosti. Toto dělení nám pomůže především při vybírání těch pohledávek, na které budeme vynakládat úsilí o jejich realizaci. Např. kdybychom měli dvě pohledávky o stejné nominálně hodnotě, ovšem jedna by byla tři měsíce a druhá tři roky po lhůtě splatnosti, dá se předpokládat, že vynaložíme jiné úsilí na inkaso tříměsíční pohledávky než na inkaso pohledávky tříleté.

Dělení pohledávek po lhůtě splatnosti dle počtu dnů po splatnosti a dle jednotlivých hospodářských středisek:

	1 - 30	31 - 60	61 - 90	91 - 180	181 - 360	nad 360
HS 1	121	30	22	1	42	117
HS 2	574	61	71	124	181	555
HS 3	159	7	17	49	4	145
Ostatní HS	76	0	0	0	0	25

Zdroj: vlastní, údaje v tisících Kč, k 31.12.2003

### 7.3. Struktura zákazníků

Struktura zákazníků firmy Libea, s.r.o. je velice rozmanitá, což odpovídá charakteru činnosti firmy. Většina odběratelů se pohybuje kolem 0,5 % až 4 % podílu na obratu jednotlivých HS firmy. Avšak i zde existuje několik majoritních odběratelů, s kterými Libea, s.r.o. obchoduje již řadu let. Jako příklad může být uveden největší tuzemský odběratel vlajek firma Inter Flag, největší odběratel bytového textilu firma Wagner ze SRN a firma Kamar.

Následující tabulky vyjadřují pět největších odběratelů z každého hospodářského střediska, dosažený obrat a podíl na celkovém obratu jednotlivých HS firmy za rok 2003:

#### Odběratelé HS 1

Inter Flag	2 391	27,9 %
BP Bohemia	754	8,8 %
Maraexsoft	454	5,3 %
Grafiteam	394	4,6 %
Stida	360	4,2 %

Zdroj: vlastní, údaje v tisících Kč

#### Odběratelé HS 2

Wagner	748	10,2 %
Kamar	470	6,4 %
Nógrád Kereskedelmi	279	3,8 %
FC Slovan	249	3,4 %
Svojša	161	2,2 %

Zdroj: vlastní, údaje v tisících Kč

#### Odběratelé HS 3

Šefčík	283	6,3 %
Vrabcová	198	4,4 %
Hošková	176	3,9 %
Šic	130	2,9 %
Mladějovská	108	2,4 %

Zdroj: vlastní, údaje v tisících Kč

Počet odběratelů firmy Libea, s.r.o. se pohybuje okolo šesti set, to má za následek, že podíl jednotlivých odběratelů na tržbách jednotlivých hospodářských středisek se pohybuje v řádu jednotek procent.

Ve vztahu k pohledávkám za odběrateli firmy se jedná o situaci, kdy má podnik velké množství odběratelů a tudíž i pohledávek, jejichž hodnota (jednotlivých pohledávek) je relativně nízká.

#### 7.4. Analýza největších dlužníků

V dalším kroku se zaměříme na určení největších dlužníků firmy Libea, s.r.o. z hlediska výše pohledávky, doby po splatnosti ve dnech a z hlediska příslušnosti k jednotlivým HS:

Odběratel	Pohledávka	Průměr dní po splatnosti	HS
Wagner	496	8	2
Notus	323	2 233	2
In Thermo	252	317	2
Hélios	151	351	3
ITO	145	1 548	3
Kamar	132	68	2
United Art	117	1 679	1
Inter Flag	95	5	1
Textil - Samek	80	268	2

Zdroj: vlastní, údaje v tisících Kč, k 31.12.2003

V tomto kroku jsme se zaměřili na všechny dlužníky, kteří v aktuální době dluží firmě Libea, s.r.o. více než 80 tisíc Kč. Z celkového počtu 9 dlužníků je pět odběratelem bytového textilu HS 2, dva zákazníci jsou odběrateli vlajek HS 1 a dva odběratelé přísluší HS 3.

Z rozboru největších odběratelů a největších dlužníků dochází ke shodě u firem Inter Flag a Wagner. V těchto případech nemá Libea, s.r.o. obavu o úhradu svých pohledávek za těmito dlouholetými odběrateli. Inter Flag každoročně vyrovnává své závazky beze zbytku na konci roku.

Naopak za prakticky nedobytné lze považovat pohledávky za českou firmou ITO, na kterou byl uvalen konkurz. Libea, s.r.o. přihlásila své nároky v konkurzu, avšak reálná šance na jejich vypořádání je v podstatě nulová. Za nedobytné pohledávky lze také považovat pohledávky za další českou firmou United Art, kterou Libea, s.r.o. žalovala u soudu a firmou Notus, která je ve složité ekonomické situaci na hranici insolventnosti.

S firmou In Thermo byl uzavřen splátkový kalendář. Na firmu Helios byla podána žaloba u soudu, bylo dosaženo platebního rozkazu a nyní se čeká na exekuční řízení. Od roku 2003 platí firma Samek za odebrané zboží v hotovosti, co se týká dluhu za odebrané zboží, došlo k dohodě, jak bude dluh splacen.

#### **7.5. Řízení pohledávek ve firmě Libea, s.r.o.**

Při řízení pohledávek Libea, s.r.o. využívá především následujících nástrojů:

- získávání informací o nových odběratelích, získávání nových informací o stávajících odběratelích,
- požadování platby v hotovosti při dodávce zboží (s ohledem na bonitu odběratele),

- požadování záloh (omezeně - s ohledem na bonitu odběratele),
- stanovování finančních limitů,
- stanovování doby splatnosti faktur (od 14 do 90 dnů),
- urgence plateb telefonicky nebo osobně,
- písemné upomínky, pokus o smír,
- spolupráce s advokátní kanceláří při podávání návrhů žalob,
- uzavírání splátkových kalendářů,
- postoupení pohledávek,
- odpis nedobytných pohledávek.

Za úvahu by jistě stála spolupráce s některou českou factoringovou firmou, popř. inkasní společností, což by mimo jiné pozitivně ovlivnilo cash-flow firmy (v případě factoringu) a relativně snížilo náklady firmy na jejich vymáhání.

Libea, s.r.o. doposud nerealizovala žádný prodej pohledávek ani neuzavřela smlouvu s žádnou inkasní kanceláří. Veškeré své pohledávky za odběrateli spravuje firma sama. V jednom případě uzavřela smlouvu o postoupení pohledávek třetí osobě (In Thermo, původně obchodní dům Korál).

Řízení pohledávek ve firmě Libea, s.r.o. je do značné míry diversifikováno podle činností firmy. Jednotlivé činnosti totiž působí v různých segmentech trhu a firma se tak nachází v různé tržní pozici.

Nejlepší tržní pozici má firma v segmentu výroby a prodeje vlajek (HS 1). U nových zákazníků si tudíž firma může dovolit bez problémů požadovat platbu v hotovosti při dodání zboží nebo zaslání zboží na dobírku. U zakázek nad 100 tisíc Kč je

vyžadována záloha ve výši 50 %. Poskytovaná doba splatnosti činí běžně 14 dní, ve zcela výjimečných případech 30 dní.

K největším dlužníkům patří společnost Inter Flag, která je ovšem současně největším odběratelem. Libea, s.r.o akceptuje u tohoto zákazníka výši pohledávek po lhůtě splatnosti do 200 tisíc Kč, pokud prodlení nepřesáhne 30 dní. Libea, s.r.o. hodnotí bonitu Inter Flagu jako dobrou. Tato firma je 100 % dceřinou společností silné německé firmy.

Ve složitější tržní pozici se Libea, s.r.o. nachází ve svých obchodních činnostech. V případě obchodu s bytovým textilem (HS 2) tvoří klientelu menší maloobchodní jednotky specializované na prodej bytového textilu nebo prodejny, kde bytový textil představuje doplňkový sortiment. Druhou skupinu zákazníků tvoří tzv. veřejný sektor, tj. zákazníci, kteří s bytovým textilem dále neobchodují, ale sami ho spotřebovávají (hotely, ubytovny, nemocnice, ústavy, kanceláře, apod.). Konkurence v segmentu bytového textilu je daleko vyšší než v případě prodeje vlajek z vlastní výroby.

Vyžadování plateb předem je prakticky vyloučeno. Poskytovaná lhůta splatnosti se pohybuje od 14 do 90 dní. K eliminaci rizik růstu pohledávek firma využívá stanovování finančních limitů pro bezhotovostní obchody u stálých odběratelů. Při překročení finančního limitu pozastavuje firma další dodávky, dokud není limitu dosaženo, případně dokud nejsou vyrovnány veškeré závazky odběratele. Vybraným prodejnám poskytuje firma zboží do komisního prodeje s měsíčním vyúčtováním realizace. U zakázek pro veřejný sektor nad 100 tisíc Kč je zpravidla požadována záloha ve výši 30% až 70%.

V současné době Libea, s.r.o. eviduje za HS 2 pohledávky po lhůtě splatnosti nad 180 dní u pěti odběratelů. Ve dvou případech podala žalobu k soudu, z toho v jednom případě již

probíhá exekuce. Ve třetím případě je s odběratelem uzavřen splátkový kalendář. Ve čtvrtém případě došlo ke změně vlastníka u odběratelské firmy a Libea, s.r.o. se teprve snaží kontaktovat nového majitele. V posledním případě firma odběratele zanikla a pohledávka 7 tisíc Kč byla odepsána jako nedobytná, neboť její vymáhání je neefektivní.

V případě obchodu s kusovým textilem (HS 3) je tržní pozice obdobná jako u bytového textilu. Odběrateli jsou prakticky výhradně maloobchodní jednotky zaměřené na prodej textilu nebo smíšeného zboží. Jednotlivé obchodní případy (faktury) se pohybují v částkách zpravidla do 20 tisíc Kč. U nákupu do jednoho tisíce Kč je požadována platba v hotovosti. Poskytovaná doba splatnosti činí 14 až 30 dní, výjimečně je zboží poskytováno do komisního prodeje.

V současné době Libea, s.r.o. eviduje za HS 3 pohledávky po lhůtě splatnosti nad 180 dní pouze za společností ITO, která upadla do konkurzu. Tato pohledávka byla odepsána.

Naopak při pohledu na závazky firmy k dodavatelům, lze říci, že dostání svých závazků v čase je pro Libea, s.r.o. prioritní. Libea, s.r.o. nemá v současné době žádné významné závazky vyplývající z její obchodní činnosti k jiným firmám, které by byly dlouhodobě po lhůtě splatnosti.

## 8. Návrh na zkvalitnění organizační struktury

Při analýze organizační struktury firmy Libea, s.r.o. bylo řečeno, že je firma dělena do jednotlivých hospodářských středisek. Nejvyššími managery obchodní a výrobní činnosti firmy jsou výrobní ředitel (Ing.Šafář) a obchodní ředitelka (Ing.Ježková). Předmětem činnosti výrobního ředitele je zpracování objednávek a příprava šablon pro tisk (zjednodušeně řečeno). Domnívám se, že by vedení firmy mělo zvážit možnost přidělení asistenta výrobnímu řediteli, jehož hlavní pracovní náplní by bylo zpracování objednávek a postupné zaškolení i v přípravě šablon pro tisk, viz. příloha č. 2. Tato nová pracovní pozice by mohla být zastávána buď současným zaměstnancem firmy nebo zaměstnancem novým. Přerozdělením činností obchodních referentů by mohla firma docílit uvolnění jednoho ze stávajících obchodních referentů, který by zastával nový post asistenta výrobního ředitele. Hlavními výhodami využití pracovní síly z řad stávajících zaměstnanců vidím především v dobré znalosti firemní pozice a situace ve firmě. V případě druhé alternativy, tedy přijetím nového zaměstnance na tento post, vzrostou firmě zcela jistě mzdové náklady (náklady na práci jsou v ČR všeobecně vysoké). Zavedení této nové pracovní pozice přinese zcela jistě zefektivnění celé výrobní činnosti.

S ohledem na možnost zavedení nové technologie tisku (digitální tisk) bude tato pracovní pozice zcela nezbytná.

V současné době lze jen stěží vysledovat jakoukoliv marketingovou strategii firmy. O marketing jako celek se stará generální ředitel firmy. Domnívám se, že Libea, s.r.o. velice podceňuje úlohu marketingu ve svých činnostech (především pak



oblasti výrobní činnosti - výroba a prodej vlajek). Libea, s.r.o. nevyužívá ani služeb jakékoliv marketingové společnosti, nevytváří marketingové analýzy. Zcela základní pohled - marketingový mix a jeho části - product, price, place a především promotion jsou firmou opomíjeny.

Přerhují zavést druhou novou pracovní pozici ve firmě, kterou by byl pracovník marketingu, zodpovídal by přímo generálnímu řediteli. Hlavní pracovní činností tohoto pracovníka by byl jednodušeně řečeno pohled na činnost firmy z pohledu marketingu se zaměřením především na marketingový mix a marketingovou komunikaci.

## Návrh na nový podnikatelský záměr

již bylo zmíněno výše, Libea, s.r.o. disponuje vyšším množstvím volných finančních prostředků, resp. vysoce likvidních finančních aktiv. Jednou z navrhovaných možností, jak nejlépe využít těchto prostředků je investice do nových technologií, i když se domnívám, že tato investice by měla být financována převážně částí cizími zdroji. Nabízí se tedy jiná možnost - realizace podnikatelského záměru. Také v případě nového podnikatelského záměru bych se přikláněl pro jeho částečné financování cizím kapitálem.

Od dvou roků pořádám kulturní akce zaměřené na reprodukovanou hudbu a od ledna 2003 podnikám v této oblasti na živnostenské území. Taktéž po dobu dvou let působím v libereckém klubu Jazzrandoff. Myslím si, že mohu říci, že jsem v těchto oblastech (tedy kultura - reprodukováná muzika a pohostinství) nabyl určitých zkušeností. Nabídka kvalitních akcí zaměřených na reprodukovanou hudbu je ve městě pod Ještědem velmi úzká a určitě zde je prostor pro její rozšíření. Ovšem z druhé strany počet restaurací, či spíše klubů je v Liberci velmi nízký. Jen těžko se jednotlivé kluby snaží udržet určitý počet zákazníků, který by zabezpečoval jejich provozní chod. Domnívám se, že problém je v tom, že nabídka těchto klubů nabízí svým způsobem totéž a nevytváří dostatečný potenciální zákazníka impuls k návštěvě, nedovede k získání nového zákazníka. Situace, která panovala před několika lety a dalo se z ní těžit, tedy nabízet kvalitní gastronomické služby za řekněme „průměrné“ ceny, se stala standardem a dnes již nepředstavuje výhodu před konkurencí. Úspěšnou dnešních klubů je odlišit se od konkurence, což je pochopitelná strategie, avšak u většiny těchto klubů není realizována, kromě interiéru, podpořena.

Navrhuji spojit dobré jméno Rock Streamu (název akcí, které pořádám a které si získali mnoho příznivců) s novým klubem.

Stanovit si strategii postavenou na kvalitě za rozumnou cenu. Tento klub by měl být umístěn v okolí centra města, úplně centrum není ani žádoucí. Měl by mít kapacitu mezi 100 až 130 lidmi. Určitě by měl název Rock Stream dominovat v názvu klubu, neboť tak by byl schopen oslovit mnoho lidí, kteří tento název znají a mají s ním spojený dobrý, kvalitní kulturní zážitek.

Investice na vybudování takového klubu se pohybuje v rozmezí 600 000,- až 800 000,- Kč. Velice záleží na prostorách, ve kterých by byl klub umístěn, zda-li byly tyto prostory již dříve využívány tímto způsobem. Snížily by se pak investice určené na vybudování zázemí pro personál, sociální zařízení, odvětrávání a podobně, v podstatě by šlo jen o vybudování interiéru (investice kolem 150 000,- Kč). V případě, že bychom uvažovali o kuchyni, potom jenom zařízení do kuchyně se pohybuje okolo 500 000,- Kč a to neberu v úvahu, že by šlo o nákup nového zařízení. Nové moderní vybavení kuchyně v restauraci stojí přibližně 1 500 000,- Kč. Samozřejmě existují i jiná řešení, např. zavážet polotovary v podobě cateringu z jiné restaurace, čímž by náklady na vybudování i chod kuchyně klesly, avšak na úkor rozmanitosti jídelního lístku.

Samozřejmě nemohu garantovat úspěšný vstup na trh, ve kterém je poměrně ostrá konkurence. Na druhou stranu by tento klub „startoval“ s vědomím, že nabízí takové hudební pořady, které jiné kluby nenabízí a navíc, tyto pořady již oslovili a udrželi několik stovek jejich přívrženců.

## 10. Závěrečné shrnutí

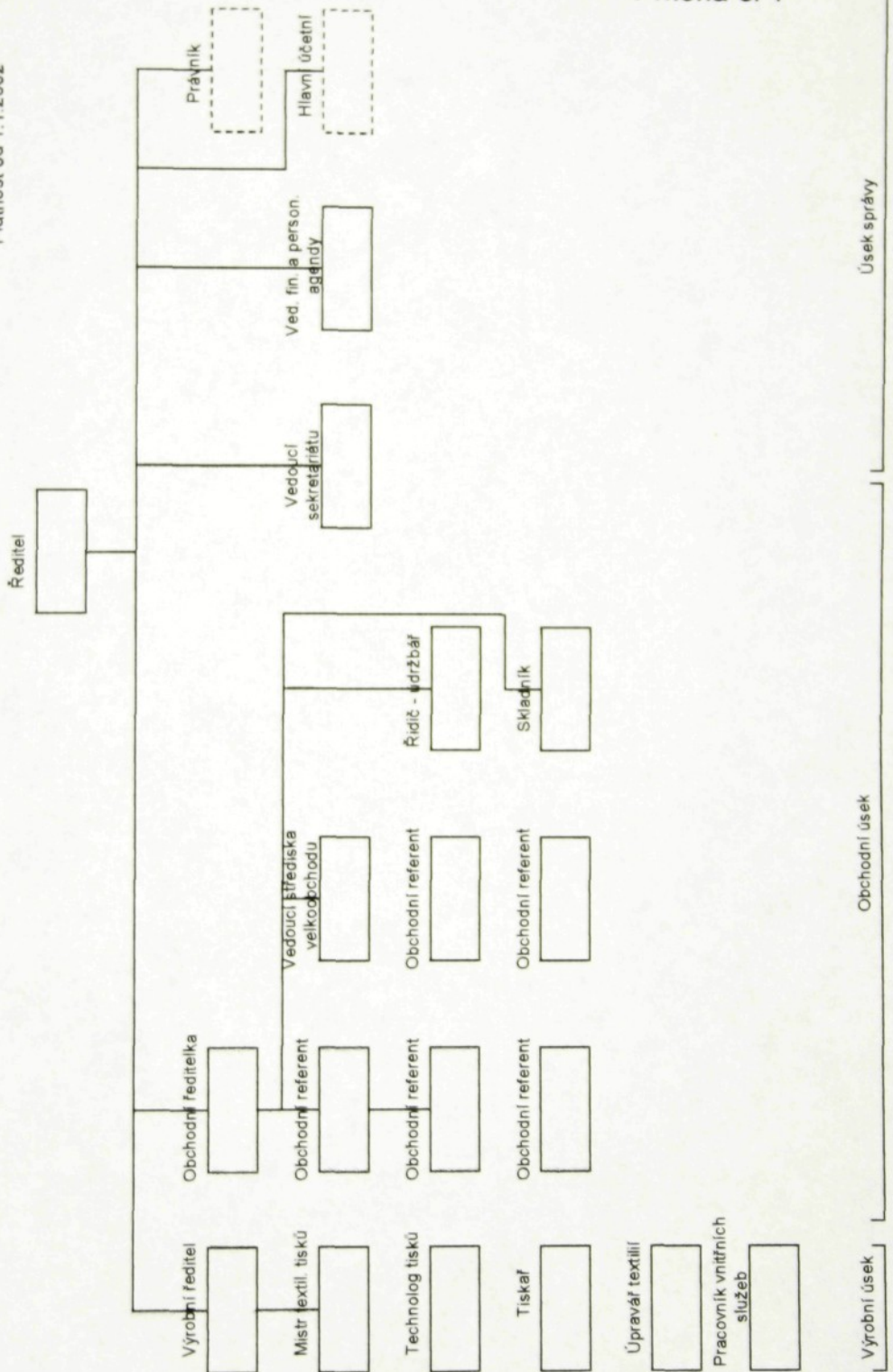
Z provedené analýzy hospodaření firmy Libea, s.r.o. lze konstatovat, že se jedná o středně velkou rozvíjející se firmu. Z výsledků některých ukazatelů finanční analýzy je zřejmé, že v případě investičního záměru je možné využít cizí kapitál, jehož současný podíl na celkovém kapitálu firmy je relativně nízký. Výrobou vlajek, stolních vlaječek a ostatních komplementů se v České republice nezabývá mnoho firem. Navíc technologie výroby, kterou Libea, s.r.o. využívá k výrobě vlajek je v České republice ojedinělá. Právě díky této technologii dosahují produkty firmy vynikající kvality, kterou lze jen těžko překonat. Na druhou stranu je třeba umět tyto produkty, které nejsou předmětem každodenní potřeby, prodat. Proto se domnívám, že by bylo dobré zavést nové oddělení - oddělení marketingu. Dále navrhuji investovat volné finanční prostředky do nového podnikatelského záměru, neboť diversifikace činností snižuje riziko.

## Seznam použité literatury

- 1) GRŮNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J.: Finanční analýza a plánování podniku. Praha, VŠE, 1996
- 2) SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika. Praha, Grada Publishing, 2000
- 3) KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: Management. Praha, Victoria Publishing, 1993
- 4) DONNELLY, J., GIBBON, J., IVANCEVICH, J.: Management. Irwin, Homewood, 1999
- 5) Rydvalová, P.: Malé a střední podnikání. Liberec, 2002
- 6) Libea, s.r.o., Za cukrárnou 534, 463 11, Liberec 30, Výroční zpráva s.r.o. Libea za rok 2001, 2001
- 7) Libea, s.r.o., Za cukrárnou 534, 463 11, Liberec 30, Výroční zpráva s.r.o. Libea za rok 2002, 2002
- 8) Libea, s.r.o., Za cukrárnou 534, 463 11, Liberec 30, Výroční zpráva s.r.o. Libea za rok 2003, 2003
- 9) Hergesell, O., Euro 9, 2004, s. 48
- 10) Kocmánek, I., Moderní řízení 3, 2000, s. 16-18
- 11) Kocmánek, I., Moderní řízení 3, 2000, s. 32-34

# Organizační schéma

Platnost od 1.1.2002



# Organizační schéma

