

# **Projekt zavedení factoringu ve vybrané finanční společnosti**

Bc. Tomáš Hamšík

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Hamšík**  
Osobní číslo: **M16362**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zavedení factoringu ve vybrané finanční společnosti**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z dostupných literárních zdrojů týkající se problematiky factoringu.

### II. Praktická část

- Zmapujte factoringový trh v České republice.
- Navrhněte zavedení factoringu ve vybrané společnosti.
- Provedte rizikovou analýzu zavedení projektu factoringu ve vybrané společnosti.

## Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

CALLENDER, Jeff. TOP 10 Insights about Factoring Prospects. U.S.A., Washington: Dash Point Publishing, 2008, 59 s. ISBN 978-1-938837-36-4.

CALLENDER, Jeff. How to Run a Small Factoring Business. U.S.A., Washington: Dash Point Publishing, 2012, 258 s. ISBN 978-1-938837-08-1.

KANTNEROVÁ, Liběna. Základy bankovníctví: teorie a praxe. Praha: C.H. Beck, 2016, 213 s. ISBN 978-80-7400-595-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek. Praha: Grada, 2004, 122 s. ISBN 8024707705.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Vančura

Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.4.2018

Jméno a příjmení: ..... Tomáš Hamšík .....

.....  
Hamšík

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tématem diplomové práce je projekt zavedení factoringu ve vybrané finanční společnosti. Zavedení factoringu pomůže vybrané finanční společnosti rozšířit portfolio produktů, oslovit větší množství klientů a rozšířit tržní podíl společnosti. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části je popsána problematika factoringu, produkt factoringu a informace spojené se zavedením factoringu ve vybrané finanční společnosti.

V projektové části jsou získané informace aplikované do analýzy factoringového trhu v České republice, projektu zavedení factoringu ve vybrané finanční společnosti a následně je vyhotovena riziková analýza. Součástí jsou také informace úzce spojené se zavedením projektu.

Klíčová slova: factoring, regresní factoring, bezregresní factoring, postoupení pohledávek, factor, bankovníctví

## **ABSTRACT**

This master thesis presents a project introducing factoring within a financial undertaking. Utilization of factoring may help the company to broaden the portfolio of its products, approach a greater number of customers and extend its market share. The thesis is divided into two parts – theoretical and practical.

The theoretical part describes the phenomenon of factoring, its product and information related to the process of introducing factoring within the selected finance company.

The practical part applies the theoretical information to an analysis of the factoring market in the Czech Republic and to the project of introducing factoring within the selected financial company. Subsequently a risk analysis is presented. Other information closely related to the process of launching the project are also included.

Keywords: factoring, regression factoring, non-regression factoring, cession of receivables, factor, banking

Rád bych poděkoval svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Jiřímu Vančurovi, za jeho cenné rady, připomínky a doporučení při zpracování diplomové práce.

Poděkování patří také nejbližší rodině, která mě při celém studiu podporovala.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 HISTORIE</b> .....	<b>13</b>
1.1 HISTORICKÉ MILNÍKY FACTORINGU .....	13
<b>2 CHARAKTERISTIKA A PŘEDMĚT FACTORINGU</b> .....	<b>15</b>
2.1 PRÁVNÍ ZÁKLAD FACTORINGU.....	15
2.2 FUNKCE FACTORINGU.....	16
2.3 GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ PRŮBĚHU FACTORINGU .....	17
2.3.1 Factoring v případě dvou factorů .....	20
2.4 KRITÉRIA ČLENĚNÍ FACTORINGU .....	21
2.4.1 Teritoriální hledisko .....	21
2.4.2 Členění dle způsobu postoupení pohledávky .....	22
2.4.3 Členění factoringu z hlediska funkcí.....	22
2.4.4 Členění factoringu z hlediska úhrady.....	22
2.4.5 Další možné členění factoringu.....	23
2.5 ÚVĚROVÉ LIMITY .....	23
2.6 CENA FACTORINGU.....	24
2.7 OUTSOURCING POHLEDÁVEK .....	24
2.8 SMLOUVA O ÚVĚRU .....	25
2.9 ÚČETNÍ OPERACE V OBLASTI FACTORINGU .....	25
<b>3 BANKOVNÍ, NEBANKOVNÍ INSTITUCE NA FINANČNÍM TRHU</b> .....	<b>27</b>
3.1 FÚZE A AKVIZICE.....	27
3.2 DCEŘINÉ FINANČNÍ SPOLEČNOSTI BANK .....	28
3.3 RIZIKO.....	28
3.3.1 Systémové a jedinečné riziko.....	28
3.3.2 Úvěrové riziko.....	28
3.3.3 Operační riziko.....	29
3.4 RATING .....	29
3.4.1 Úvěrové registry.....	30
3.5 VZTAH INSTITUCE S KLIENTEM.....	30
<b>4 MÝTY O FACTORINGU</b> .....	<b>31</b>
<b>5 INFORMACE O FACTORINGOVÉM TRHU ČR</b> .....	<b>33</b>
5.1.1 Zaměření a význam ČLFA.....	33
5.2 ASOCIACE FACTORINGOVÝ SPOLEČNOSTÍ.....	33
<b>6 INFORMACE O FACTORINGOVÉM TRHU VE SVĚTĚ</b> .....	<b>34</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>7 ANALÝZA FACTORINGOVÉHO TRHU V ČR</b> .....	<b>36</b>
7.1 TUZEMSKÝ, IMPORTNÍ A EXPORTNÍ FACTORING.....	37
7.1.1 Tuzemský factoring.....	38
7.1.2 Importní factoring .....	39

7.1.3	Exportní factoring .....	39
7.2	MEZIROČNÍ ZMĚNY V OBJEMU FACTORINGU – ČLENOVÉ AFS .....	40
7.3	REGRESNÍ A BEZREGRESNÍ FACTORING ČLENŮ AFS .....	41
<b>8</b>	<b>FACTORING V ROCE 2013 – 2014 V ČR .....</b>	<b>42</b>
<b>9</b>	<b>FACTORING V ROCE 2015 - 2016 V ČR .....</b>	<b>44</b>
9.1	AKVIZICE FACTORINGOVÝCH SPOLEČNOSTÍ V ROCE 2015 .....	46
<b>10</b>	<b>ANALÝZA FACTORINGOVÉHO TRHU V ZAHRANIČÍ .....</b>	<b>47</b>
10.1	EVROPA V ROCE 2016 .....	49
10.2	SEVERNÍ A JIŽNÍ AMERIKA V ROCE 2016 .....	50
10.3	AFRIKA V ROCE 2016 .....	51
10.4	ASIE A PACIFIK V ROCE 2016 .....	51
10.1	STŘEDNÍ VÝCHOD V ROCE 2016 .....	52
<b>11</b>	<b>KONKURENČNÍ ANALÝZA – ČLENOVÉ AFS .....</b>	<b>53</b>
11.1	FACTORING ČSOB .....	53
11.1.1	Poplatky .....	54
11.2	FACTORING ČS .....	54
11.2.1	Poplatky .....	54
11.3	FACTORING KB .....	55
11.3.1	Poplatky .....	55
11.4	UNICREDIT FACTORING CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA .....	55
11.4.1	Poplatky .....	56
11.5	RAIFFEISENBANK FACTORING .....	56
11.5.1	Poplatky .....	57
11.6	BIBBY FINANCIAL SERVICES .....	57
11.6.1	Poplatky .....	57
11.7	STRUČNÝ PŘEHLED PODMÍNEK A POPLATKŮ ČLENŮ AFS .....	58
<b>12</b>	<b>PODNADPIS KONKURENČNÍ ANALÝZA – NEČLENOVÉ AFS .....</b>	<b>59</b>
12.1	MOTRACOM S.R.O. ....	59
12.1.1	Poplatky .....	60
12.2	GENFINANCE S.R.O. ....	60
12.2.1	Poplatky .....	60
12.3	SMART CREDIT S.R.O. ....	61
12.3.1	Poplatky .....	61
12.4	VERAZINE A.S. ....	61
12.4.1	Poplatky .....	62
12.5	STRUČNÝ PŘEHLED NEBANKOVNÍCH SPOLEČNOSTÍ NABÍZEJÍCÍ FACTORING .....	62
<b>13</b>	<b>PŘEDMLUVA K PROJEKTU FACTORINGU .....</b>	<b>63</b>
<b>14</b>	<b>IMPLEMENTACE PRODUKTU FACTORINGU VE VYBRANÉ FINANČNÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>64</b>



14.1	PRODUKT A PRVOTNÍ PROCESY .....	64
14.2	SCORINGOVÝ MODEL.....	65
14.3	POJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK .....	66
14.4	SMLUVNÍ DOKUMENTACE.....	66
14.5	MARKETINGOVÁ PODPORA.....	66
<b>15</b>	<b>PRODUKT FACTORING.....</b>	<b>68</b>
15.1	SMLUVNÍ VZTAH .....	68
15.2	VHODNÁ A NEVHODNÁ ODVĚTVÍ K FACTORINGU .....	68
15.3	IDEÁLNÍ KLIENT.....	69
15.3.1	Důvod zavést factoring pro klienta .....	69
15.3.2	Výhody factoringového financování.....	70
15.3.3	Zajištění rizik .....	70
15.4	PODMÍNKY A CENA FACTORINGU VE VYBRANÉ FINANČNÍ SPOLEČNOSTI.....	71
<b>16</b>	<b>FACTORINGOVÝ PROCES .....</b>	<b>72</b>
16.1	PROCES SCHVÁLENÍ.....	72
16.2	PROCES POSTOUPENÍ POHLEDÁVEK .....	72
<b>17</b>	<b>KONKURENČNÍ CENOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>73</b>
17.1	MODELOVÝ PŘÍKLAD.....	73
17.1.1	Indikativní cenové nabídky .....	73
17.1.2	Způsob získání indikativních cenových nabídek .....	75
17.2	CENA MODELOVÉHO PŘÍKLADU U VYBRANÉ FINANČNÍ SPOLEČNOSTI.....	75
17.3	GENFINANCE S.R.O. ....	76
<b>18</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>77</b>
18.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	79
18.2	ČASOVÁ ANALÝZA .....	79
<b>19</b>	<b>POTENCIÁLNÍ VÝNOSNOST PROJEKTU .....</b>	<b>82</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>94</b>

## ÚVOD

Stejně tak, jako se v historii rozvíjel obchod spolu s průmyslem, se rozvíjely i způsoby financování podnikatelských aktivit. Ne všichni podnikatelé byli schopni financovat své podnikání vlastním kapitálem. Proto se již dříve podnikatelé více a více spoléhali na bankovní a nebankovní instituce, které jim poskytovaly úvěry, aby mohli rozšiřovat své produkty a služby, aniž by museli trpělivě vyčkávat na uhrazení pohledávek. Podnikatelé se stávali konkurenceschopnějšími a banky se snažily vylepšovat způsoby poskytovaného financování. Kromě standardních úvěrů, byly rozvíjeny i alternativní služby, například factoring. Již 2000 př. n. l. jsou evidovány zmínky o factoringu v Kodexu Hammurabi.

Ani dnes tomu není jinak. Velká část podnikatelů se občas potýká s dlouhou dobou splatnosti pohledávek a hledá řešení u finančních institucí. Především v posledních dvaceti letech, spolu s rozvojem technologií a především internetu, je možné celý proces factoringu urychlit, snadno překračovat mezinárodní hranice a mít vše pod kontrolou online.

V této diplomové práci se zaměřím na zavedení factoringu ve vybrané finanční společnosti, která cítí potřebu rozvíjet své aktivity v alternativním způsobu financování podnikatelských subjektů a zároveň získat možnost rozšíření vlastního portfolia produktů.

Práce bude rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. V teoretické části se budu věnovat historii, charakteristice, funkci, průběhu, členění a ceně factoringu. Součástí bude také riziko, jež podstupují bankovní a nebankovní instituce. V závěru teoretické části se objeví informace o factoringovém trhu v České republice a zahraničí, které poskytují asociace ČLFA a FCI, a z nichž je nadále vycházeno v praktické části.

V praktickém úseku budou uplatněny poznatky z teoretické části. V začátku je analyzován trh factoringu v České republice a doplňkově také v zahraničí. Následuje porovnání podmínek bankovních a nebankovních institucí v České republice. Poté je implementován factoring ve vybrané finanční společnosti, který reprezentuje obecně produkt factoring, factoringový proces, vhodná a nevhodná odvětví, ideálního klienta. Součástí je také cenová konkurenční analýza, která srovnává indikativní cenové nabídky modelového příkladu čtyř poskytovatelů factoringu v České republice spolu s vybranou finanční společností. Následuje riziková a časová analýza, závěrem je představena potenciální výnosnost projektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování **projektu zavedení factoringu ve vybrané finanční společnosti**.

Mezi základní cíle patří **literární rešerše**, která poskytuje teoretický podklad pro praktickou část. Teoretická část bude orientována především na charakteristiku, funkce, průběh, členění a cenu factoringu, bankovní a nebankovní instituce podstupující úvěrové riziko v rámci factoringu. Součástí jsou také obecné informace o factoringovém trhu v České republice a zahraničí. Následující základní cíle jsou v praktické části definovány jako **zmapování factorinového trhu v České republice** a vyhotovení **rizikové analýzy** projektu. Zmapování factoringového trhu přináší informace o objemu factoringu v České republice a také srovnání podmínek vybraných poskytovatelů factoringu. Dílčí cíle představují informace o factoringovém trhu ve světě, konkurenční cenovou analýzu vyhotovenou na modelovém příkladu, časovou analýzu a potenciální výnosnost projektu.

Ve své práci využiji metody:

- metodu literární rešerše, která zajistí teoretický podklad pro vyhotovení praktické části,
- metodu analýzy pro zmapování factoringového trhu v České republice,
- metodu rizikové a časové analýzy, riziková analýza reprezentuje jednotlivé rizika, jejich váhu, pravděpodobnost a hodnotu, časová analýza představuje průběh projektu,
- metodu komparace pro srovnání podmínek a cen factoringu u vybraných bankovních a nebankovních institucích v České republice,
- metodu řízeného rozhovoru, která byla uplatněna jak v rámci komunikace se zaměstnanci vybrané finanční společnosti, tak i při získávání indikativních cenových nabídek.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 HISTORIE

Factoring se postupem času vyvinul z eskontu směnek a cese pohledávek. Jde tedy v podstatě o prodej, postup nebo převod pohledávek. Historie factoringu není úplně přímočará a zároveň není součástí hlavního proudu finančních produktů, jako například půjčky. Navzdory svým kořenům z roku 1772 př. n. l. si factoring zachoval označení spíše alternativní, než jako tradiční způsob financování. Prvopočátky leží v Mezopotámii (dnešní Irák, Kuvajt a Sýrie) v Kodexu Hammurabi (Kalabis, 2005, s 96; touchfinancial.co.uk, © 2013).

Kodex Hammurabi představuje dochovanou sbírku babylonských zákonů, sepsanou za panování Hammurabiho v letech 1792 až 1750 př. n. l. za vlády první dynastie Babylonu. Ke konci panování Hammurabiho byly shromážděny a sepsány vzniklé soudní rozhodnutí, které byly transformovány do kodexu. Části kodexu se týkaly především ekonomických ustanovení (ceny, tarify, obchod), rodinného práva (manželství, rozvod), trestního práva (útoky, krádeže), občanského práva (otroctví, dluh), popisu sankcí lišících se dle stavu pachatelů a okolností trestných činů. Kodex upravoval a znázorňoval praxi úvěrů, které také tvoří financování faktur. Celkově je pozadím kodexu soubor sumerského zákona, podle kterého civilizované komunity žily po mnoho staletí. Samotné slovo factor je mladší a pochází z latinského „facio“, což je možné přeložit jako „ten, kdo dělá věci“ (Bakker, Klapper, Udell, 2004, s 5; britannica.com, © 2018).

### 1.1 Historické milníky factoringu

Od mezopotamských časů se obchodníci snažili najít způsoby, jak získat finanční prostředky, aby mohli financovat zboží a vyrábět produkty. Finanční praxe factoringu po staletí využívalo více a více obchodníků za účelem získat peněžní prostředky (ecapital.com, © 2018).

Historie factoringu:

- 2000 př. n. l.: éra mezopotámských časů, Kodex Hammurabi,
- 13. – 14. století: modernější situace, v období našeho letopočtu, se začínala formovat v Anglii za účelem financování obchodníků s textilem. Židovští podnikatelé také půjčovali peníze vývozcům a to na základě použití vydaných faktur k prodeji vyváženého obilí,

- 17. století: kolonizace Ameriky byla částečně dle historických spisů přisuzována i factoringu. Bankéři a obchodníci, především se sídlem v Londýně, údajně financovali kolonialisty pomocí proplácení faktur, což od roku 1620 umožnilo pohodlnější způsob plaveb do Ameriky (Bakker, Klapper, Udell, 2004, s 5; touchfinancial.co.uk, © 2013).

Factoring s příchodem do nového světa, částečně díky kolonistům, získal další oblibu ve světě obchodu. Kolonisté užívali zálohy především k surovinám, jako jsou dřevo, tabák a bavlna, které přepravovali po celém Atlantiku,

- 18. – 19. století: průmyslová revoluce napříč Evropou a Spojenými státy, zapříčinila oblibu factoringu také u klientů s bonitními odběrateli, hlavně díky dynamičtějším financování,
- rok 1910: sektor oděvního a textilního průmyslu využíval profinancování faktur jako možný nástroj k nákupu dalších surovin. Způsob financování umožnil především zvýšení objemu produkce,
- rok 1940: o factoring jako produkt se již začaly zajímat i americké banky. Finanční produkt stále vzkvétal především v oblasti textilu a výroby. V roce 1948 jsou evidovány objemy factoringu v objemu 2,5 miliardy dolarů,
- rok 1970 – 1980: rostoucí úrokové sazby a rozšiřující se bankovní předpisy zapříčinily rozšiřující se oblibu factoringu,
- rok 1990: banky většího rozsahu a také finanční giganti, jako GE Capital a GMAC začali působit na poli factoringu. Společným úsilím hledali nové vhodné odvětví pro financování pohledávek,
- 21. století: technologické průlomy, přístup k internetu široké veřejnosti, cloudové platformy a urychlující se způsob užívání technologií činí factoring rychlejší a přístupnější pro společnosti všech velikostí (Bakker, Klapper, Udell, 2004, s 5; rtsfinancial.com, © 2018).

Factoring se rozvíjel a po staletí měnil spolu se strukturou společnosti, novými technologiemi a vývojem rámců společenského práva. Dnes je factoring skvělým způsobem alternativního financování. Jeho popularita se rozšířila do mnoha odvětví. Firmy získaly veřejně dostupný alternativní zdroj pro stabilizaci peněžních toků a zároveň další finanční produkt pro rozvoj podnikání (ecapital.com, © 2018).

## 2 CHARAKTERISTIKA A PŘEDMĚT FACTORINGU

Factoring reprezentuje formu krátkodobého financování potřeb podniku, která je založená na odkupu krátkodobých pohledávek, především z obchodního styku. Jedná se o formu financování pohledávek do doby splatnosti, zpravidla 30 až 180 dnů (Režňáková, 2010, s 92).

Factoringové společnosti primárně hodnotí kvalitu pohledávek, tedy možné riziko u klientů, kteří jsou v obchodním vztahu dlužníky. Tato služba je využívána především v situaci pravidelné fakturace za několika stálými odběrateli (Mejstřík, Pečená, Teplý, 2008, s 360).

Postupem vývoje, se factoring transformoval ze zbožové podoby (zboží procházelo přímo skrz factora), až do dnešní podoby finanční. V současnosti je možné identifikovat především bezregresní factoring, tj. riziko nezaplacení přechází na službu poskytující společnost, nebo regresní factoring tj. riziko nezaplacení zůstává na dodavateli (Dvořák, 2005, s 564 – 565).

Základ factoringového vztahu zachycuje smlouva, jež přesně stanovuje práva a povinnosti obou stran, tedy klienta a factoringové společnosti, která má nejčastěji podobu bankovní instituce. Na trhu se však vyskytují i nebankovní společnosti poskytující factoring. (Kantnerová, 2016, s 168).

### 2.1 Právní základ factoringu

Factoring nemá v české právní úpravě specifické postavení, protože není výslovně ukotven. Řídí se zákonem č. 89/2012 Sb., občanským zákoníkem. Postoupení pohledávek je zachyceno v § 1879 a dalších po něm následujících. Postoupení, kterému se konkrétně věnuje § 1879 až § 1886, je zde zachyceno jako změna v osobě věřitele nebo dlužníka. Soubor postoupení pohledávek je zachyceno v § 1879. Další paragrafy upravují např. návrh na uzavření smlouvy a jiné - odstoupení, výpověď, obsah smlouvy, postoupení soboru pohledávek, prodlení dlužníka (Zákon č. 89/2012 Sb.).

V případě zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu upravuje factoring §24 (14). Tento paragraf říká, že u poplatníků, jejichž hlavním předmětem činnosti je nákup, prodej a vymáhání pohledávek, lze uzнат jako daňový výdaj (náklad) úhrn pořizovacích cen pohledávek nebo jejich částí (Zákon č. 586/1992 Sb.).

## 2.2 Funkce factoringu

V případě využití uvedené finanční služby, může dodavatel vnímat užívání factoringu z pohledu funkce garanční, funkce profinancování, funkce správy pohledávek a jako jiné služby pro dodavatele. Uživatel factoringu může využívat jak jednotlivé činnosti, tak kombinaci všech tří funkcí (Dvořák, 2005, s 565):

- **garance zajištění pohledávky:** v případě bezregresního factoringu je možné uvažovat o zajištění a garanci pohledávky. Factor na sebe bere riziko v případě neuhrazení pohledávky a zajišťuje také pojištění pohledávky a kontrolu řádné úhrady. U regresního factoringu není možné o zajištění pohledávky uvažovat (Meluzín, 2014, s 163).

Factoringová společnost na sebe u bezregresního factoringu přejímá úvěrové riziko, které vyplývá z možnosti platební neschopnosti nebo platební nevůli odběratele. Za zmínku také stojí situace, kdy factoringová společnost nemusí provádět garanční platbu, což se děje pouze v případě reklamace zboží (Dvořák, 2005, s 566).

- **financování pohledávek:** v momentě odkupu pohledávky poskytuje factoringová společnost dodavateli okamžitou zálohovou platbu, většinou v rozmezí 80 – 90 % z nominální hodnoty pohledávky. Profinancování je poskytnuto na základě prověření faktury nebo jiného dokladu o dodání zboží (Meluzín, 2014, s 163).

Postoupení pohledávky factorovi se nazývá cese, při níž je důležitý důvod, proč nevyplatí factoringová společnost 100 % nominální hodnoty pohledávky. Zbývající část totiž slouží jako záruka pro případ skonta, reklamace, vyúčtování provizí, úroků a dalších jiných možných plateb (Dvořák, 2005, s 566).

- **správa pohledávek a jiné služby pro dodavatele:** s užíváním služby je možné spojit jistou správní podporu. Factoringová společnost může zajistit administrativní a inkasní operace, účetnictví a výkaznictví v souvislosti s exportním factoringem, celní projednání, fakturaci se smluvními partnery a jiné (Meluzín, 2014, s 163).

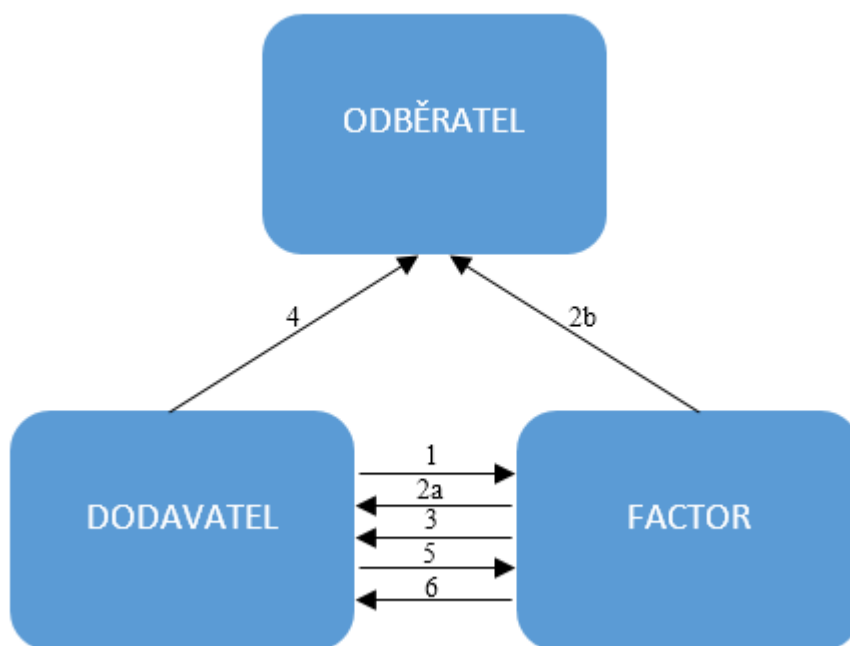
V širší poskytovaných služeb se meze nekladou, specifikace a jednotlivá zaměření nabízí factoringové společnosti spíše individuálně. Při nabídce záleží na charakteristice a oboru podnikání u klienta. Často je také využíváno vymáhání pohledávek, zpracování statistických a daňových dokladů. Významnou funkcí je prověřování bonity odběratele (Dvořák, 2005, s 566).



### 2.3 Grafické znázornění průběhu factoringu

Prvotní krok factoringu přichází v momentě, kdy dodavatel kontaktuje factora, poté přichází sled událostí na obrázku 1 (Dvořák, 2005, s 568).

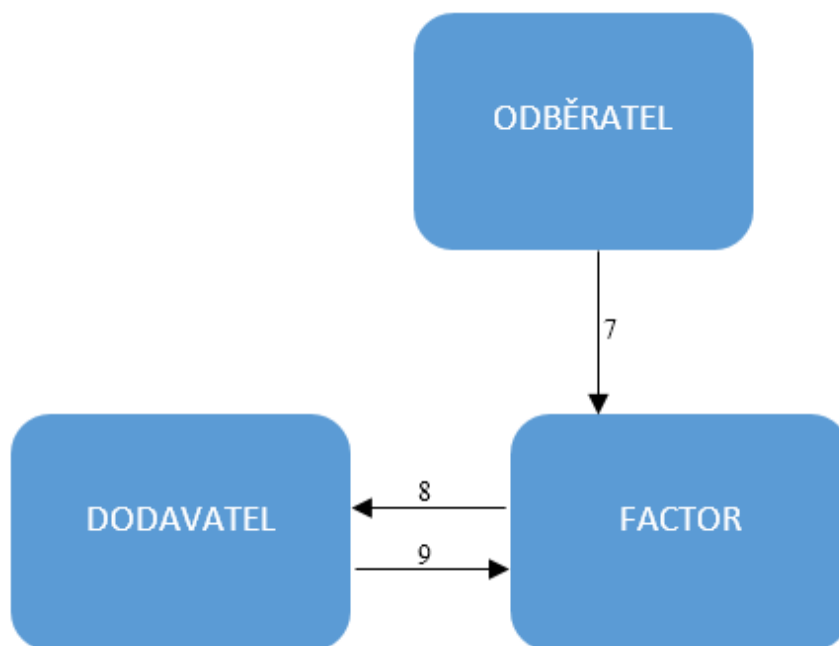
- 1) žádost o poskytnutí služeb,
- 2) prověření bonity a) dodavatele b) odběratelů, u kterých budou postoupeny pohledávky,
- 3) uzavření factoringové smlouvy mezi dodavatelem a factorem, stanovení úvěrových limitů, bezregresní / regresní factoring,
- 4) dodávka zboží odběrateli a vystavení faktur dodavatelem,
- 5) postoupení pohledávky za odběratelem factorovi (často soubor pohledávek),
- 6) factor profinancuje dodavateli smluvně sjednanou procentní hodnotou (Dvořák, 2005, s 569).



Obr. 1: Průběh prvotní fáze factoringu

[Dvořák, 2005, s 568]

Po situaci s kontrakční fází, kdy se dodavatel domluví s factoringovou společností, může nastat situace vedoucí k profinancování pohledávky (Dvořák, 2005, s 569).



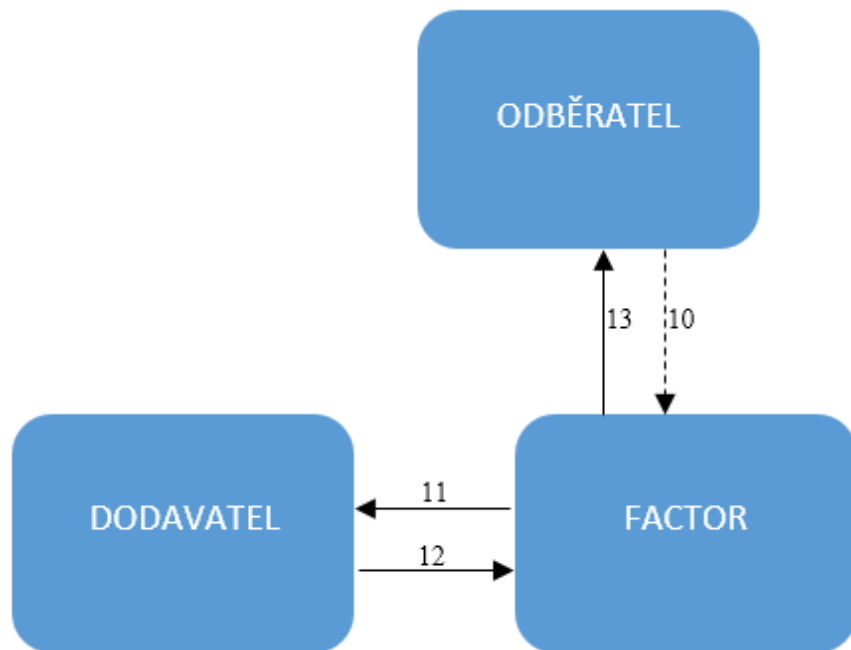
Obr. 2: Postup při řádném splacení pohledávky

[Dvořák, 2005, s 569]

- 7) úhrada pohledávky factorovi od odběratele,
- 8) doplatek zbylé části pohledávky od factora dodavateli (pohledávka snižená o profi-nancování),
- 9) úhrada poplatků factorovi za poskytované služby (factoringová provize),

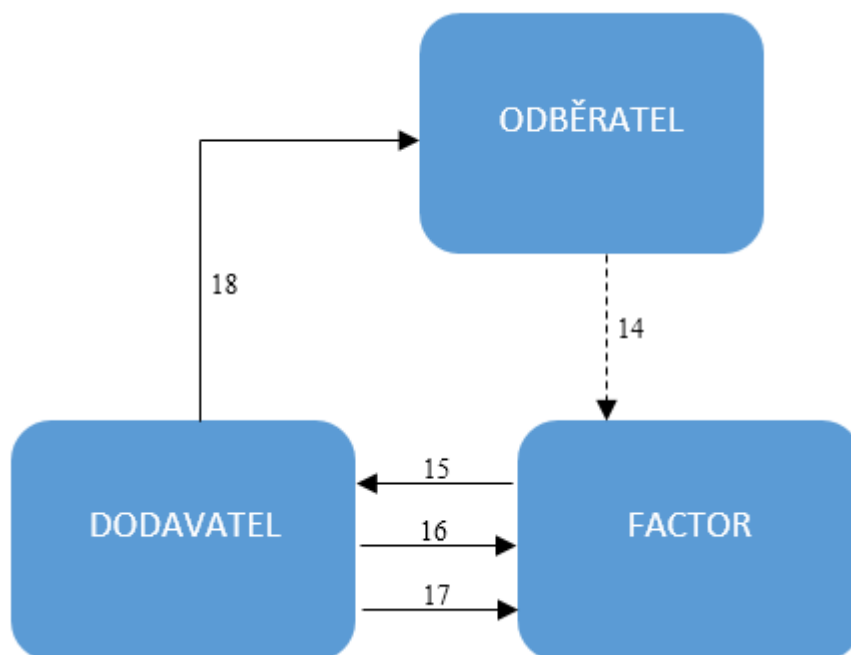
V případě řádné úhrady odběratele factorovi se situace uzavírá a zúčastněné strany byly součástí obchodu, který je k prospěchu všem. Problém nastává v situaci neuhrazení pohle-dávky odběratelem. Postup v takovém stavu může mít dvě řešení, při nichž záleží přede-vším na formě poskytovaného produktu - factoring bezregresní nebo regresní. Jednotlivé situace vysvětlují obrázky 3 a 4 (Dvořák, 2005, s 569).

- 10) pohledávky není odběratelem zaplacená factorovi,
- 11) doplatek části zůstatku pohledávky od factora dodavateli ve formě garanční platby,
- 12) úhrada poplatků factorovi za poskytované služby (factoringová provize),
- 13) vymáhání pohledávky factorem u odběratele (Dvořák, 2005, s 569).



Obr. 3: Postup při nezaplacení pohledávky  
u bezregresního factoringu [Dvořák, 2005, s 569]

V situaci bezregresního factoringu záleží především na factorovi, jaké kroky učiní k uhrazení pohledávky např. upomínky, soudní spor, komunikace s pojišťovnou a jiné (Dvořák, 2005, s 569).

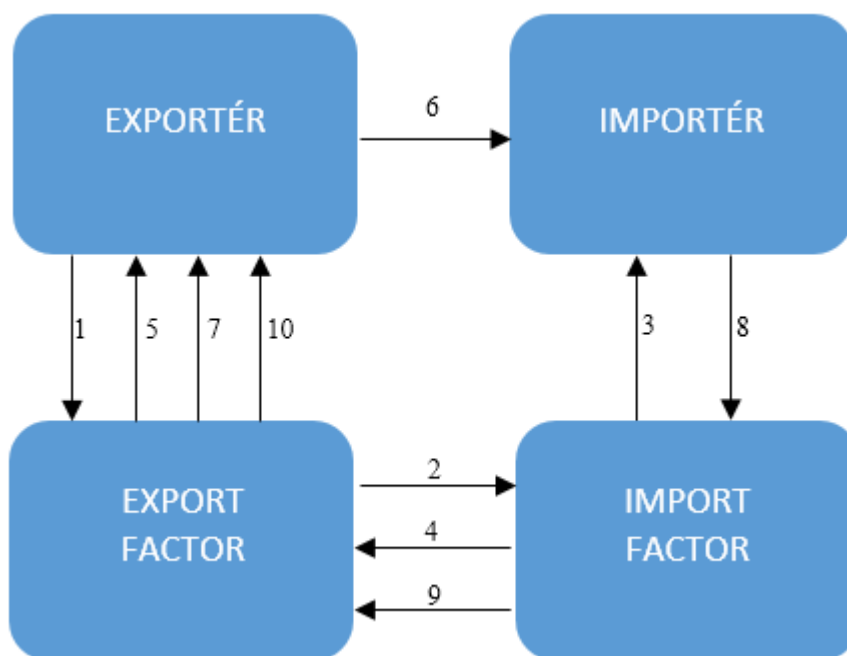


Obr. 4: Postup při nezaplacení pohledávky  
u regresního factoringu [Dvořák, 2005, s 569]

- 14) není zaplacená pohledávka factorovi odběratelem,
- 15) zpětné postoupení pohledávky factorem,
- 16) zpětné vrácení profinancování pohledávky factorovi,
- 17) úhrada poplatků factorovi za poskytované služby (factoringová provize),
- 18) dodavatel vymáhá uhrazení pohledávky po splatnosti (Dvořák, 2005, s 569).

### 2.3.1 Factoring v případě dvou factorů

Situaci v případě dvou factorů je možné rozdělovat na factoring importní a exportní. Jedná se kontinuální proces za účasti importního a exportního factora v rámci přeshraničního způsobu postoupení pohledávek (Dvořák, 2005, s 571).



Obr. 5: Průběh factoringu v systému dvou factorů

[Dvořák, 2005, s 571]

- 1) žádost exportéra o factoring zahraničních pohledávek,
- 2) předání informací importnímu factorovi o exportérovi a pohledávce,
- 3) importní factor prověří bonitu importérů,
- 4) importní factor vyhotoví factoringový limit přebíraných pohledávek,
- 5) sjednaná factoringová smlouva mezi exportérem a exportním factorem,
- 6) dodávka zboží importérovi a vystavení faktury exportérem,
- 7) poskytnutí profinancování exportním factorem,
- 8) úhrada pohledávky v době splatnosti importérem,

- 9) úhrada pohledávky nebo garanční platba exportnímu factorovi (snížená o provizi importního factoru),
- 10) doplatek pohledávky exportérovi, po odečtení provize exportního factoru (Dvořák, 2005, s 571).

## 2.4 Kritéria členění factoringu

Rozvoj podnikání a způsob jeho financování, měly za následek i rozvinutí factoringu, na který je možné nahlížet z několika úhlů členění, jež se mezi sebou kombinují. Členění se často odvíjí od typu pohledávky, odvětví a charakteristikou obchodního vztahu mezi dodavatelem a odběratelem. Pohledávky figurující v odkupu, by měly splňovat následující podmínky:

- lhůta splatnosti pohledávek by neměla být delší než 180 dnů,
- vznik pohledávky na základě dodavatelského nezajištěného úvěru,
- zákaz vzájemné kompenzace pohledávek, s právy k pohledávce nesmí být spojena třetí osoba,
- možnost postoupení (cese) pohledávky,
- pohledávka je stanovena vůči odběrateli s akceptovatelnou bonitou a z přijatelné země (Radová, Dvořák, Málek, 2009, s 193 – 194).

### 2.4.1 Teritoriální hledisko

Teritoriální hledisko zahrnuje tuzemský a mezinárodní factoring. Tuzemský factoring reprezentuje odkup, financování, inkaso a správu pohledávek, které vznikly na stejném území. Vztah odběratele a dodavatele tedy není přeshraniční. Mezinárodní factoring představuje situaci, kdy dodavatel a odběratel jsou každý z jiné země. Většinou dochází k uplatňování systému dvou factorů, tedy že spolu spolupracují dvě finanční společnosti (exportní a importní factoringová společnost). Exportní factoring umožňuje financování vývozu zboží do zahraničí, naopak importní factoring klientovi umožní získat finanční prostředky na nákup od zahraničních dodavatelů (Máče, 2006, s 116; Kantnerová, 2016, s 168).

### 2.4.2 Členění dle způsobu postoupení pohledávky

Způsob postoupení pohledávky ovlivňuje informovanost odběratele o postoupení pohledávky. Factoring se v takové situaci člení na zjevný a tichý:

- zjevný (otevřený) factoring: odběratelé jsou informováni o postoupení pohledávky factorovi a závazek uhradí přímo jemu,
- tichý (confidential) factoring: jde o skrytý prodej pohledávky, odběratel dodavatele netuší, že je součástí factoringové spolupráce. Odběratel uhradí závazky na účet dodavatele, který je následně postupuje factorovi (Belás a kolektiv, 2013, s 398).

### 2.4.3 Členění factoringu z hlediska funkcí

Z hlediska funkcí factoringu je možné členění na bezregresní a regresní factoring s následujícími specifikacemi:

- pravý bezregresní factoring: odkup pohledávek factorem bez možného zpětného postihu. Factor přebírá všechna rizika spojená s postoupením pohledávky, především riziko platební nevůle a neschopnosti odběratele. Pojištění pohledávky není zohledněno pouze v případě reklamace dodávky - jako kvalita, druh, množství, vady zboží (Melzín, 2014, s 162).
- nepravý regresní factoring: představuje factoring s možným zpětným postihem. Factor nepřebírá riziko platební nevůle a neschopnosti odběratele. V případě neuhrazení pohledávky po uplynutí doby splatnosti pohledávky, factor zpětně postoupí pohledávku dodavateli. Pohledávka může být také postoupena přímo agentuře zabývající se vymáháním pohledávek (Režňáková, 2012, s 96).

### 2.4.4 Členění factoringu z hlediska úhrady

Z časového pohledu úhrady pohledávky je možné členění na:

- maturity factoring: dodavateli není poskytnuto předfinancování pohledávky factorem, ale úhrada pohledávky je poskytnuta až při průměrné nebo individuální době splatnosti pohledávky,
- advance factoring: situace je spojená s předfinancováním. Ihned po postoupení pohledávky nebo v kratší době než je splatnost pohledávky, je provedeno předfinancování (Kantnerová, 2016, s 168).

### 2.4.5 Další možné členění factoringu

Členění factoringu se přizpůsobovalo vývoji trhu, a tak je možné identifikovat různorodé členění, často nabízené především s cílem vysoké individualizace produktu:

- úplný factoring: patří mezi nejrozšířenější produkty. Mimo odkup pohledávek zahrnuje veškeré možné operace spojené s prodejem zboží, jako je celní projednání, účetnictví, pojištění, placení poplatků, inkaso, upomínání a vymáhání pohledávek (Meluzín, 2014, s 163).
- důvěrný factoring: oproti úplnému factoringu je omezen pouze na profinancování vybraných pohledávek, především se vyhýbá pohledávkám s častou reklamací nebo pohledávkám, které mají tendenci stát se nedobytnými (Kantnerová, 2016, s 168).
- blokový factoring: reprezentuje produkt na pomezí mezi factoringem a bankovním úvěrem. Factor jednotlivě nesleduje postoupené pohledávky, nevede žádné detailní saldokonto jednotlivých pohledávek, ale především eviduje pouze celkový objem saldokonta, který porovnává s evidencí sumarizovaných obchodů dodavatele (Meluzín, 2014, s 163).

## 2.5 Úvěrové limity

Factor na základě rámcové dohody odkupuje pohledávky od klienta postupně tak, jak vznikají. V rámcové dohodě je upraven limit, do jehož výše je factor ochoten pohledávky nakupovat (jde tedy v podstatě o revolving). Ve sledu, v jakém jsou splatné pohledávky uhrazovány, se limit uvolňuje a klient může předložit novou pohledávku k profinancování (Belás a kolektiv, 2013, s 397).

Součástí rámcové, úvěrové smlouvy jsou také úvěrové limity a ty stanovují objem pohledávek, které jsou v průběhu factoringové spolupráce postupovány factorovi:

- revolvingový úvěrový limit na každého odběratele: stav odkupovaných pohledávek za jedním odběratelem nesmí přesáhnout předem stanovený limit. Při splacení libovolné pohledávky ze souboru postoupených pohledávek se automaticky vytvoří prostor (volné finanční prostředky) pro postoupení nové pohledávky. Pokud by nastala situace postoupení pohledávek nad povolený limit, tak by factoringová společnost plnila pouze inkaso pohledávky, ale neručila za ni,
- měsíční revolvingové úvěrové limity na každého odběratele: limity jsou rozepsány na jednotlivé měsíce. Pokud je limit překročen, factoringová společnost přebírá

opět pohledávky pouze k inkasu. Občas smlouva obsahuje skutečnost, že v případě překročení limitu je zrušena pro daný měsíc garance úplně,

- speciální úvěrové limity na každou dodávku: na každou dodávku zvlášť jsou stanovené limity v absolutní výši. Zároveň si factoringová společnost vyhrazuje právo, kdykoliv úvěrové limity snížit nebo zrušit, pokud hrozí insolvence odběratele (Dvořák, 2005, s 567 – 568).

## 2.6 Cena factoringu

Na základě poskytovaných funkcí, které factoring plní, je placena i náležitá cena produktu. Součástí ceny factoringu je úrok, factoringový poplatek (provize) a také je důležité zohlednit výši nabízeného profinancování pohledávek. Úroková sazba se obvykle pohybuje na úrovni krátkodobých bankovních úvěrů, skládá se především z 1M PRIBOR a úroku. Factoringový poplatek sdružuje dvě složky. První složka pokrývá factoringové společnosti náklady spojené se zpracováním nabízené služby. Poplatek je ovlivněn rozsahem prací v rámci administrativy, celoročním obratem postoupených pohledávek, počtem odběratelů a dobou splatnosti pohledávek. Druhá složka připadá v úvahu u bezregresního factoringu, kde factor přebírá riziko. Takový poplatek zahrnuje pojištění pohledávek u pojišťovny a další všeobecně predikované náklady spojené s vymáháním pohledávek. Všechny výše uvedené hodnoty jsou poskytovány procentuálním bodem, který se počítá z nominální hodnoty pohledávky tzv. factoringový poplatek a z částky profinancování tzv. úrok (Rado- vá, Dvořák, Málek, 2009, s 194).

Cena bankovních a nebankovních produktů je souhrnem cenové politiky instituce. Na vše- obecné úrovni, jsou všechny produkty zpoplatněny dle následujících složek:

- úroky: cena za půjčení peněz,
- provize a prémie: cena za služby, kdy banka nese riziko,
- přímé poplatky: banka má spojené určité náklady s poskytnutím konkrétní služby. Taková cena je přímo vyčíslena ve veřejně dostupné nabídce nebo ve smlouvě,
- sankce: vyskytují se pouze v některých případech, kdy klient nesplní smluvní pod- mínky (Kantnerová, 2016, s 87).

## 2.7 Outsourcing pohledávek

Mezi moderní trendy patří outsourcing pohledávek, kdy firmy obvykle vyčlení některé vnitropodnikové činnosti a procesy na externího poskytovatele. Hlavní výhoda firmy, která



užívá outsourcing pohledávek, je možnost koncentrace zdrojů na klíčové procesy, redukce nákladů a eliminace skrytých nákladů, které jsou často rozptýleny v režijních položkách. Podpora a rozsah využívání outsourcingu se mohou lišit jednotlivě od druhu firmy: komplexní outsourcing, poskytování úvěrových informací, rozhodování o poskytnutí úvěru, zajištění inkasa všech pohledávek, zajišťování inkasa malých částek, zabezpečení pohledávek po lhůtě splatnosti, zpracování úhrad, sezónní obchody (Vozňáková, 2004, s 22).

## 2.8 Smlouva o úvěru

Jakýkoli úvěr, profinancování je poskytováno na základě smluvní úpravy. Tato úprava je zajištěna nějakým typem smlouvy o úvěru. Každá smlouva musí mít písemný charakter a musí obsahovat minimálně následující náležitosti:

- identifikaci obou smluvních stran (klienta a instituce),
- charakteristika a výše úvěru,
- výši úroků a poplatků,
- způsob čerpání úvěru, počet tranší čerpání nebo jednotlivě,
- způsob splácení úvěru,
- zajištění úvěru,
- specifické podmínky úvěru,
- podpisy smluvních stran, závěrečné ustanovení o platnosti a účinnosti úvěrové smlouvy (Kalabis, 2012, s 129).

## 2.9 Účetní operace v oblasti factoringu

Účetní operace v procesu factoringu vycházejí z níže uvedených tabulek, jsou možné různé individualizace dle specifikací factoringu, který může mít různorodé členění. Níže bude rozebrán příklad, kdy factoringové společnosti byla postoupena pohledávka v hodnotě 244 000 Kč včetně DPH. Účtování je provedeno nejdříve u odběratele, dodavatele a následně u factora (Bařinová, Vozňáková, 2007, s 36).

Tab. 1: Účetní operace u odběratele [Bařinová, Vozňáková, 2007, s 37]

	Doklad	Text účetního případu	Částka Kč	MD	D
1.	INT	Počáteční zůstatek	244 000		321/1
2.	BV	Úhrada faktury factorovi	244 000	321/2	221
3.	INT	Vzájemné vyrovnání	244 000	321/1	321/2

Tab. 2: Účetní operace u dodavatele – klient factora

[Bařinová, Vozňáková, 2007, s 36]

	Doklad	Text účetního případu	Částka Kč	MD	D
1.	INT	Počáteční zůstatek účtu pohledávek	244 000	311	
2.	INT	Postoupení pohledávky factorovi	244 000	315	311
3.	BV	Úhrada od factora před splatností pohledávky	195 000	221	379
4.	BV	Úhrada od factora po splacení pohledávky odběratelem	24 000	221	379
5.	INT	Úrok z čerpaných záloh	20 000	568 (562)	379
6.	INT	Náklady spojené s factoringem	5 000	568	379
7.	INT	Zúčtování pohledávek	219 000	379	315
8.	INT	Zúčtování finančních služeb	25 000	379	315

Tab. 3: Účetní operace u factora [Bařinová, Vozňáková, 2007, s 37]

	Doklad	Text účetního případu	Částka Kč	MD	D
1.	INT	Postoupení pohledávky	244 000	315	325
2.	BV	Úhrada dodavateli po zaslání faktury	195 000	378	221
3.	BV	Úhrada od odběratele	244 000	221	315
4.	INT	Vyúčtování úroků z čerpaných záloh	20 000	378	668 (662)
5.	INT	Vyúčtování poplatku za náklady factoringu	5 000	378	668
3.	BV	Úhrada dodavateli po zaplacení odběratelem a po odečtení poplatků	24 000	378	221
6.	INT	Zápočet finančních služeb	25 000	325	378
7.	INT	Zápočet pohledávky	219 000	325	378

### 3 BANKOVNÍ, NEBANKOVNÍ INSTITUCE NA FINANČNÍM TRHU

Bankovní systém zahrnuje systém vztahů, institucí, pravidel mezi bankovními, nebankovními společnostmi a subjekty (vkladatelé, dlužníci, regulační autority, banky, instituce a další účastníci systému). Uspořádání bylo ovlivněno historickými a politickými aspekty, zvyklostmi, tradicemi a ekonomickými specifikacemi krajiny (Belás a kolektiv, 2010, s 22).

Tak jako v jiných zemích Evropy, se i v České republice postupem času bankovníctví vyprofilovalo do univerzálních bank. Většině komerčních bank byla udělena univerzální licence a mohou tedy provádět jednotlivé typy obchodů. Univerzální banka je specifická širokou škálou produktů, které nabízí na rozdíl od bank specializovaných. Oproti bankovnímu sektoru stojí nebankovní sektor. Nebankovní společnosti se zabývají například transferem peněz od investorů s následným umístováním do různých vytyčených sektorů. Oblast činnosti nebankovních společností náleží především v: investiční společnosti, pojišťovny, penzijní společnosti, leasingové společnosti, factoringové a forfaitingové společnosti, úvěrové společnosti, instituce elektronických peněz, finanční makléři, směnárny a zastavárny (Meluzín, 2014, s 32 – 33).

#### 3.1 Fúze a akvizice

Fúze indikuje postup, při kterém se statutární orgány dvou nebo více firem shodnou na spojení tím, že požádají vlastníky firem o schválení spojení. Pokud dojde k registraci fúze v příslušné evidenci firem, pak je celý proces kompletní a dokončen. Akvizice představuje situaci, kdy kupující získá kontrolu nad jinou společností. Součástí akvizice může být celá společnost nebo část majetku (Hlaváč, 2016, s 5).

Fúze a akvizice jsou často spojovány s procesem globalizace, stejně jako restrukturalizace firem a celých ekonomik. Velký vliv také hraje utužování vztahů v rámci Evropy. S objemem kapitálu v rámci fúze či akvizice patří finanční společnosti k největším. Významné jsou především fúze a akvizice s globálním charakterem – překračování národních hranic, ale i světadílů. Především kvůli zvyšování efektivnosti z hlediska procesů a produktů, byla Evropa v 90. letech minulého součástí výrazných fúzí a akvizic. Globalizace, dezin-termediace a institucionalizace nutí finanční sektor ke zvyšování efektivnosti. Cílem fúzí a akvizic je získání kritické velikosti společnosti pro globální podnikání a zároveň posílení

aktivit, účastnit se produktové a teritoriální diverzifikace portfolia (Polouček a kolektiv, 2013, s 327 - 328).

### **3.2 Dceřiné finanční společnosti bank**

Mezi dceřiné finanční společnosti bank patří především factoringové společnosti, pojišťovny, penzijní společnosti, investiční zprostředkovatelé a obchodníci s cennými papíry. Factoringové společnosti působící na finančním trhu jako dceřiné společnosti bank nebo specializované finanční instituce, poskytují factoringové služby tak, jako banky nebo nebankovní společnosti. Nejvýznamnější společnosti sdružuje Asociace factoringových společností České republiky (Belás a kolektiv, 2013, s 64 – 68).

### **3.3 Riziko**

Riziko vyznačuje několik navzájem se překrývajících definic řízení rizik. Řízením rizika může být identifikace, měření / vyhodnocování, sledování a následné přijímání opatření vedoucí k eliminaci rizik. Může to být také proces, který identifikuje expozici vůči riziku, definuje hranice pro jednotlivá rizika. Důležité je sledovat průběžně a neustále měření takových expozic vůči riziku a následně přijímat příslušné opatření (Mejstřík, 2014, s 168).

#### **3.3.1 Systémové a jedinečné riziko**

Systémové riziko značí externí riziko, které je vnější a banka ho nemůže nijak ovlivnit. Odvíjí se od globální a politické situace v určitém státě. Souvisí s makroekonomickým vývojem a nedá se proto nijak diverzifikovat. Jedinečné riziko naopak úzce souvisí s klientem a s obsahem bankovního produktu. Takové riziko je možné diverzifikovat a zároveň se vůči němu bránit tvořením rezerv. Jedinečné riziko se dále dělí na záměrné riziko, čisté riziko, objektivní riziko a subjektivní riziko (Kantnerová, 2016, s74).

#### **3.3.2 Úvěrové riziko**

Úvěrové neboli kreditní riziko vzniká v situaci, kdy partner úvěrového obchodu nedodrží ustanovení kontraktu. Riziko tedy konkrétně představuje nesplacení úroků a jistiny u poskytnutého úvěru. Jedná se především o selhání smluvní strany tím, že nedodrží vlastní závazek (Černohorská, 2015, s 52; Kalabis, 2012, s 25).

Úvěrové riziko je možné členit na:

- přímé úvěrové riziko: riziko ztráty z důvodu selhání partnera u rozvahových položek, neuhrazení celkové nebo částečné hodnoty úvěru, půjčky, vkladu, apod.,
- riziko úvěrových ekvivalentů: riziko ztráty z důvodu selhání partnera u podrozvahových položek, tj. úvěrové přísliby, akreditivy apod.,
- riziko vypořádání: selhání transakce v procesu vypořádání, např. technická porucha,
- riziko úvěrové angažovanosti: koncentrace rizika v portfoliu, za jedním partnerem, skupinou partnerů a spřízněných osob, partnery v zahraničí, záleží také na ekonomickém sektoru a druhu kontraktu (Belás a kolektiv, 2010, s 153 – 159).

### 3.3.3 Operační riziko

Vnitřní procesy se dotýkají operačního rizika, které může ovlivnit především nedostatek a selhání interních procesů, právního rizika a lidského faktoru. Pravidla Basel II předpokládají, že finanční instituce a banky budou mít dostatek kapitálu k případnému krytí takového rizika (Belás, 2010, s 174).

Mohou vznikat značné finanční ztráty a je nutné brát v úvahu také složitost obchodních transakcí společnosti, riziko ztráty dobrého jména, rizika právní spojená se souladem s právním předpisy. Příkladem může být třeba odeslání finančních prostředků na špatný účet, ztráta obchodní smlouvy, chybný výpočet velikosti úroků, ztráta dat, systém podpisů dvou pracovníků (Kantnerová, 2016, 79).

## 3.4 Rating

Rating klienta bance poskytuje informaci, která je užívána pro hodnocení žadatele o úvěr. Často se provádí nezávislými ratingovými agenturami, které hodnotí schopnost klienta dostát svým závazkům. Rating postihuje všechny rizika, které jsou agentuře známá. Zároveň pomáhá bankám, investorům a obchodním partnerům zahájit nebo nezahájit spolupráci s klientem. Může také firmám i bankám ušetřit významné náklady, tedy úroky (Kalabis, 2005, s 83).

Konkrétně jsou hodnoceny základní finanční ukazatele, kvalita řízení, druh odvětví, kvalita obchodních partnerů, hodnota majetku a úroveň řízení firmy. Váhy jednotlivých opatření se liší mezi bankami, a proto se doporučuje hodnocení ověřit porovnáním alespoň dalšími

dvěma ratingy. V současnosti Basel II. umožňuje bankám užívat poskytované služby externími ratingovými společnostmi a také vyhotovit vlastní ratingový model. V rámci ratingu jsou rozděleny hodnoty na kvantitativní a kvalitativní ukazatele. Kvantitativní ukazatele představují zhruba 85 % podíl na výsledku ratingu. Vycházejí z poměrových ukazatelů, které jsou sestaveny pomocí finanční analýzy. Kvalitativní ukazatele se podílí v menší míře na hodnotě ratingu, součástí je spíše hodnocení pozice na trhu, vyhlídky společnosti, zabezpečení obchodu a vztah k bance (Belás a kolektiv, 2010, s 282 – 283).

### 3.4.1 Úvěrové registry

Při práci s ratingem a všeobecně s poskytnutím produktu klientovi, bankovní společnosti využívají úvěrové registry. Jde o databázi všech typů klientů, kteří jsou jakkoli spojování s nějakým úvěrem. Účelem je poskytovat zájmovým institucím pozitivní nebo negativní informace o klientech a zamezit tak poskytnutí úvěru nebonitním klientům. Souhrnně je možné úvěrový registr rozdělit minimálně do tří částí:

- identifikační údaje klienta,
- údaje o bonitě klienta,
- úvěrová historie: informace o minulém nebo současném stavu úvěrů klienta, dodržování splátkového kalendáře a jiné pozitivní i negativní informace,

Mezi úvěrové registry řadíme např.: centrální registr úvěrů ČNB, registr CCB (Czech Credit Bureau), bankovní registr klientských informací, registr Solus (Kalabis, 2012, s 124 – 128).

## 3.5 Vztah instituce s klientem

Vztah s klienty se všeobecně odehrává na úrovni emocí, informací a jednání. Každý jeden prvek hraje nenahraditelnou roli ve vztahu ke klientovi. Emoce ovlivňují osobní návštěvy na pobočce, využívání služeb, call centrum, internetové a telefonické bankovníctví, reklamní a propagační činnosti institucí, reference současných zákazníků. Emoce je možné ovlivnit pomocí informací, proto informace hrají také významnou roli. Mezi nejčastější prostředky ke sdílení informací patří reklamní kampaně, internetové stránky, informace na pobočkách bank (formou letáků nebo sdělení pomocí pracovníků instituce). V rámci informací je důležitý kvalitní obsah, přehledná struktura, vhodná konstrukce a jasná navigace. Spolu s emocemi a informacemi často klienta ovlivňuje způsob jednání (Kašparovská, 2006, s 261 – 264).

## 4 MÝTY O FACTORINGU

Přestože factoring pomáhá tisícům společnosti zlepšit finanční situaci každý den, stále mají někteří podnikatelé negativní vnímání o pojmu factoringu. Factoringový produkt obklopují spousty mýtů:

- factoring je vhodný pouze pro malé a start-up společnosti: profinancování pohledávek je ověřený způsob, jak pomoci začínajícím společnostem v rychlejším růstu. Především majitelé menších společností uvítají volné finanční prostředky, které dále mohou investovat do marketingu, přijímat více pracovníků a apod. Cash flow také ovlivňuje velmi mnoho středních a středně velkých společností, výhodou produktu je dynamické přizpůsobení v čase a jeho rychlost. (Callender, 2008, s 1 – 2; capitalfront.com, © 2017).
- odběratel klienta bude znepokojen, když se dozví o postoupení pohledávek factorovi: v dnešním světě se stává profinancování pohledávek více a více populární. Pravděpodobně hodně odběratelů klienta má již o factoringu mínění a nebudou vůbec překvapeni, že někdo zvolí takový způsob profinancování. Také možná sami odběratelé využívají factoring ve vlastním podnikání,
- postoupení pohledávek bude obtěžovat a zatěžovat odběratele: především kvůli reputaci jednotlivých factoringových společností se snaží většina firem o profesionální a zdvořilý způsob jednání. Podnikatelé si musí být vědomi, že je v zájmu společností nabízející factoring, zachovat pozitivní vztah s klienty a jejich odběrateli. Z interních informací factoringových společností je dobře známo, že s factoringem nemají problém ani státní podniky, veřejný sektor, nadnárodní podniky, jež často požadují delší dobu splatnosti jako součást obchodních podmínek (Callender, 2012, s 12 – 13; invoicebankers.com, © 2018).
- pouze upadající podniky používají factoring: s použitím selského rozumu je možné se domnívat, že factoringové společnosti nemají žádnou kouzelnou moc, jak zachránit upadající firmy. Factoringové společnosti naopak preferují spolupráci s podniky, které mají spolehlivé a bonitní zákazníky se schopností uhradit faktury. Tak jako bankovní společnosti, tak i podnikatelé nejsou schopni pomoci v podnikání všem, kterým by třeba chtěli. Pro některé podnikatele může být problémem přijmout finanční stav jejich podniku, a proto se trápí. Factoring jim často

může pomoci zlepšit situaci, ale nezachrání je od všech problémů (Callender, 2008, s 4 – 5; capitalfront.com, © 2017).

- všechny factoringové společnosti jsou stejné: po celém světě existují stovky factoringových společností, a tak jako v jiném průmyslu existují větší i menší factorové. Záleží ovšem na omezení lokálního trhu a konkurenčním boji. Někteří poskytují horší podmínky, zastaralé postupy a technologie, účtují si vyšší poplatky. Existují factoringové společnosti lokální i mezinárodní. Je důležité, aby podniky poptávající službu provedly částečný průzkum trhu, oslovily více factoringových společností a vybraly si podmínky vhodné pro konkrétní podnikání. Každá factoringová společnost k riziku přistupuje trochu individuálně, především se dívají na odběratele, na historii jeho podnikání a kladou si otázky jako: má odběratel nějaký majetek? Kolik má dluhů? Jaká je povaha podniku apod. (Callender, 2012, s 14 – 15; rtsfinancial.com, © 2018).
- factoring je příliš drahý: pravděpodobně nejvíce úderný argument je to, že je factoring dražší než jiné možnosti financování. Takové tvrzení může nebo nemusí být pravdivé. Závisí na factoringové společnosti, kterou podnik používá a především na bonitě odběratelů. Mnoho společností nabízí sazby, které jsou schopné konkurovat úrokovým sazbám bank. Důležité pro podnikatele je vyjednávat o poplatcích. Roli také hraje teritoriální riziko, většinou je factoring příliš drahý nebo nedostupný pro riziková teritoria (Černošlávková, Plchová a kol., 2007, s 247; rtsfinancial.com, © 2018).



## 5 INFORMACE O FACTORINGOVÉM TRHU ČR

Na území České republiky vznikla v roce 2005 asociace sdružující leasingové a finanční společnosti. Prvopočátek asociace, která se transformovala do konečné podoby ČLFA, byl v asociaci leasingových společností (ČSFR) založené v roce 1991 (clfa.cz, © 2012).

### 5.1.1 Zaměření a význam ČLFA

Asociace k 31. 12. 2017 sdružuje 41 společností. Dohromady realizují členové 97 % objemu obchodů, mezi které patří leasing, nebankovní úvěry pro spotřebitele a většina factoringových obchodů (clfa.cz, © 2012).

Přínos asociace pro registrované společnosti spočívá ve vzájemné kooperaci. Výhoda členství spočívá například v pomoci s přípravou náročných právních předpisů, aplikací a výkladu právních předpisů. ČLFA organizuje výměnu zkušeností členů a zároveň se zaměřuje i na hlubší analýzu problematiky domácího leasingu, spotřebitelského úvěru, úvěru pro podnikatele a factoring (clfa.cz, © 2012).

Důležitým úkolem asociace je zastupování členů v Evropské federaci leasingových asociací (LEASEUROPE), Evropské federaci asociací finančních domů (EUROFINAS) a EU federaci pro factoring a komerční financování (EUF). Pro širokou veřejnost je možné získat na webových stránkách ČLFA dostupné výroční zprávy, kvartální zprávy, kontakty a údaje o členech, etické předpisy, rozhodčí řízení a stanoviska ČLFA (clfa.cz, © 2012).

### 5.2 Asociace factoringové společnosti

Součástí ČLFA je Asociace sdružující factoringové společnosti (AFS), která se zaměřuje pouze na členy ČLFA, kteří poskytují factoring. V roce 2016 sdružovala AFS pod záštitou ČLFA šest členů: Factoring ČSOB, Factoring ČS, Factoring KB, UniCredit Factoring Czech Republic and Slovakia, Raiffeisenbank Factoring, Bibby Financial Services (clfa.cz, © 2012).

## 6 INFORMACE O FACTORINGOVÉM TRHU VE SVĚTĚ

Ve světovém měřítku představuje poskytovatele informací o světovém factoringu společnost Factor Chain International (FCI). Společnost byla založena v roce 1968 jako zastřešující organizace pro nezávislé factoringové společnosti po celém světě. Momentálně představuje reprezentativní factoringovou síť a asociaci s více než 400 členy v 90 zemích (fci.nl, © 2018).

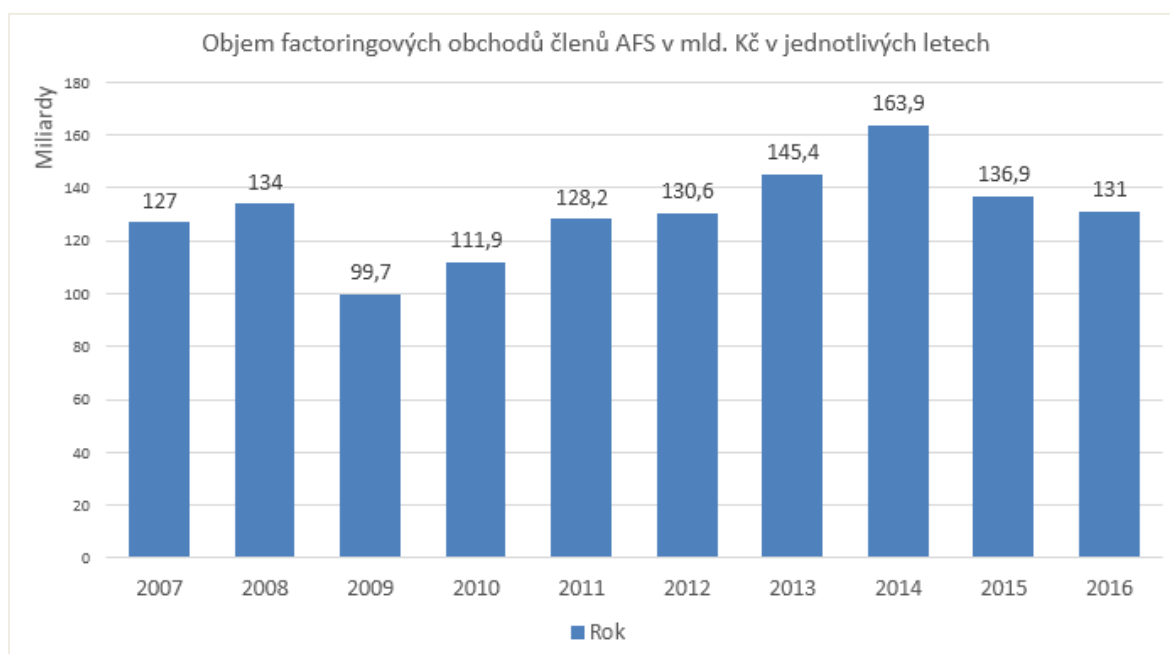
V době začátku FCI byl tuzemský factoring dostupný pouze v Severní Americe a několika evropských zemích. Koncept přeshraničního factoringu byl v roce 1968 stále nový a omezený kvůli geografickému dosahu. Zakládající členové FCI si uvědomili, že je potřeba zavést nejprve tuzemský factoring v zemích, kde ještě nebyl k dispozici. Poté bylo vhodné na území těchto oblastí rozvíjet rámec pro mezinárodní factoring. V současnosti FCI nabízí tři hlavní oblasti aktivit:

- CONNECT – obchodní síť podporující přeshraniční factoringové aktivity, na základě této sítě pracují členové jako faktory exportu a importu,
- EDUCATE – FCI prosazuje a rozvíjí osvědčené postupy v oblasti domácího i mezinárodního factoringu,
- INFLUENCE – FCI podporuje a obhajuje factoringový průmysl spolu se zúčastněnými stranami, pomáhá vytvářet politickou situaci po celém světě vhodnou pro factoring (fci.nl, © 2018).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 ANALÝZA FACTORINGOVÉHO TRHU V ČR

Předmětem statistik je především objem prostředků, které factoringové společnosti poskytují klientům na základě postoupené pohledávky nebo souboru pohledávek. Je zřejmé, že tento objem pohledávek, které jsou postoupeny, je až sekundárním ukazatelem. Primární ukazatel závisí na objemu pohledávek, které vznikají u klientů. Lze tedy logicky předpokládat, že zhoršení ekonomické situace, povede ke snížení pohledávek, jež jsou postupovány factoringovým společností. Na druhou stranu, zhoršení ekonomické situace trhu by mělo zvýšit poptávku po alternativním zdroji financování, mezi které factoring bezsporu patří.



Obr. 6: Objem factoringových obchodů členů AFS [clfa.cz, © 2012]

Z obrázku č. 6 můžeme analyzovat vývoj časových řad a získat bázi index, řetězový index a průměrné tempo růstu. Tabulka č. 4 vyobrazuje konkrétní elementární charakteristiky časových řad. Bázi index vyjadřuje relativní změnu let 2008 – 2016 vůči období 2007. Řetězový index neboli tempo růstu se počítá podílem období T+1 a T, například 2008 / 2007. Tyto údaje umožňují rychle získat představu o charakteru analyzované časové řady.

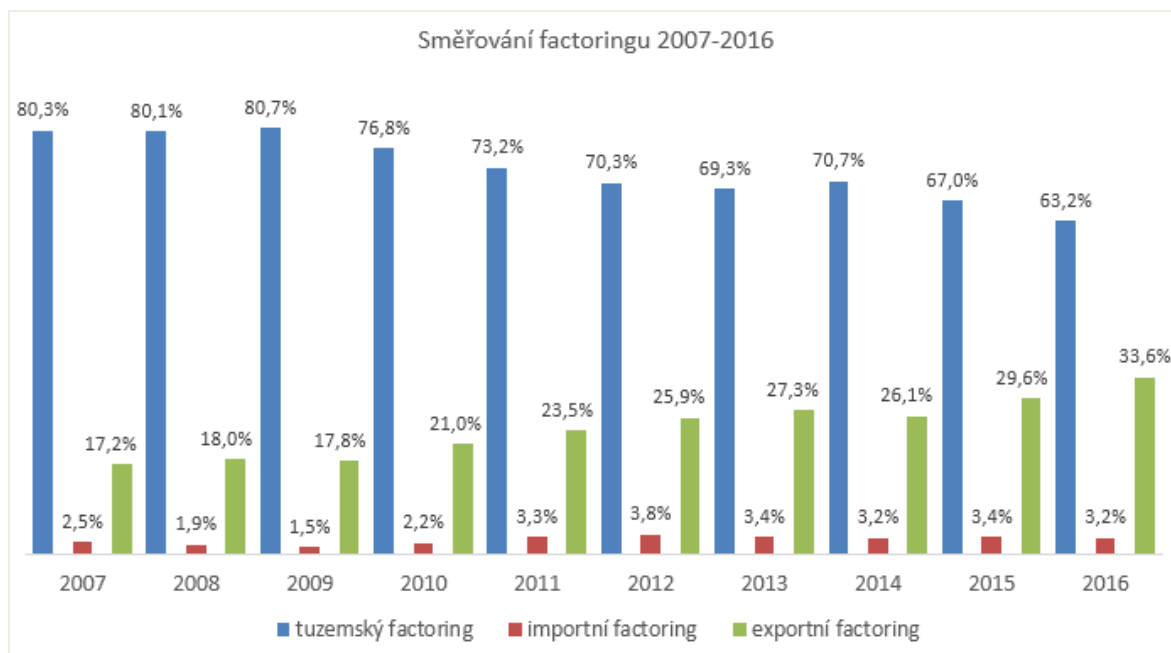
Tab. 4: Vývoj časových řad objemu factoringových obchodů členů AFS  
[vlastní zpracování]

Rok	Objem v ml. Kč	Bázičkový index	Řetězový index
2007	127	x	x
2008	134	1,06	1,06
2009	99,7	0,79	0,74
2010	111,9	0,88	1,12
2011	128,2	1,01	1,15
2012	130,6	1,03	1,02
2013	145,4	1,14	1,11
2014	163,9	1,29	1,13
2015	136,9	1,08	0,84
2016	131	1,03	0,96

Po výpočtu bázičkého indexu můžeme říci, že koeficienty se pohybují v rozmezí 0,79 až 1,29. U řetězového indexu leží koeficienty v rozmezí 0,74 až 1,15. Další elementární charakteristikou časového řádu je průměrné tempo růstu, které se počítá jako devátá odmocnina podílu  $131 / 127$ , což se rovná hodnotě 1,00345.

## 7.1 Tuzemský, importní a exportní factoring

AFS rozděluje factoringové obchody na tuzemský, importní a exportní factoring.



Obr. 7: Směřování tuzemského, importního a exportního factoringu členů AFS  
[clfa.cz, © 2012]

Nejvíce významný produkt sledovaného období 2007 – 2016 je tuzemský factoring, následuje exportní factoring a importní factoring. Grafické znázornění procentuálního směřování factoringu vykazuje, že v letech 2007 až 2016 je procentuální zastoupení tuzemského factoringu většinou rok od roku nižší, naopak zájem o exportní a importní factoring vykazuje vzrůstající tendenci.

### 7.1.1 Tuzemský factoring

Tuzemský factoring tvoří ve sledovaných letech 2007 – 2016 zhruba 63,2 % až 80,7 % z celkového objemu factoringových obchodů.

*Tab. 5: Vývoj časových řad tuzemského factoringu členů AFS  
[vlastní zpracování]*

Rok	Factoring v mld. Kč	Meziroční % změna	Bázický index	Řetězový index
2007	102	x	x	X
2008	107,3	0,5%	1,05	1,05
2009	80,5	-25,0%	0,79	0,75
2010	85,9	6,7%	0,84	1,07
2011	93,8	9,2%	0,92	1,09
2012	91,8	-8,5%	0,90	0,98
2013	100,7	9,7%	0,99	1,10
2014	115,9	15,1%	1,14	1,15
2015	91,7	-20,9%	0,90	0,79
2016	82,8	-9,7%	0,81	0,90

Průměrné tempo růstu tuzemského factoringu získáme pomocí deváté odmocniny podílu  $82,8 / 102$ , což se rovná 0,97709.

### 7.1.2 Importní factoring

Importní factoring se podílí na celkovém objemu factoringových obchodů ve sledovaných letech 2007 – 2016 zhruba 1,5 % až 3,8 %.

Tab. 6: Vývoj časových řad importního factoringu členů AFS

[vlastní zpracování]

Rok	Factoring v mld. Kč	Meziroční % změna	Bázický index	Řetězový index
2007	3,2	x	x	x
2008	2,5	-22,0%	0,78	0,78
2009	1,5	-40,0%	0,47	0,60
2010	2,5	66,7%	0,78	1,67
2011	4,2	68,0%	1,31	1,68
2012	5	19,0%	1,56	1,19
2013	4,9	-2,0%	1,53	0,98
2014	5,2	6,1%	1,63	1,06
2015	4,7	-9,6%	1,47	0,90
2016	4,2	-10,6%	1,31	0,89

Importní factoring vykazuje průměrné tempo růstu 1,03067 v letech 2007 – 2016.

### 7.1.3 Exportní factoring

Exportní factoring tvoří ve sledovaných letech 2007 – 2016 zhruba 17,2 % až 33,6 % z celkového objemu realizovaných obchodů.

Tab. 7: Vývoj časových řad exportního factoringu členů AFS

[vlastní zpracování]

Rok	Factoring v mld. Kč	Meziroční % změna	Bázický index	Řetězový index
2007	21,8	x	x	x
2008	24,1	10,5%	1,11	1,11
2009	17,7	-26,5%	0,81	0,73
2010	23,5	32,7%	1,08	1,33
2011	30,1	28,0%	1,38	1,28
2012	33,8	12,3%	1,55	1,12
2013	39,7	17,5%	1,82	1,17
2014	42,8	7,8%	1,96	1,08
2015	40,5	-5,4%	1,86	0,95
2016	44	8,6%	2,02	1,09

Průměrné tempo růstu exportního factoringu vyjádříme pomocí deváté odmocniny podílu  $44 / 21,8$ , potom se průměrné tempo růstu rovná hodnotě 1,08115.

## 7.2 Meziroční změny v objemu factoringu – členové AFS

Na meziroční změně celkového objemu factoringu se podílí dílčí změny tuzemského, importního a exportního factoringu. Tabulka č. 8 představuje růst nebo pokles v objemu factoringu ve sledovém období vůči období předchozímu, tabulka je zároveň rozdělena na tuzemský, exportní, importní a je vyčíslena i celková změna období vůči období předchozímu.

Tab. 8: Meziroční změny objemu factoringu [vlastní zpracování]

Rok	Tuzemský fact.	Importní fact.	Exportní fact.	Celková změna
2008 / 2007	5,3	-0,7	2,3	6,9
2009 / 2008	-26,8	-1	-6,4	-34,2
2010 / 2009	5,4	1	5,8	12,2
2011 / 2010	7,9	1,7	6,6	16,2
2012 / 2011	-2	0,8	3,7	2,5
2013 / 2012	8,9	-0,1	5,9	14,7
2014 / 2013	15,2	0,3	3,1	18,6
2015 / 2014	-24,2	-0,5	-2,3	-27,0
2016 / 2015	-8,9	-0,5	3,5	-5,9

Pokles meziročního vývoje je možné vidět v roce 2009, 2015 a 2016. V letech 2009 a 2015 klesal tuzemský, importní i exportní factoring, kdežto v roce 2016 klesaly pouze hodnoty tuzemského a importního factoringu a růst zaznamenal exportní factoring.

Nejvíce ovlivňuje obraty factoringových společností tuzemský factoring, který byl schopný v roce 2009 poklesnout oproti roku 2008 o -25 % a vykázat snížení o -26,8 mld. Kč. Další vyšší meziroční pokles přinesl tuzemský factoring v roce 2015 oproti roku 2014, kdy poklesl o -20,9 %. Naopak nejvyšší růst byl vykázán v roce 2014 vůči předchozímu roku 2013 a to +15,2 mld. Kč, což znamenalo +15,1 %.

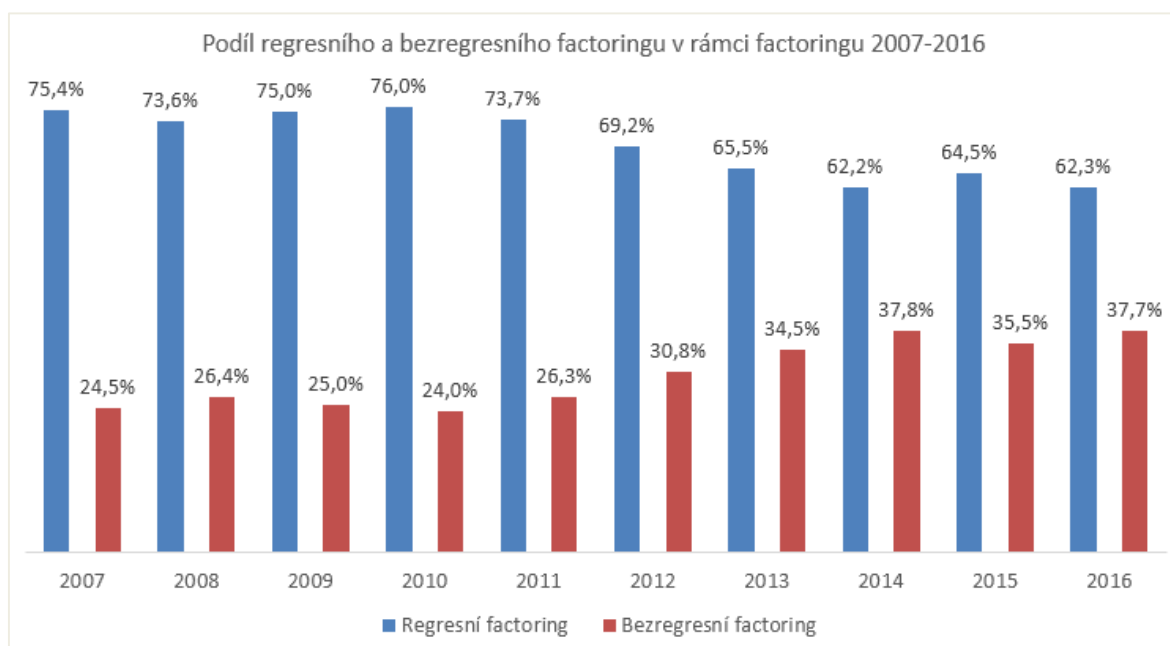
Druhý faktor, který ovlivňuje méně výrazně meziroční změny celkového objemu je exportní factoring. Nejpatrnější pokles byl vykázán v roce 2009 vůči roku 2008, tj. -26,5 % a konkrétně -6,4 mld. Kč, naopak nejvyšší meziroční růst byl zaznamenán v roce 2011 vůči období 2010. V tomto období exportní factoring dosáhl růstu o 6,6 mld. Kč.



Importní factoring má naopak vůči tuzemskému a exportnímu factoringu minimální vliv na celkovou změnu objemu factoringových obchodů. Ve sledovaných letech 2007 – 2016 se pohyboval v rozmezí -1 až +1,7 mld. Kč.

### 7.3 Regresní a bezregresní factoring členů AFS

Celkové objemy factoringových obchodů je možné mimo tuzemský, exportní a importní factoring členit z hlediska regresního a bezregresního zajištění.



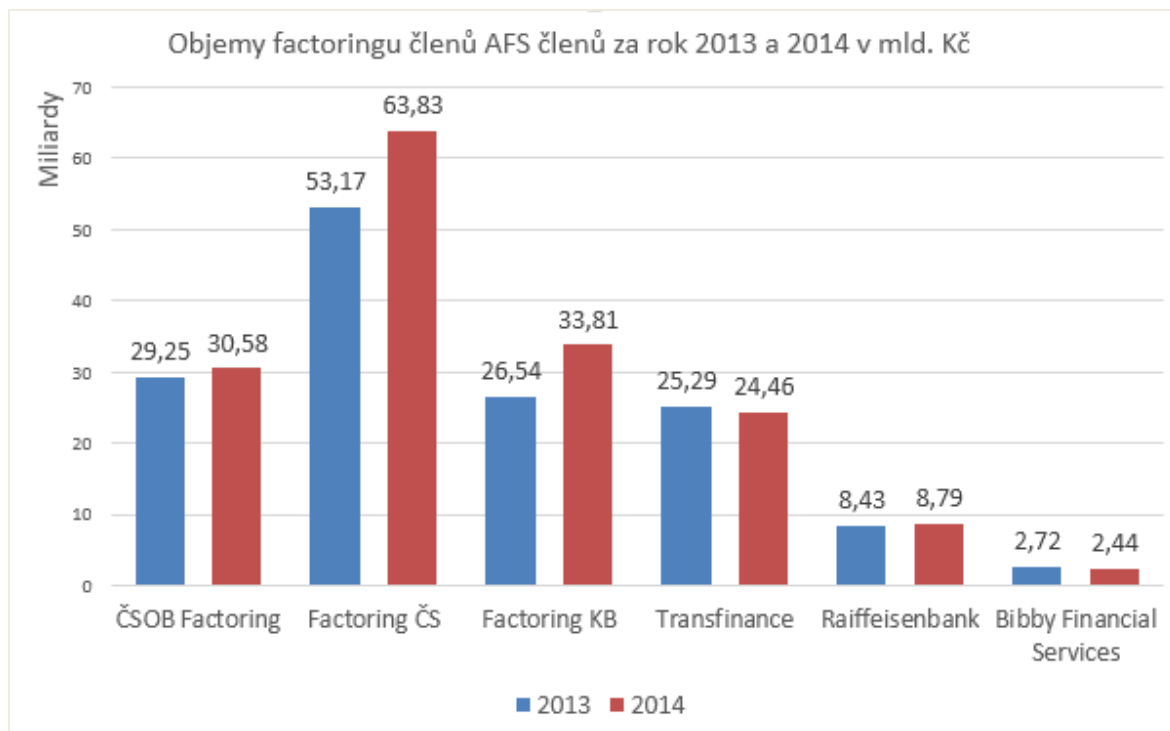
Obr. 8: Vývoj regresního a bezregresního factoringu členů AFS

[clfa.cz, © 2012]

Graf napomáhá vyjádřit tendenci členů AFS poskytovat alternativní produkty financování zahrnující pojištění pohledávek tj. bezregresní factoring a produkt nezahrnující pojištění pohledávek tj. regresní factoring. V letech 2011 až 2014 můžeme vidět zvýšený zájem klientů společností nabízející factoring o bezregresní zajištění pohledávek. Tento fakt je možné přisoudit finanční krizi. Období finanční krize zřejmě přispělo ke zvýšenému zájmu o pojištění pohledávek, a tedy eliminaci rizika společností, které se po finanční krizi obávaly o možnou platební neschopnost nebo nevůli odběratelů.

## 8 FACTORING V ROCE 2013 – 2014 V ČR

V období 2013 a 2014 byly mezi členy AFS společnosti: ČSOB Factoring a.s., Factoring ČS a.s., Factoring KB a.s., Transfinance a.s., Raiffeisenbank a.s., Bibby Financial Services a.s.

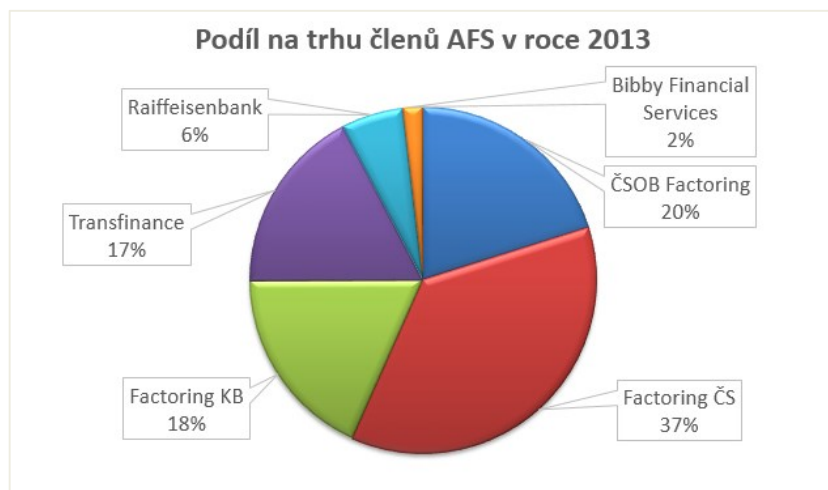


Obr. 9: Objemy factoringu členů AFS za rok 2013 a 2014 v mld. Kč

[clfa.cz, © 2012]

Meziroční růst v mld. Kč vykázaly společnosti ČSOB Factoring a.s., Factoring ČS a.s., Factoring KB a.s. a Raiffeisenbank a.s. Naopak pokles zaznamenaly společnosti Transfinance a.s. a Bibby Financial Services a.s.

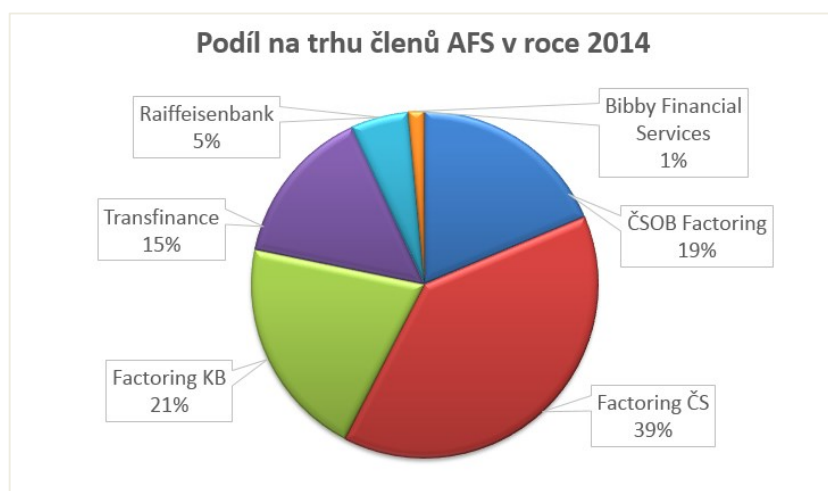
V roce 2013 měla největší zastoupení na trhu factoringu společnost Factoring ČS s 37 %. Skoro rovnocenný podíl na trhu zastupovaly společnosti ČSOB Factoring a.s. s 20 %, Factoring KB a.s. s 18 % a Transfinance a.s. s 17 %. Druhý nejnižší podíl v roce 2013 získala společnost Raiffeisenbank s 6 % a nejnižší podíl měla Bibby Financial Services a.s.



Obr. 10: Podíl na trhu členů AFS v roce 2013

[vlastní zpracování]

V roce 2014 se neodehrály žádné výrazné změny, které by podstatně ovlivnily podíly jednotlivých společností. Factoring ČS a.s. posílil nejvýrazněji o 10,66 mld. Kč a zároveň si společnost udržela největší podíl na trhu s 39 %. Z třetího místa na druhé se posunula Factoring KB a.s. s meziročním růstem 7,27 mld. Kč. Naopak třetí místo z druhého obsadila ČSOB Factoring a.s. s meziročním růstem 1,33 mld. Kč. Čtvrté místo obhájila Transfinance a.s. s meziročním poklesem -0,83 mld. Kč. Předposlední a poslední místo zůstalo společností Raiffeisenbank a.s. a Bibby Financial Services a.s.

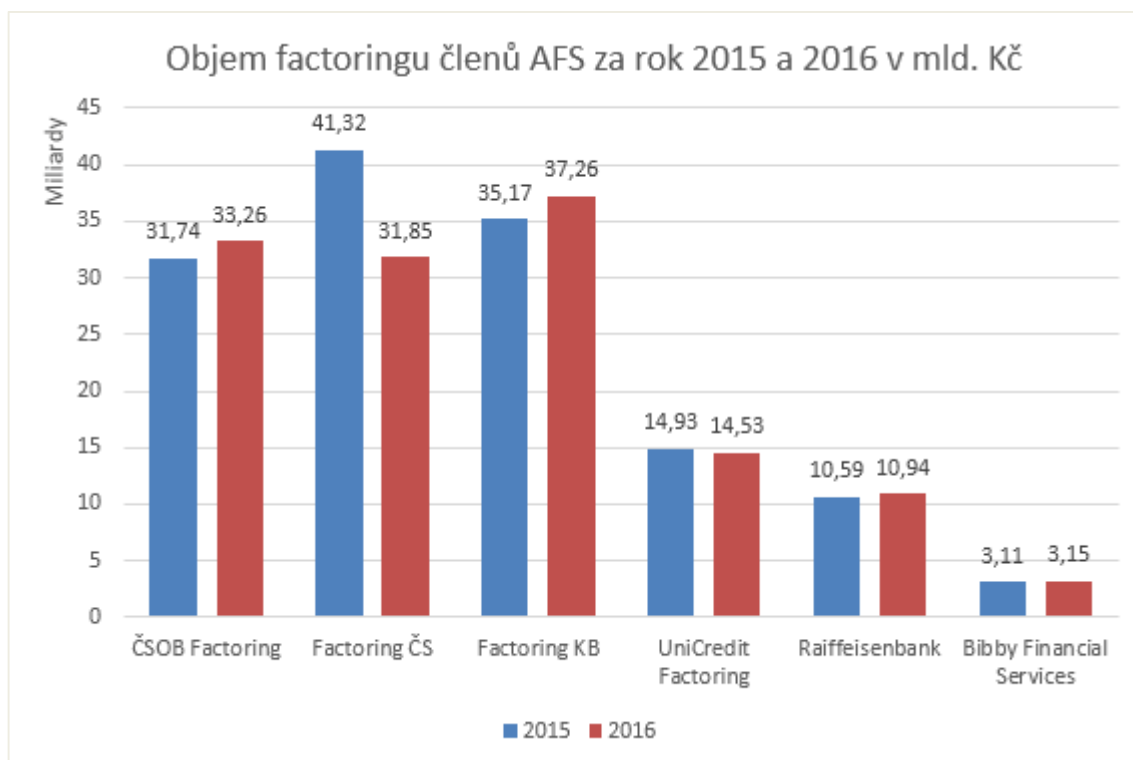


Obr. 11: Podíl na trhu členů AFS v roce 2014

[vlastní zpracování]

## 9 FACTORING V ROCE 2015 - 2016 V ČR

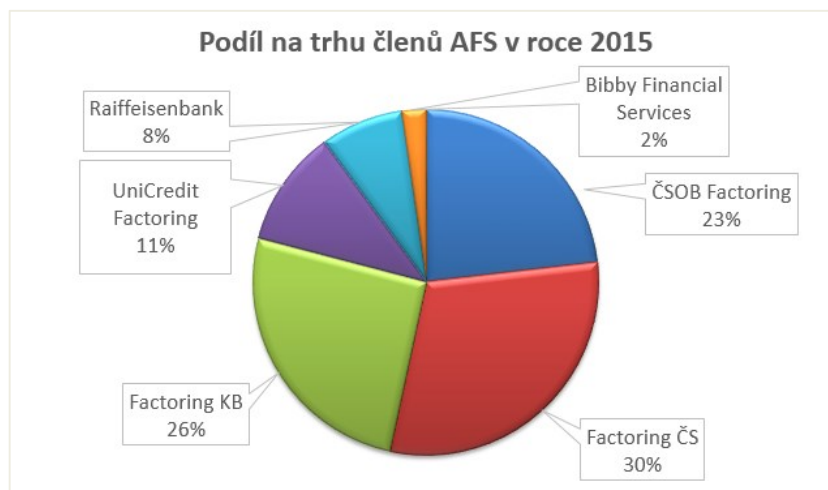
V letech 2015 a 2016 patřily mezi členy AFS společnosti: ČSOB Factoring a.s., Factoring ČS a.s., Factoring KB a.s., UniCredit Factoring Czech Republic and Slovakia a.s., Raiffeisenbank a.s., Bibby Financial Services a.s.



Obr. 12: Objemy factoringu členů AFS za rok 2015 a 2016 v mld. Kč

[vlastní zpracování]

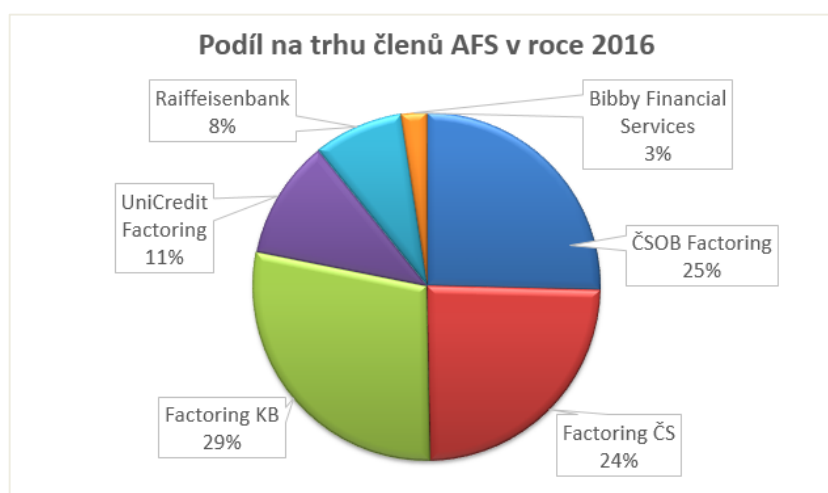
Meziroční růst v mld. Kč zaznamenaly členové ČSOB Factoring a.s., Factoring KB a.s., Raiffeisenbank a.s a Bibby Financial Services a.s. naopak meziroční pokles v mld. Kč vykázaly členové Factoring ČS a.s., UniCredit Factoring Czech Republic and Slovakia a.s.



*Obr. 13: Podíl na trhu členů AFS v roce 2015*

*[vlastní zpracování]*

Dominující postavení v roce 2015 patří ČSOB Factoring a.s., Factoring ČS a.s. a Factoring KB, konkrétně ovládaly 79 % trhu. Následujících 19 % patří v roce 2015 UniCredit Factoring a.s. a Raiffeisenbank a.s. Zbylé 2 % patří Bibby Financial Services a.s.



*Obr. 14: Podíl na trhu členů AFS v roce 2016*

*[vlastní zpracování]*

Mezi tři největší společnosti v roce 2016 patří stále Factoring KB a.s., ČSOB Factoring a.s. a Factoring ČS a.s. Proběhla pouze změna pořadí. Společností s největším podílem již není Factoring ČS a.s., ale Factoring KB a.s., druhé místo neobsazuje Factoring KB a.s., ale ČSOB Factoring a.s. Třetí místo v roce 2015 získala ČSOB Factoring a.s., v roce 2016 obsadila třetí místo již společnost Factoring ČS a.s.

## 9.1 Akvizice factoringových společností v roce 2015

Výrazné změně se začátkem roku 2015 podrobila společnost Transfinance a.s., která se stala součástí akvizice se společností UniCredit Bank a.s. Cílem akvizice bylo především posílit jméno UniCredit Bank, a také docílit synergie v rámci poskytování služeb finanční skupiny UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a.s. Úspěšnost akvizice, která měla přinést soulad dvou společností, znázorňuje tabulka níže.

Tab. 9: Akvizice členů AFS v roce 2015 [vlastní zpracování]

Hodnota	Transfinance a.s.		Unicredit Bank Czech Republic and Slovakia a.s.	
	2013	2014	2015	2016
Rok	2013	2014	2015	2016
Obrat v mld. Kč	25,29	24,46	14,93	14,53
Podíl na trhu v %	17 %	15 %	11 %	11 %

Akvizice měla za následek klesání factoringového obrátu i podílu na trhu Transfinance a.s., později UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a.s. Na druhou stranu podíl na trhu ve sledovaných letech 2013 až 2016 rostl všem ostatním společnostem, které jsou členy AFS, kromě Factoring ČS.

## 10 ANALÝZA FACTORINGOVÉHO TRHU V ZAHRANIČÍ

Organizace FCI rozděluje svět na části: Evropa (zahrnuto i Rusko), Severní Amerika, Jižní Amerika, Afrika, Asie – Pacifik, Střední východ.

Tab. 10: Svět factoringu členů FCI [fci.nl, © 2018]

Oblast	Tuzemský a mezinárodní factoring v letech 2010-2016 v mil. €						
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Evropa	1 045 038	1 218 554	1 298 680	1 353 804	1 462 580	1 557 052	1 592 974
Severní Amerika	98 723	110 284	84 643	89 419	103 501	100 530	95 072
Jižní Amerika	86 034	96 188	101 519	101 412	103 124	86 826	104 396
Afrika	16 811	23 451	23 928	23 123	21 094	18 721	20 393
Asie - Pacifik	396 212	561 371	616 424	634 441	648 716	596 633	555 550
Střední východ	4 123	3 802	4 698	5 000	8 498	8 028	7 583
Celkem	1 648 951	2 015 661	2 131 904	2 209 212	2 349 527	2 369 805	2 377 984

V letech 2010 – 2016 celkové obraty každoročně dosáhly nové maximální hodnoty, průměrné tempo růstu je možné získat šestou odmocninou z podílu  $2\,377\,984 / 1\,648\,951$ , což je rovno 1,06292. To je mnohem vyšší koeficient, než v případě průměrného tempa růstu za Českou republiku, který byl 1,00345. Pro vyjádření procentuálního zastoupení na celkovém objemu světového factoringu použijeme vertikální analýzu.

Tab. 11: Vertikální analýza factoringu ve světě členů FCI [vlastní zpracování]

Hodnota	Vertikální analýza						
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Evropa	63,4%	60,5%	60,9%	61,3%	62,2%	65,7%	67,0%
Severní Amerika	6,0%	5,5%	4,0%	4,0%	4,4%	4,2%	4,0%
Jižní Amerika	5,2%	4,8%	4,8%	4,6%	4,4%	3,7%	4,4%
Afrika	1,0%	1,2%	1,1%	1,0%	0,9%	0,8%	0,9%
Asie - Pacifik	24,0%	27,9%	28,9%	28,7%	27,6%	25,2%	23,4%
Střední východ	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,4%	0,3%	0,3%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nejvýraznější procentuální zastoupení patří Evropě, která se pohybovala v rozmezí 60,5 % až 67 %. Druhý nejvýrazněji obsáhlý kontinent je Asie – Pacifik, tomuto území patří roz-

mezi 23,4 % až 28,9 %. Jižní a Severní Amerika se pohybuje kolem úrovně 4 % až 6 %. Druhým kontinentem s nejnižším objemem factoringových obchodů je Afrika. Střední Východ patří k oblastem, kde factoring dosahuje nejnižších hodnot, konkrétně 0,2 % až 0,4 %.

Tab. 12: Vertikální analýza factoringu ve světě členů FCI [vlastní zpracování]

Hodnota	Horizontální analýza					
Rok	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Evropa	16,6%	6,6%	4,2%	8,0%	6,5%	2,3%
Severní Amerika	11,7%	-23,2%	5,6%	15,7%	-2,9%	-5,4%
Jižní Amerika	11,8%	5,5%	-0,1%	1,7%	-15,8%	20,2%
Afrika	39,5%	2,0%	-3,4%	-8,8%	-11,2%	8,9%
Asie - Pacifik	41,7%	9,8%	2,9%	2,3%	-8,0%	-6,9%
Střední východ	-7,8%	23,6%	6,4%	70,0%	-5,5%	-5,5%
Celkový vývoj	22,2%	5,8%	3,6%	6,4%	0,9%	0,3%

Evropa meziročně nejvíce rostla za období 2010 / 2011, kde došlo ke zvýšení o +16,6 %, poté vyšší pohyb nenastal a průměrné tempo růstu dosahovalo koeficientu 1,07278. Severní Amerika dosáhla nejvyššího meziročního růstu za období 2013 / 2014 s růstem +15,7 %, naopak v roce 2011 / 2012 došlo k poklesu o -23,2 %. Průměrné tempo růstu za Severní Ameriku reprezentuje hodnota 0,99374. Jižní Amerika zaznamenala největší pokles za období 2014 / 2015 o -15,8 % a naopak v dalším meziročním procentuálním rozdílu vzrostla +20,2 %. Průměrné tempo růstu Jižní Ameriky je 1,03277. Afrika zaznamenala nejvýraznější meziroční růst v období 2010 / 2011 s +39,5 % a naopak nejvýraznější pokles byl v období 2014 / 2015 o -11,2 %. Průměrné tempo růstu za Afriku je 1,03272. Oblast Asie – Pacifik zaznamenal nejvýraznější meziroční růst v období 2010 / 2011 o +41,7 %, meziroční pokles byl nejvýraznější za období 2014 / 2015 o -8 %. Průměrné tempo růstu činí 1,05795. Rekordmanem v meziročním růstu je oblast Střední Východ, oblast dosáhla v období 2013 / 2014 růst o neuvěřitelných +70 %, nejvyšší pokles byl na přelomu let 2010 / 2011 o -7,8 %. Průměrná hodnota tempa růstu je reprezentována koeficientem 1,10689, to je bezesporu nejvyšší koeficient průměrného tempa růstu ze všech sledovaných oblastí. Důvodem může být trh, který se na území Středního Východu teprve rozvíjí, protože se jedná o oblast, která v oblasti horizontální analýzy získává pouze rozmezí 0,2 % až 0,4 % z celkového objemu factoringu.



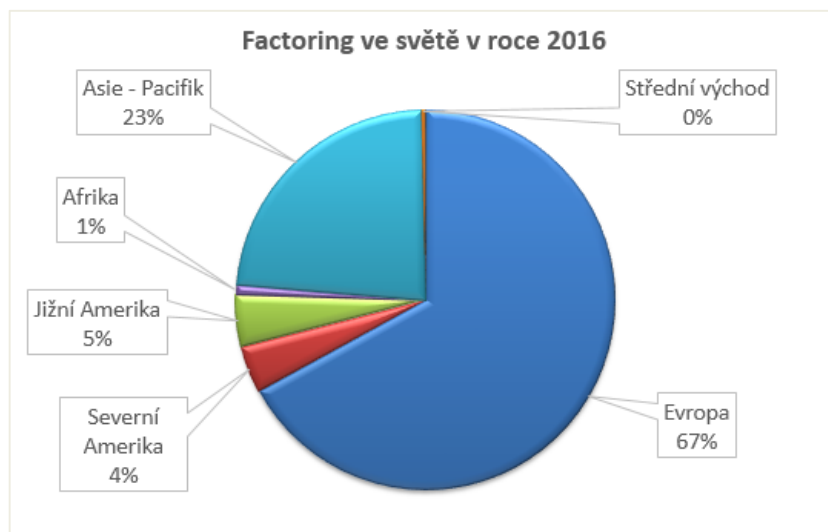
## 10.1 Evropa v roce 2016

Evropská oblast se v této kapitole rozděluje na 10 nejvýznamnějších států + ostatní státy.

Tab. 13: Objemy factoringu v Evropě v roce 2016 [fci.nl, © 2018]

Stát	V milionech EURO za rok 2016		
	tuzemský fact.	mezinárodní fact.	souhrn
Spojené království	301 541	25 337	326 878
Francie	189 499	78 661	268 160
Německo	148 914	67 964	216 878
Itálie	159 550	49 092	208 642
Španělsko	109 042	21 614	130 656
Nizozemsko	66 655	16 193	82 848
Belgie	31 946	30 900	62 846
Polsko	32 239	7 157	39 396
Turecko	29 026	6 059	35 085
Rusko	27 808	196	28 004
Ostatní státy	160 391	33 190	193 581
<b>Celkem</b>	<b>1 256 611</b>	<b>336 363</b>	<b>1 592 974</b>

České republice patří 19. místo s obratem 4 848 mil. EUR, Slovenská republika obsadila 28. místo v obratu factoringových společností ve výši 1 646 mil. EUR. Evropský kontinent je z hlediska rozšíření factoringu ve srovnání s americkým kontinentem na vyšší úrovni. Evropská oblast je obecně utvořena velkým počtem menších států, které jsou na vysoké ekonomické úrovni. To se zajisté promítne i v rozšíření factoringu ve státech patřící do evropské oblasti. Mezi země s vysokým obratem factoringových společností v Evropě patřilo v roce 2016 Spojené království s 20,5 % podílem, druhé místo obsadila Francie s 16,8 % a třetí místo patřilo Německu s 13,6 %. Tyto tři státy tvoří cca 50 % obratu factoringu za celou Evropu. Zajímavostí je, že Spojené království, Francie i Německo mají jednotlivě větší objem factoringových obchodů než například USA. Zřejmě je v Evropě více rozšířen tento druh financování. Rozhodně však tento poměr neprokuje, že by ekonomika evropských zemí byla na vyšší úrovni, než v USA. Celkově Evropa patří mezi lídry ve factoringu. Tento fakt je možné vidět na koláčovém grafu. V Evropě je poskytnuto 67 % světového obratu factoringu.



Obr. 15: Factoring ve světě v roce 2016

[vlastní zpracování]

## 10.2 Severní a Jižní Amerika v roce 2016

Na americkém kontinentu je úroveň využití financování pomocí factoringu spíše na středním stupni ve srovnání s ostatními kontinenty. Důvodem je především způsob rozvoje tohoto typu financování v několika vyspělejších zemích, především v Brazílii a v Chile. Obratem také pomáhají přispět i factoringově méně rozvinuté země, a to Kanada, Kolumbie a Mexiko. Vůdčím státem je samozřejmě USA, jehož obrat činí 44,6 % celé Severní i Jižní Ameriky dohromady. Názorně je vše vidět v následující tabulce.

Tab. 14: Severní a Jižní Amerika v roce 2016 [fci.nl, © 2018]

Stát	V milionech EURO za rok 2016		
	tuzemský fact.	mezinárodní fact.	souhrn
USA	82 231	7232	89 463
Brazílie	45 262	117	45 379
Chile	23 950	1 100	25 050
Mexiko	22 050	460	22 510
Kolumbie	7 550	80	7 630
Kanada	4 979	630	5 609
Argentina	1 853	38	1 891
Peru	1 200	350	1 550
Kostarika	230	1	231
Uruguay	75	9	84
Bolívie	27	17	44
Honduras	17	10	27
<b>Celkem</b>	<b>189 424</b>	<b>10 044</b>	<b>199 468</b>

### 10.3 Afrika v roce 2016

Předchozí zmínky o faktu, že rozšíření a využití factoringu je závislé na úrovni a stavu ekonomiky, zcela dokládá statistika obratu factoringových společností na africkém kontinentu. Pouze několik zemí užívá tento princip financování firem. Nejvyšší obrat patří Jihoafrické republice s 16 291 mil. EURO. Také je vhodné zamyslet se nad faktem, že v tomto případě hraje roli i celkově jiná mentalita národa, jiný způsob, styl a principy obchodování a budování ekonomiky.

Tab. 15: Afrika v roce 2016 [fci.nl, © 2018]

Stát	V milionech EURO za rok 2016		
	tuzemský fact.	mezinárodní fact.	souhrn
Jihoafrická republika	15 215	1 076	16 291
Maroko	2 603	105	2 708
Egypt	476	74	550
Tunis	360	13	373
Mauricius	223	33	256
Keňa	193	22	215
Celkem	19 070	1 323	20 393

### 10.4 Asie a Pacifik v roce 2016

Podobně jako v Americe a Evropě, jsou v Asii a Pacifiku zastoupeny výrazně vyspělé země.

Tab. 16: Asie a Pacifik v roce 2016 [fci.nl, © 2018]

Stát	V milionech EURO za rok 2016		
	tuzemský fact.	mezinárodní fact.	souhrn
Čína	237 216	64 419	301 635
Japonsko	48 584	882	49 466
Austrálie	47 648	10	47 658
Tchaj-wan	13 986	33 203	47 189
Hong Kong	11 029	31 647	42 676
Singapur	19 500	21 000	40 500
Korea	8 413	5 728	14 141
Thajsko	5 150	150	5 300
Indie	3 493	388	3 881
Malajsie	870	657	1 527
Indonésie	680	2	682
Vietnam	166	492	658
Srí Lanka	100	16	116
Celkem	396 835	158 594	555 429

Číně patří například 2. místo v celosvětovém žebříčku factoringu. Dále jsou zde země s obratem více než 40 000 mil. EURO, jako Japonsko, Austrálie, Tchaj-wan, Hong Kong a Singapur. U asijských států, především v Japonsku, je důležité mít na paměti jejich přístup k obchodu, který má své tradice, vycházející z národní kultury a zvyklostí. Přesto v rámci konzervativního způsobu obchodu má Japonsko značnou oblibu ve factoringu. Pro srovnání je Japonsko v km<sup>2</sup> skoro 5x větší a zároveň má 10x větší obrat factoringových obchodů v roce 2016 než Česká republika.

### 10.1 Střední východ v roce 2016

Podobně jako u afrických zemí, tak i země středního východu nejsou ve factoringových statistikách příliš výrazně zahrnuty.

Tab. 17: Střední východ v roce 2016 [fci.nl, © 2018]

Stát	V milionech EURO za rok 2016		
	tuzemský fact.	mezinárodní fact.	souhrn
Spojené arabské emiráty	3 493	338	3 831
Izrael	2 750	330	3 080
Libanon	490	120	610
Katar	62	0	62
<b>Celkem</b>	<b>6 795</b>	<b>788</b>	<b>7 583</b>

Nižší ekonomická vyspělost některých zemí v této oblasti a na druhou stranu země prosperující na ropném bohatství, a také celkový rozvoj ekonomiky je rozdílný než v Americe nebo Evropě. Mentalita národa, způsob obchodování a jiný princip budování ekonomiky určitě vede k tomu, že financování pomocí factoringu zde není hojně rozšířeno. Ve statistikách chybí bohatá a rozvinutá země Kuvajt. Možná, že jen žádná ze společností v tomto státě není členem Factors Chain International, a proto se nedostala do statistik.

## 11 KONKURENČNÍ ANALÝZA – ČLENOVÉ AFS

Cena factoringu je určována factoringovou společností a zároveň je často srovnatelná s krátkodobými bankovními úvěry. Cena je tvořena v závislosti na objemu nákladů, které jsou vynaloženy za účelem poskytnutí služby. Také jsou započítány položky jako provize za úvěrové riziko, provize za náklady factoringu, úrok z předfinancování a popřípadě jiné individuální poplatky. Přístup společností s větším podílem na trhu, mezi které patří členové AFS, je často rovnocenný. Nicméně přístup menších subjektů, které se zabývají i pouhým vymáháním a odkupem pohledávek, je často odlišný, individuální i cenově hůře srovnatelný.

### 11.1 Factoring ČSOB

V rámci factoringu ČSOB nabízí tuzemský regresní i bezregresní factoring, exportní factoring, doplňkové financování a inkasní služby. Mezi ideální klienty ČSOB patří společnosti, které splňují podstatnou část následujících podmínek: vedení podvojného účetnictví, předmět činnosti je charakteristický opakovanou a pravidelnou fakturací, splatnost pohledávek maximálně 90 dnů – výjimku lze udělit ve zdravotnictví, požadovaný obrat pohledávek přes ČSOB factoring min. 20 mil. Kč za rok (včetně DPH), minimálně 5 – 10 odběratelů, jejichž pohledávky budou postupovány (odběratelé majetkově a personálně nespříznění), podíl jednoho odběratele z vybraného portfolia zákazníků nepřesáhne 30 % pohledávek, pohledávky musí být postupitelné, zápočty a dobropisy s vybranými odběrateli max. do 10 % nominální hodnoty.

V případě tuzemského regresního factoringu klient získává dnem postoupením pohledávky 80 % nominální hodnoty pohledávky (včetně DPH). Pokud nedojde k uhrazení pohledávky do 90 dnů (dne splatnosti), ztrácí klient nárok na čerpání zálohy, ale pohledávka zůstává nadále postoupená ČSOB Factoring. V případě nutnosti vymáhání pohledávek je vše řešeno individuálně na základě dohody mezi ČSOB a klientem. Dohoda zohledňuje především obchodní zájmy a zvyklosti v oboru.

Pokud se jedná o tuzemský bezregresní factoring, je postup stejný jako v případě regresní formy. Pouze v případě platební neschopnosti nebo nevůli odběratele klienta, získá klient ČSOB 80 % z celkové hodnoty pohledávky (včetně DPH), tedy klient nese spoluúčast ve výši 20 %.

### 11.1.1 Poplatky

- úrok: je počítán z profinancování pohledávek z denních zůstatků záloh, které jsou skutečně čerpány. Úrok je vázán na 1 měsíční úrokové sazby mezibankovního trhu pro jednotlivé měny (nejčastěji PRIBOR pro CZK, EURIBOR pro EUR),
- factoringový poplatek: je účtován individuálně za služby související se správou pohledávek a za vedení saldokonta (např. upomínání a další inkasní kroky). Také závisí na obratu (např. při ročním obratu 20 mil. Kč postoupených pohledávek poplatek nepřesahuje 1,4 % a může klesat až na úroveň 0,2 % z obratu pohledávek, které jsou postoupeny),
- poplatek za převzetí rizika neplacení: tento poplatek je zohledněn pouze v případě bezregresního factoringu. Pohybuje se v rozmezí 0,3 % až 0,5 % z nominální hodnoty pohledávky. Dále je nutné započítat jednorázový vstupní teritoriální poplatek 500 až 2 800 Kč a monitorovací poplatek v rozmezí 117 Kč až 240 Kč měsíčně,
- aplikace FactorLink: klient ČSOB může sledovat informace k postoupeným pohledávkám on-line za paušální poplatek 650 Kč měsíčně.

## 11.2 Factoring ČS

Česká spořitelna v rámci služby factoringu poskytuje tuzemský regresní i bezregresní factoring, exportní factoring, importní factoring, správu a inkaso pohledávek. Ideální klienti pro Českou spořitelnu splňují následující podmínky: minimálně 5 odběratelů, objem postoupených pohledávek za 12 měsíců minimálně 20 mil. Kč, splatnost pohledávek od 30 do 90 dnů, zápočty pohledávek jsou možné pouze do výše 10 % z nominální hodnoty pohledávky, pohledávky nesmí být zatíženy právem třetího subjektu, podíl jednoho odběratele z portfolia odběratelů nepřesahuje 50 % pohledávek, delší historie a finanční zdraví podniku.

V případě tuzemského regresního a bezregresního factoringu je zálohová platba až do výše 80 % hodnoty postoupených pohledávek (výjimečně až 90 %). Případně vzniklé problémy řeší Factoring ČS na individuální úrovni.

### 11.2.1 Poplatky

- factoringový poplatek: zahrnuje administrativní náklady a záruku před platební neschopností odběratele klienta. Pohybuje se v rozmezí 0,3 % až 1,5 % z nominální hodnoty pohledávek,

- úroková sazba: odvíjí se od 1 měsíční úrokové sazby mezibankovního trhu pro jednotlivé měny (nejčastěji PRIBOR pro CZK, EURIBOR pro EUR),
- aplikace eFactoring: Česká spořitelna neuvádí konkrétní měsíční poplatky, protože se odvíjí od celkové hodnoty postoupených pohledávek a komplexnosti služeb, které klient využívá.

### 11.3 Factoring KB

Klienti mohou od Factoring KB získat následující produkty: tuzemský regresní a bezregresní factoring, exportní a importní factoring, modifikovaný factoring, odkup a management pohledávek.

Mezi ideální klienty KB patří, společnosti pravidelně dodávající zboží nebo služby stálým zákazníkům, firmy s minimálně jednoroční historií, splatnost pohledávek do 90 dnů (výjimečně až 180 dnů).

Factoring KB nabízí v rámci regresního a bezregresního factoringu menší předfinancování jako ostatní účastníci trhu, většinou 70 % až 90 %. Průběh služby je stejný jako u factoringu od ČSOB, ČS a UniCredit.

#### 11.3.1 Poplatky

- factoringový poplatek: pohybuje se v rozmezí 0,3 % až 1 % z hodnoty pohledávky, v případě bezregresního factoringu se cena navyšuje o pojistné. Factoringový poplatek u KB zahrnuje administrativní zpracování, správu a inkaso,
- úroková sazba: odvíjí se od 1 měsíční úrokové sazby mezibankovního trhu pro jednotlivé měny (nejčastěji PRIBOR pro CZK, EURIBOR pro EUR).

### 11.4 UniCredit Factoring Czech Republic and Slovakia

V portfoliu produktů nabízí UniCredit tuzemský factoring, exportní factoring, blokový factoring, zajištění pohledávek, správu a inkaso pohledávek.

Ideálním klientem UniCredit jsou dodavatelé výrobků a služeb, ale dále nejsou společnostmi UniCredit požadavky na klienty specifikovány. Ke klientům je přístup na individuální úrovni a není tak unifikovaný jako v případě ČSOB, KB a ČS Factoringu.

V případě tuzemského regresního factoringu je po kroku postoupení pohledávky klienta obvykle uhrazeno 80 % z nominální hodnoty (včetně DPH). Poté co je uhrazena pohledáv-

ka klienta bance, je zasláno zbylých 20 % z nominální hodnoty pohledávky. V případě, že odběratel klienta neuhradí pohledávku do konce regresní lhůty (obvykle 30 dnů po splatnosti), vrací klient zpět bance poskytnuté předfinancování. Pokud se klient banky rozhodne zajistit proti riziku platební neschopnosti nebo nevůli vlastních odběratelů, využije bezregresní formu factoringu. Postup je obdobný jako v případě regresní formy, avšak pokud odběratel klienta neuhradí do konce regresní lhůty pohledávku, klientovi zůstává proplacené pouze garanční plnění (obvykle 80 %) a riziko přechází na UniCredit factoring. Klient v tomto případě nevrací bance poskytnuté předfinancování.

#### 11.4.1 Poplatky

- factoringová provize: společnost UniCredit určuje individuálně provizi, odvíjí se od služeb, jako správa pohledávek, vedení saldokonta, náklady na upomínání a případné další inkasní kroky. Samozřejmě v případě bezregresní formy zahrnuje poplatek za pojištění rizika,
- úrok: účtuje se na základě denních zůstatků skutečně čerpaných záloh. Úrokové sazby jsou vázány na 1M PRIBOR a výše úroků se pohybuje na úrovni krátkodobých bankovních úvěrů,
- eSaldo: pokud si klient UniCredit přeje online přehled a správu pohledávek, může využívat online rozhraní, poplatek je účtován individuálně v závislosti na objemu pohledávek.

Společnost UniCredit se zdráhá poskytovat oficiálně jakékoliv přesné částky nebo procenta za poskytované služby v rámci factoringu. Poplatky jsou předmětem vyjednávání smluvních stran a je pouze na klientech UniCredit, jaké podmínky jsou schopní získat.

### 11.5 Raiffeisenbank factoring

Klienti Raiffeisenbank mohou využít bilanční factoring, exportní factoring, tuzemský regresní a bezregresní factoring. Banka identifikuje ideální klienty jako výrobní a obchodní firmy, jejichž obchodní aktivity vykazují rychlou obrátku a je kladen důraz na vyšší provozní kapitál.

V rámci tuzemského regresního i bezregresního factoringu akceptuje banka předfinancování pohledávek se splatností do 60 dnů. Předfinancování nabízí v rozmezí 70 % - 90 % a v případě bezregresní formy nese klient spoluúčast pouze do výše 10 %.



### 11.5.1 Poplatky

Tak jako u Bibby Financial Services se poplatky stanovují individuálně a nejsou uveřejněny žádné konkrétní poplatky ani procentuální hodnoty.

## 11.6 Bibby Financial Services

Společnost patří mezi menší finanční subjekty, které se zabývají factoringem na úrovni větších hráčů na trhu. V rámci služeb je nabízen tuzemský regresní a bezregresní factoring, exportní a importní factoring, skrytý factoring (odběratel klienta společnosti Bibby Financial Services není informován, že je součástí factoringové kooperace).

Individuální přístup společnosti reflektuje skutečnost, že společnost není na trhu factoringu zdaleka tak rozvinutá, jako ostatní společnosti s větším podílem na trhu. Bibby Financial Services je účastník trhu s nejmenším podílem, ale zároveň se snaží získat progres v růstu pomocí vysoké individualizace a také nabízí factoring v sektorech autodopravy a logistiky, strojírenství, velkoobchodu a velkoskladu, potravinářství a pro personální agentury.

V případě regresního i bezregresního factoringu je poskytováno předfinancování do výše 90 %, což je většinou o 10 % více než u společností, kterým se snaží Bibby Financial Services vyrovnat.

### 11.6.1 Poplatky

Bibby Financial Services stanovuje poplatky individuálně, nenabízí žádné oficiální parametry, dle kterých hodnotí výši poplatků jako factoring KB, ČS a ČSOB. Řadí se ke společnostem nabízející individualizaci, jako UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a Raiffeisenbank.

## 11.7 Stručný přehled podmínek a poplatků členů AFS

Tabulka členů AFS poskytuje rychlý přehled základních informací. Bohužel některé informace členové odmítají poskytnout. Důvodem je zaměření na individualizaci a nikoli masově poskytovaný produkt, jako u společností ČSOB, ČS, KB.

Tab. 18: Stručný přehled podmínek a poplatků členů AFS [vlastní zpracování]

	ČSOB	Česká Spo- řitelna	Komerční Banka	UniCre- dit Bank	Raiffeis- enbank	Bibby Fi- nancial Services
Min. obrat přes fact. spol. v mil. Kč	20	20	10	-	-	-
Max. splatnost pohledávek ve dnech	90	90	180	-	60	-
Min. počet odběratelů	5 – 10	5	-	-	-	-
Předfin. pohledávek	80 %	80 – 90 %	70 – 90 %	80 %	70 – 90 %	90 %
Úroková sazba	dle 1M PRIBOR	dle 1M PRIBOR	dle 1M PRIBOR	dle 1M PRIBOR	individuálně	individuálně
Fact. poplatek v %	0,3 – 1,4 %	0,3 – 1,5 %	0,3 – 1 %	individuálně	individuálně	individuálně
Ostatní poplatky	poplatek za převzetí rizika 0,3 – 0,5%  teritoriální poplatek 500 až 2800 Kč  elektronická aplikace 650 Kč měsíčně	factoringový poplatek je navýšen u bezregresního factoringu  elektronická aplikace individuálně	factoringový poplatek je navýšen u bezregresního factoringu	factoringový poplatek je navýšen u bezregresního factoringu  elektronická aplikace individuálně	individuálně	individuálně

## 12 PODNADPIS KONKURENČNÍ ANALÝZA – NEČLENOVÉ AFS

Společnosti, které nejsou konkurenti členů AFS, tvoří menšinový podíl trhu. Jejich část na trhu není možné identifikovat, protože je nezastupuje žádná oficiální asociace, jako například členy AFS nebo ve světě členy FCI. Rovněž nejsou dostupná oficiální ani neoficiální data factoringových objemů, které tyto společnosti realizují. Budou pouze srovnány podmínky jednotlivých společností, kdo je pro tyto společnosti ideální klient, pro jaké společnosti jsou ochotny nabízet factoring a především za jakou cenu.

Důležité je také vzít v úvahu fakt, že ne všechny menší společnosti v České republice, které se snaží nabízet factoring firmám, jsou opravdu factoringové společnosti. Na trhu je možné najít subjekty, které pod názvem factoring poskytují spíše službu vymáhání a odkup pohledávek. Identifikovat tyto účastníky trhu je možné na základě factoringového poplatku, který může být až v desítkách procent z postoupených pohledávek. To ovšem pro potenciální klienty už není alternativní zdroj financování srovnatelný s krátkodobými bankovními úvěry, ale spíše odkud a vymáhání problematických pohledávek. Některé typy podobných společností jsou dokonce schopny nabízet factoring i bez prověření bonity klienta a jeho odběratelů, bez nutnosti vést účetnictví.

### 12.1 Motracom s.r.o.

- Orientační velikost společnosti v roce 2016 = bilanční suma 27,7 mil. Kč, VH 0,6 mil. Kč.

Společnost Motracom založená v roce 1997 se sídlem v Ostravě, nabízí odkup pohledávek a bezregresní tuzemský factoring. Mezi potenciální klienty Motracom patří klienti působící v libovolném oboru podnikání. Není nutné splnit určitý factoringový obrat přes factoringovou společnost a je možné využít i službu jednorázového factoringu. To znamená postoupení pouze jediné pohledávky za jediným odběratelem. Omezení je na úrovni nominální hodnoty postoupené pohledávky, která musí přesahovat hodnotu 100 000 Kč za jedním odběratelem. Menší hodnota pohledávky nebo souboru pohledávek není možná.

Rychlost vyřízení služby bezregresního tuzemského factoringu netrvá déle než 72 hodin, klient má možnost nezávazně a bez poplatků poplat lustraci stávajícího či potenciálního odběratele. Motracom klade důraz a snahu na individuální přístup, dle odvětví, velikosti firmy apod. Předběžné profinancování je až na úrovni 100 % (pouze je stržen factoringový poplatek, např 3 %, klient získá po postoupení pohledávky 97 % profinancování).

### 12.1.1 Poplatky

- factoringový náklad: je stanoven procentuálním bodem, který zahrnuje veškeré dílčí položky (úrok, pojištění, poplatek za položku apod.). V praxi to vypadá tak, že je např. stanoven procentní bod (factoringový náklad) v podobě 3 %, klientovi je předběžně profinancováno 97 % nominální hodnoty pohledávky).

### 12.2 Genfinance s.r.o.

- Orientační velikost společnosti v roce 2013 = bilanční suma 30 mil. Kč, VH 99 tis. Kč.

Společnost Genfinance působí v městě Přerov a factoring začala prvně poskytovat v roce 1998. Klientům nabízí regresní a bezregresní tuzemský factoring. Služba factoringu od Genfinance je spíše pro menší společnosti, na webových stránkách Genfinance uvádí, že poskytuje factoring zhruba desítky klientů.

Ideální klient společnosti není specificky vymezen, pouze jsou uvedeny podmínky, které klienti Genfinance mohou očekávat, konkrétně: nezkoumají účetní uzávěrky, spodní hranice factoringových obchodů nejsou omezené, horní hranice je v řádech jednotek milionů Kč, nevyžadují postupování všech vzniklých pohledávek u klienta, poskytují bezplatné zjištění informací k odběratelům klienta, zafinancují pohledávky i bez znalosti bonity (pouze na základě historie obchodů). Předfinancování je na úrovni 60 – 95 % z nominální hodnoty pohledávky.

#### 12.2.1 Poplatky

- factoringový poplatek: 3,5 – 4 % p.m., stanoven z velikosti poskytnuté platby a z doby na kterou je poskytnuto předfinancování,
- modelový příklad: pohledávka ve výši 100 000 Kč, poskytnuta záloha ve výši 80 %, tj. 80 000 Kč. V případě poskytnutí profinancování na 30 dnů činí částka s úrokem 3,5 % p.m. = 2 800 Kč (3,5 % z 80 000 Kč). Pokud by se financování protáhlo na 60 dní, poplatek by činil 5 600 Kč.

### 12.3 Smart Credit s.r.o.

- Orientační velikost společnosti v roce 2015 = bilanční suma 143 mil. Kč, VH 9 mil. Kč.

Společnost Smart Credit vznikla v roce 2003 se sídlem v Brně. Klientům poskytuje regresní a bezregresní tuzemský factoring, exportní factoring, nabízí individuální produkty pro slovenské společnosti, pojištění pohledávek i projektové financování.

Mezi ideální klienty Smart Credit patří rychle rostoucí firmy, nové a začínající firmy, autodopravci, dodavatelé do obchodních řetězců a další obory jako lesnictví, stavebnictví, developerské projekty.

V rámci regresního a bezregresního tuzemského factoringu je společnost Smart Credit schopná profinancovat postoupené pohledávky až do výše 90 %, minimální hodnoty s obratem cca 0,5 mil. Kč měsíčně a zároveň obrat nemusí tvořit větší počet odběratelů.

#### 12.3.1 Poplatky

- paušální poplatek: od 0,3 % do 1,5 %,
- úrok: odvíjí se od 1M PRIBOR sazeb v daném období pro bankovní kontokorentní úvěry.

### 12.4 Verazine a.s.

- Orientační velikost společnosti v roce 2016 = bilanční suma 734 mil. Kč, VH 1,6 mil. Kč.

Společnost byla založena v roce 2013 se sídlem Praze. Nabízí tuzemský factoring, zahraniční factoring (dodavatel i odběratel jsou zahraniční subjekty), exportní factoring, regresní i bezregresní factoring.

Verazine se zaměřuje na klienty s opakovanými fakturacemi s významnými skupinami odběratelů. Upřednostňují pohledávky za odběrateli ze sektoru telekomunikačních služeb, ale zároveň vytváří spíše individuální nabídky šité na míru.

Mezi základní potřebné dokumenty k factoringu patří: výpis z OR (max. 3 měsíce starý), účetní výkazy za poslední účetní období potvrzené finančním úřadem nebo auditorem, aktuální účetní výkazy za poslední uzavřený měsíc apod.

V rámci factoringu je nabízeno předfinancování až 100 % nominální hodnoty pohledávky (pouze ponížené o factoringový poplatek a úrok).

### 12.4.1 Poplatky

- factoringový poplatek: stanoven procentuální bod z nominální hodnoty pohledávky (individuálně),
- factoringový úrok: dle referenční úrokové sazby na mezibankovním trhu pro CZK (PRIBOR), EUR (EURIBOR) a USD (LIBOR).

## 12.5 Stručný přehled nebankovních společností nabízející factoring

Pomocí stručného přehledu je možné identifikovat základní podmínky, factoringový poplatek a úrok jednotlivých nebankovních společností.

*Tab. 19: Stručný přehled nebankovních společností nabízející factoring  
[vlastní zpracování]*

	Motracom	Genfinance	Smart Credit	Verazine
Sídlo	Ostrava	Přerov	Brno	Praha
Ideální klient	individuálně	individuálně	logistika, lesnictví, stavebnictví + individuálně	telekomunikace + individuálně
Limity pohledávek	min. 100 00 Kč bez požadovaných limitů	min. 1 Kč, max. jednotky mil. Kč, bez požadovaných limitů	min. 0,5 mil. Kč / měsíčně	-
Profinancování	100 % (sníženo o fact. poplatek)	60 – 90 %	90 %	100 % (sníženo o fact. poplatek)
Poplatky	fact. náklad stanoven pevným procentuálním bodem - individuálně	fact. poplatek ve výši 3,5 – 4 % p.m.	paušální poplatek pevný 0,3 – 1,5 %  úrok dle 1M PRIBOR	fact. poplatek individuálně  fact. úrok dle 1M PRIBOR

### 13 PŘEDMLUVA K PROJEKTU FACTORINGU

Začátkem roku 2017 byl zahájen pilotní projekt, který má za cíl zavést factoring ve vybrané finanční společnosti. V počátku projektu byl stanoven projektový manažer a sestaven factoringový team, který zajišťuje hlavní rozvoj projektu ve spolupráci s odděleními jako správa aktivních obchodů, řízení rizik a právní oddělení.

Cílem projektu je financování malých a středních firem formou odkupu jejich pohledávek. Společnost má především za cíl, vyplnit mezeru na trhu mezi bankovními společnostmi a nebankovními společnostmi.

Mezi důvody, proč byl projekt spuštěn, patří:

- diverzifikace portfolia klientů, především financování širšího spektra ekonomických aktivit,
- posílení finanční společnosti na trhu v segmentu podnikatelských subjektů – právnických osob,

V první fázi projektu jsou dílčí cíle spustit a pilotně ověřit factoringový produkt. Díky projektu bude možné získat jednoduchý a pružný proces. Předpoklad dalších fází je postaven na zpětné vazbě z pilotního průběhu, budou se upravovat parametry produktu, procesní změny a bude následovat SW podpora.

Výstupem projektu ve vybrané společnosti bude především: popis produktu, předpisy, popisy procesů, scoringový systém, monitoring klientů, smluvní dokumentace, zajištění vzorové dokumentace, obchodní model a ceník, zjištění zájmu u zákazníků. V případě zahájení projektu se budou primárně oslovovat klienti z interních zdrojů, poté bude v budoucnu oslovena i širší veřejnost. Při chybějícím know-how bude využito externích služeb. Hlavním cílem projektu bude zavedení tuzemského regresního factoringu ve vybrané finanční společnosti. Bezregresní factoring prozatím společnost neplánuje uvést na trh. O bezregresním produktu bude uvažováno až na základě úspěchu regresní formy factoringu. Regresní factoring je také jednodušší implementovat ve společnosti, jelikož není nutností zapojit do celého procesu společnost nabízející pojištění, tedy zajištění postoupených pohledávek. Pokud by se instituce rozhodla zavést bezregresní factoring, bylo by nutností do současného procesu (tj. klient a finanční společnost) zapojit další subjekt v podobě společnosti nabízející pojištění. Zajistit rámcové smlouvy, které by umožnily pojištění pohledávek klientů, například u společnosti Euler Hermes, Coface apod.

## 14 IMPLEMENTACE PRODUKTU FACTORINGU VE VYBRANÉ FINANČNÍ SPOLEČNOSTI

V rámci anonymity vybrané finanční společnosti, jsou některé následující uvedení informace zobecněny. Kapitoly slouží k popisu projektové části, utvoření si orientační vědomosti a průběhu implementace nového produktu v rámci finanční společnosti. Některé interní informace jsou poskytnuty s přesností, jiné s relevantní vahou. Důvodem je nutnost zachovat bankovní tajemství o souboru interních skutečností, které neprošly schvalovacím procesem představenstva.

Začátek roku 2017 byly zahájeny prvotní činnosti v rámci oddělení vývoje produktu. Započala diskuse o novém vhodném produktu bez zajištění pomocí nemovitosti. Doposud finanční společnost nabízela klientům dlouhodobé bankovní úvěry, především za účelem investičního a provozního financování. Při zahájení projektu na úrovni oddělení vývoje produktu proběhla také konzultace s externistou, kde se indikovaly základní parametry produktu a příležitosti na trhu. Bylo tak možné využít pomoci externisty cizí know – how a zároveň získat zpětnou vazbu ze zdroje, který nebyl interně zainteresován. Indikovány byly hlavní následné procesy:

- produkt a prvotní procesy,
- schvalovací nástroj – scoringový model,
- pojištění pohledávek,
- smluvní dokumentace,
- marketingová podpora.

### 14.1 Produkt a prvotní procesy

Prvotní stanovisko zajistit přípravu pro produkt regresního factoringu, tedy factoringu bez pojištění pohledávek, a poté brát v úvahu potenciální projekt na úrovni factoringu bez-regresního, tedy s pojištěním pohledávek. Hlavní podstatou nového produktu, byla možnost nabídnout klientům finanční společnosti produkt alternativního financování vedle provozního úvěru. Poskytnout klientům výhodnou službu, která je zároveň zajímavou příležitostí pro vybranou finanční společnost.

Také mezi prvotní kroky patřilo navázání spolupráce s BBH, advokátní kancelář, s.r.o., která působí v České republice již od roku 2000 s nadnárodní působností. Navázaná externí spolupráce s advokátní kanceláří, byla zvolena především díky portfoliu služeb, které BBH



nabízí, jedná se o: bankovní, finanční a pojišťovací právo, kapitálové trhy, korporátní právo, soudní spory, rozhodčí a jiná řízení, právo nemovitostí, soutěžní právo, insolvence a restrukturalizace, energetické právo. Díky právnímu poradenství na nejvyšší odborné úrovni, vybrala finanční společnost jako externí advokátní kancelář právě BBH.

Závěrem bude představení projektu factoringu na schůzce s ČNB, která měla v prvopočátku pouze informativní průběh. Sjednání a představení prvotních kroků, které byly provedeny, cíle a podmínky pro schválení produktu od ČNB.

## 14.2 Scoringový model

V rámci konzultace na téma scoringového modelu, byly identifikovány finanční a nefinanční ukazatele žadatele na oddělení řízení rizik a rozvoje produktů. Obecně v rámci factoringu, jsou pro scoringový model nejdůležitější údaje na úrovni kvality odběratelů klienta. Factoringová společnost si vyžádá seznam odběratelů klienta + IČO. Tyto základní informace poskytnou část hodnot, které jsou důležité pro stanovení ratingu ve scoringovém systému. Předmětem hodnocení jsou veřejně dostupné informace v obchodním rejstříku, jako rozvaha, výkaz zisků a ztrát, příloha. Závažnou částí je také zanesení informací do scoringového modelu o historii obchodního vztahu, mezi klientem a jeho odběratelem. Pomocí získání interních informací od klienta, je možné analyzovat velikost kontraktů, platební morálku, četnost fakturace, velikost zápočtů pohledávek a závazků, možné prodloužení v platbách a jiné. Roli hraje také teritoriální riziko, velikost společnosti, klasifikace dle CZ – NACE. Konkrétní postup scoringového modelu není možné veřejně poskytnout, tak aby nedošlo k možnému pokusu ovlivnit scoringový systém externími ani interními uživateli. Konkrétní informace jsou specifikovány v neveřejné příloze interního předpisu v rámci vybrané finanční společnosti.

Na základě stanovení scoringového systému, byla provedena evaluace na zakoupené databázi firem v ČR. Tedy systematické vyhodnocení kvality hodnot, které interní scoringový systém nabízí. Také byla provedena konfirmace ratingu pomocí externí konzultační společnosti, tak aby bylo možné srovnat odchylky v ratingu mezi interním a externím scoringovým systémem a následně jednotlivé odchylky rozebrat a vyhodnotit, zda je nutná náprava či nikoliv.

### 14.3 Pojištění pohledávek

V případě poskytování regresního factoringu, tedy bez pojištění pohledávek, nebyla nutná kontraktační fáze s externí pojišťovnou. V případě, že by vybraná finanční společnost spustila i projekt bezregresní factoring, bylo uvažováno o oslovení pojišťoven, které se zaměřují na pohledávky. Mezi návrhy na pojišťovny, které by se účastnily projektu bezregresního factoringu v rámci vybrané finanční společnosti, patřily například společnost Euler Hermes, Coface a jiné pojišťovny. Získání pojišťovny, v rámci bezregresního factoringu, je naplánováno orientačně na první nebo druhé čtvrtletí roku 2018. Pro představu, taková spolupráce obnáší minimálně stanovení a vysvětlení procesů, mezi factorem, klientem a pojišťovnou, návrh pojistných smluv a také dohoda o využívání kreditních informací na odběratele.

### 14.4 Smluvní dokumentace

Za účelem vyhotovení smluvní dokumentace, která zajistí vztah factoringu mezi finanční společností a klientem, byl proveden průzkum dostupných informací na trhu a právního poradenství s advokátní kanceláří. Aby bylo zajištěno ověření kvality navrhované smluvní dokumentace, která byla sestavena interně s externí pomocí advokátní kanceláře, byla oslovena makléřská společnost, která se dříve také zabývala factoringem. Zpětná vazba makléřské společnosti napomohla ověřit kvalitu smluvní dokumentace.

Smluvní dokumentace k factoringu je částečně odlišná od klasického úvěrového vztahu, ale přesto jsou zde společné dokumenty, které zajišťují a podkládají pravdivost smluvního vztahu. Pokud například klient finanční společnosti bude využívat dlouhodobý bankovní úvěr, ale také factoringovou službu, mezi společné dokumenty budou patřit dokumenty, které identifikují klienta (kopie OP, výpis z OR, čestné prohlášení o pravdivosti poskytnutých údajů, ESS schéma tj. majetkové účasti apod.), dále také informace o ekonomické situaci klienta (účetní výkazy, finanční analýza, rating, seznam pohledávek a závazků do splatnosti a po splatnosti). Další smluvní dokumentace bude již odlišná, konkrétně u factoringu figuruje dokumentace jako: smlouva o poskytnutí factoringu, factoringový návrh, zápis z jednání úvěrového výboru, všeobecné factoringové podmínky.

### 14.5 Marketingová podpora

Marketingová podpora v prvotní fázi projektu je značně omezená, kvůli rozhodnutí nabízet factoringový produkt prozatím stávajícím klientům vybrané finanční společnosti.

Proto nevzniká konkrétní marketingová kampaň pro veřejnost, která by měla za cíl oslovit nové potenciální klienty. Prozatím bude sestaven pouze informativní leták, jak v tištěné tak v elektronické verzi, který bude poskytován stávajícím klientům. Leták bude poskytovat základní informace, jako factoringový poplatek, orientační úrok a výše profinancování. Riziko v rámci nabízeného factoringu v oblasti marketingu nastane v případě, kdy klient bude mít zájem využívat factoring u vybrané finanční společnosti, ale bude požadovat i jinou službu než tuzemský regresní factoring. Konkrétně exportní factoring nebo bezregresní factoring, v takovém případě vybraná finanční společnost nebude připravena za současných podmínek nabídnout klientovi adekvátní produkt, který by vyhověl požadavkům nad rámec tuzemského regresního factoringu.

## 15 PRODUKT FACTORING

Vybraná finanční společnost rozšíří portfolio produktů o tuzemský regresní factoring. Značná výhoda pro finanční společnost je nabízení factoringu pouze pro již stávající klienty finanční společnosti. Factoringová smlouva je sestavena s klientem, který je již znám. Po klientovi je požadováno:

- finanční výkazy za poslední dva roky,
- ručení směnkou,
- získat informace o dodavatelích a odběratelích,
- znalost platební historie za posledních 12 měsíců,
- maximální povolená splatnost pohledávek 60 dnů.

Soubor postoupených pohledávek od klienta, bude moci obsahovat maximálně 25 % účast jednoho odběratele. Například pokud bude klient mít maximální profinancování pohledávek ve výši 500 000 Kč, může seznam klientů vypadat následovně:

- odběratel A – limit 125 000 Kč ... tj. 25 %,
- odběratel B – limit 125 000 Kč ... tj. 25 %,
- odběratel C – limit 125 000 Kč ... tj. 25 %,
- odběratel D – limit 100 000 Kč ... tj. 20 %,
- odběratel E – limit 20 000 Kč ... tj. 4 %.

Maximální možný limitem 25 % na jednoho odběratele, zabraňuje ve společnosti riziku profinancování pouze souboru pohledávek za jedním odběratelem klienta ve výši 100 %.

### 15.1 Smluvní vztah

Smluvní vztah o postupování veškerých pohledávek vůči odsouhlaseným odběratelům vzniká pouze mezi klientem a factorem. K jednotlivým odběratelům jsou vždy definovány dílčí podmínky o factoringové spolupráci. Pro odběratele klienta znamená factoring placení závazků na číslo účtu factoringové společnosti.

### 15.2 Vhodná a nevhodná odvětví k factoringu

Mezi nevhodná odvětví k factoringovému financování, které vybraná finanční společnost rozhodně nebude financovat, patří: stavebnictví (realizace staveb), výroba investiční celků,

cestovní kanceláře, maloobchod, reality, smlouvy o dílo, komisioní prodej, společnosti se vzájemnými dodávkami, komodity se zápočty vyšší jak 20 %.

Vhodná odvětví představují menší a střední podniky charakteristické pravidelnou fakturací. Mezi výrobní podniky patří společnosti působící v segmentu výrobků s kovy, plasty, papír, lepenka, chemie, elektronika a jiné firmy vyrábějící komponenty a subdodávky. Obchodní společnosti se zaměřením na potraviny, spotřební zboží s orientací na větší obchodní řetězce. V oblasti služeb spadají do vhodných společností k factoringu reklamní a mediální agentury, polygrafie, autodoprava, úklidové a bezpečnostní agentury. Také velké společnosti, které i přesto že mají levné zdroje financování, chtějí šetřit náklady a být více efektivní v inkasu pohledávek – outsourcing správy pohledávek.

### 15.3 Ideální klient

Ideální klient reprezentuje společnost, která spadá do odvětví vhodných k factoringu a zároveň splňuje další požadavky, na jejichž základě umožňuje factoringové společnosti poskytnout výhodné podmínky v rámci produktu pro obě zúčastněné strany. Základními prvky pro factoringovou spolupráci jsou:

- opakující se dodávky stálým odběratelům,
- alespoň 4 a více odběratelů s rovnoměrnými objemy dodávek,
- splatnost 30 – 60 dní,
- případné zápočty do 10 % hodnoty fakturovaného zboží,
- vhodné odvětví pro factoring.

#### 15.3.1 Důvod zavést factoring pro klienta

V případě, kdy klienti uvažují spíše o zavedení factoringu, je důležité pro klienta si uvědomit, za jakým účelem zvažuje zavést factoring ve vlastní společnosti. V této rovině je možné identifikovat tři významné skutečnosti, které vedou klienta k úvaze o zavedení factoringu:

- klient v minulosti již zkoušel získat např. provozní úvěr, ale nebyly mu poskytnuty přijatelné podmínky nebo provozní úvěr nebyl vůbec povolen. Situace u klientů často nastává v případě, kdy jejich stav cizích zdrojů financování je na vyšší úrovni a zároveň nedisponují vhodným majetkem (movitým, nemovitým) k zástavě. V takové situaci se jeví factoringový produkt jako ideální zdroj financování, jelikož

v rámci tohoto vztahu záleží především na kvalitě odběratelských vztahů a posuzuje se spíše rating odběratelů, než klienta. Klient se tedy může dostat do situace, kdy nezíská financování pomocí provozního úvěru, ale factoring je možné poskytnout,

- zlepšení Cash Flow pomáhá společnostem, které mají mnohem vyšší dobu obratu pohledávek, než dobu obratu závazků. Situace, kdy se podnik snaží včas a řádně dostát vlastním závazkům, často kvůli dobré reputaci, dlouholeté spolupráci s vlastními dodavateli, nebo za účelem získání slev za dobrou platební morálku. Často společnosti využívají v takovém případě kontokorentní úvěr, který se jeví často jako výhodný způsob, pro takové řešení. Bohužel problém nastává v situaci, kdy kontokorentní úvěr je z větší části vyčerpán a zároveň odběratel z důvodu platební neschopnosti, nevěle neuhradí významné pohledávky. Rozdíl ať již mezi kontokorentním, provozním úvěrem vzhledem k factoringu je irelevantní, vždy záleží na konkrétní vzniklé situaci, stavu trhu apod.,
- větší společnosti s velkým množstvím pohledávek, někdy využívají factoringovou společnost především kvůli externí správě pohledávek, inkasu a pojištění pohledávek. Taková situace je výhodná za předpokladu, kdy společnost postoupí přes factoring např. 100 mil. Kč a více pohledávek za rok a zároveň nejeví žádné významné problémy v oblasti finančního zdraví.

### 15.3.2 Výhody factoringového financování

Výhody factoringového financování občas záleží na individuální situaci společnosti přemýšlející o factoringu. Obecně je možné charakterizovat jako výhody především urychlení a stabilizace finančních toků, tedy okamžitá hotovost v případě profinancování. Profinancování je možné získat až do výše 80 % včetně DPH. V momentě profinancování pohledávek, může klient využít zálohových plateb vlastními dodavateli a tak získat skonto za rychlejší platby. Jedná se o mimobilanční formu financování, která nenavýšuje cizí zdroje a zároveň se jedná o dynamickou formu financování. Produkt factoringu se tedy přizpůsobí dynamice obchodu a je čerpáno pouze tolik prostředků, kolik je potřeba.

### 15.3.3 Zajištění rizik

Za předpokladu využití bezregresní formy factoringu je možné mluvit o zajištění rizika. V současnosti se vybraná finanční společnost nezaobírá tímto typem produktu, ale v blízké budoucnosti bude vyhotoven i tento produkt.

Klient získá výhodu v podobě profinancování, kdy nese spoluúčást rizika většinou ve výši 20 %. Zároveň factoringová společnost přebírá kompletní administrativní proces vůči pojišťovně. V průběhu factor zajišťuje kompletní administrativní servis upomínek a urgování odběratelů jak telefonicky, tak i písemně. V takové situaci klient nemá dodatečné náklady spojené s upomínáním.

#### **15.4 Podmínky a cena factoringu ve vybrané finanční společnosti**

Projektový team spolu s vedoucími pracovníky vybrané finanční společnosti se snažil stanovit podmínky a cenu factoringu způsobem, který by zajišťoval postavení předpokladů a ceny factoringu na úrovni mezi bankovními a nebankovními společnostmi. Konkrétně byly stanoveny následující podmínky:

- profinancování 80 %,
- factoringový poplatek 1,4 %,
- úrok 2 – 5 % p.a.,

Factoringový poplatek je pevně stanoven, není žádné rozmezí od – do, jako u některých jiných factoringových společností. Na základě individualizace je možné poskytnout možnou slevu factoringového poplatku, který je počítán z nominální hodnoty pohledávky. Úrok je bez 1M PRIBOR, tedy pevně stanovený dle ratingu klienta a jeho odběratelů.

S produktem je cíleno na skupinu již stálých zákazníků finanční společnosti, kteří využívají / využívali například investiční a provozní financování, zároveň je nabídka vhodná pro klienty, které neprofinancuje ČS, KB, ČSOB, UniCredit, Raiffeisenbank a Bibby Financial Services. Klienti, kteří nebudou profinancováni členy AFS, například kvůli nízké hodnotě postupitelných pohledávek či z jiných důvodů, mohou najít možnost profinancování u vybrané finanční společnosti. Podmínky nejsou přesně konkretizované, jako u členů AFS, jelikož v rámci produktu factoringu hraje velkou roli individualizace produktu.

## 16 FACTORINGOVÝ PROCES

Proces factoringu se skládá z procesu schválení klienta a následného procesu postoupení pohledávek. Takový proces v praxi znamená orientačně dobu 3-5 pracovních dnů.

### 16.1 Proces schválení

Klient factoringové společnosti vyplní dokument o předběžném zájmu, dodá ekonomické podklady, jako účetní závěrky a informace o odběratelských vztazích, historii obchodů a jiné individuálně požadované dokumenty. Zahájení této činnosti se nazývá factoringová žádost. Poté oddělení aktivních obchodů získané informace zaeviduje do systému, přidá pozitivní i negativní komentáře ke klientovi. Nadále oddělení řízení rizik vyhotoví rating klienta a score klienta, poté přichází vyhotovení návrhu na poskytnutí factoringu. V rámci dokumentu návrhu na factoring je součástí stanovisko o klientovi, identifikace odběratelů, limity financování, profinancování, navrhovaná cena a další interní podmínky.

Současně s vypracováním návrhu bude analyzován obchodní případ, tedy dokument o stanovisku řízení úvěrových rizik, který obsahuje stručnou analýzu odběratelů klienta a následně úvěrová komise vydá stanovisko schválení, které se nazývá usnesení úvěrové komise. V případě kladného usnesení úvěrové komise, je možné začít s factoringovou spoluprací a je možné přistoupit k procesu postoupení pohledávek.

### 16.2 Proces postoupení pohledávek

Klient vystaví fakturu odběrateli s postupní doložkou a inkasním účtem factora. Vzniklé dokumenty zašle přes elektronickou aplikaci vybrané finanční společnosti. Ve vybrané finanční společnosti následuje formální kontrola faktury, zaevidování, kontrola limitů financování klienta a jeho odběratele, provedení čerpání zálohy dle procentuálního profinancování na základě factoringové smlouvy.

V případě uhrazení pohledávek, většinou ke konci splatnosti faktur, informuje finanční společnost klienta o úhradě pohledávek. Pokud by nedošlo k úhradě, je nutné v případě regresního factoringu odebrat klientovi profinancování a postoupit pohledávku zpět klientovi. Přesné postupy jsou upraveny individuálně na základě charakteru odvětví a obchodního vztahu mezi klientem, odběratelem a factorem, tak aby nedošlo k poškození obchodního vztahu. Takový proces zahrnuje i zasílání upomínek, telefonickou komunikaci a jiné následné kroky, dle nejlepšího možného vědomí, k zajištění kvalitní služby factoringu.



## 17 KONKURENČNÍ CENOVÁ ANALÝZA

Modelový příklad byl sestaven, za účelem získání cen ostatních factoringových společností, a tak bylo možné získat informace o cenových rozdílech.

### 17.1 Modelový příklad

Modelový příklad byl sestaven způsobem, zajišťující vybrané finanční společnosti informace o trhu, na který by v budoucnu potenciálně chtěla cílit. Konkrétní specifikace fiktivního klienta se zájmem o regresní factoring jsou uvedeny níže:

Klient	XY s.r.o.
CZ NACE	259900 – výroba ostatních kovodělných výrobků
Obrat včetně DPH	2015: 160 800 000 Kč 2016: 195 320 000 Kč 2017: 227 250 000 Kč

Objem nedobytných pohledávek 24 400 Kč, závazky vůči finančním úřadu, zdravotní pojišťovně, správě sociálního zabezpečení (po splatnosti) jsou 0 Kč, závazky vůči bankám a nebankovním institucím činí 0 Kč.

Údaje týkající se pouze odběratelů fiktivní společnosti poptávající factoring:

- počet odběratelů: 5
- obvyklé platební podmínky (ve dnech): 60
- maximální výše měsíční fakturace (na jednoho odběratele): 800 000 Kč
- předpokládaný počet faktur za rok (na jednoho odběratele): 65

#### 17.1.1 Indikativní cenové nabídky

Cenovou nabídku fiktivního modelového příkladu poskytly společnosti Factoring ČS, Factoring KB, Verazine a Smart Credit. Zbylé společnosti odmítly poskytnout cenovou nabídku. Modelový příklad slouží pouze k orientační představě cenových podmínek, na základě fiktivního modelového příkladu.

Tab. 20: Podmínky a cena factoringu modelového příkladu u konkurence  
[vlastní zpracování]

Kritérium	Factoring ČS	Factoring KB	Verazine	Smart Credit
Profinancování	90 %	85 %	90 %	90 %
Fact. poplatek	0,3 %	0,5 %	0,7 %	0,6 %
Úrok	1,5 % p.a. 1M PRIBOR	1,75 % p.a. 1M PRIBOR	2 % p.a. 1M PRIBOR	2,5 % p.a. 1M PRIBOR

Nejlepší podmínky factoringu nabídla společnosti Factoring ČS, konkrétní srovnání v Kč nabízí následující tabulka. Factoringový poplatek je počítán fixně z nominální hodnoty postoupené pohledávky a úrok z profinancované částky ve dnech. V následující tabulce je uvažováno s konstantní 1M PRIBOR k 23.2.2018 = 0,83 % p.a.

Tab. 21: Srovnání cen modelového příkladu u konkurence  
[vlastní zpracování]

Příklad na profinancování pohledávky v hodnotě 500 000 Kč na období 60 dnů				
Společnost	Factoring ČS	Factoring KB	Verazine	Smart Credit
Profinancování	450 000 Kč	425 000 Kč	450 000 Kč	450 000 Kč
Fact. poplatek	1 500 Kč	2 500 Kč	3 500 Kč	3 000 Kč
Úrok	1 724 Kč	1 803 Kč	2 094 Kč	2 464 Kč
Celkem	3 224 Kč	4 303 Kč	5 594 Kč	5 464 Kč

Pro ukázkou například Factoring KB vypočítáme: 1) 85 % z 500 000 Kč = 425 000 Kč, 2) factoringový poplatek = 0,5 % \* 500 000 Kč = 2 500 Kč, 3) úrok =  $(60 / 365) * 0,258 \% * 425 000 \text{ Kč} = 1 803 \text{ Kč}$ .

Nejlepší cenu reprezentuje společnost Factoring ČS s 3 224 Kč, což činí 0,65 % nominální hodnoty pohledávky. U společnosti Verazine činí částka 5 594 Kč procentně 1,12 % z hodnoty nominální pohledávky. Z výše uvedené tabulky je možné podotknout, že společnost Verazine 5 594 Kč patří mezi „nejdražší“ factoringové společnosti. Nicméně nebyly získány k dispozici cenové nabídky všech společností a zajisté by se podmínky factoringu také změnilly, v případě reálné společnosti, která by společně se společnostmi factoringu komunikovala osobně a nabídla detailnější informace z účetnictví.

### 17.1.2 Způsob získání indikativních cenových nabídek

V rámci průzkumu bylo osloveno 10 společností, konkrétně společnosti zastoupené v analytické části diplomové práce, tj. šest bankovních společností a čtyři nebankovní společnosti. Nicméně se podařilo získat indikativní cenovou nabídku pouze od dvou bankovních společností a dvou nebankovních společností, zbylé společnosti odmítly poskytnout cenovou nabídku, za účelem zpracování diplomové práce.

Společnosti byly osloveny telefonicky (na webových stránkách je možné najít kontakt většinou přímo na obchodní factoringové zástupce), poté byli zaměstnanci factoringových společností požádáni, o zaslání indikativní cenové nabídky na modelový příklad, za účelem zpracování diplomové práce. Následně byl e-mailem zaslán modelový příklad, nicméně vyjádření přišlo pouze od společností KB, ČS, Verazine a Smart Credit. Za nejvíce věrohodnou nabídku je považována nabídka od Factoring KB, obchodní manažer sdělující podmínky byl vstřícný a pohotový. U společnosti Factoring ČS byla indikativní cenová nabídka poskytnuta marketingovým oddělením, snaha poskytnout cenovou nabídku nebyla již na stejně vstřícné úrovni, jako u Factoringu KB. Společnost Verazine a Smart Credit odmítly poskytnout indikativní cenovou nabídku pomocí e-mailu, ale ochotně komunikovali obchodní manažeři telefonicky, a tak dokázali sdělit nezávaznou cenovou nabídku, spíše v podobě názoru na daný modelový příklad.

## 17.2 Cena modelového příkladu u vybrané finanční společnosti

Vybraná finanční společnost, by klientovi na úrovni modelového příkladu v kapitole 17.1 nabídla následující podmínky:

- profinancování na úrovni 80 %,
- factoringový poplatek 1,4 %,
- úrok 2 % p.a.

V případě hodnoty pohledávky s nominální hodnotou 500 000 Kč na období 60 dnů, by klient u vybrané finanční společnosti získal profinancování ve výši 400 000 Kč, factoringový poplatek = 7 000 Kč, úrok = 1 315 Kč, Celkem = 8 315 Kč. Což činí 1,663 % z nominální hodnoty pohledávky ve výši 500 000 Kč.

### 17.3 Genfinance s.r.o.

Společnost Genfinance s.r.o. patří mezi firmy, které se prezentují jako factoringové společnosti, ale spíše vyplňují místo na trhu, které leží někde mezi factoringovými společnostmi a vymahači pohledávek.

Genfinance byla oslovena k sestavení cenové nabídky modelového příkladu, ale nevyjádřila se. Na webových stránkách společnosti je možné se dozvědět, že společnost veřejně přiznává dražší cenu factoringového financování. Genfinance neprovádí prověření účetnictví a stanovení ratingu klienta samotného ani jeho odběratelů, to všechny ostatní společnosti provádějí. Zároveň nabízejí profinancování z pohledávky v hodnotě 60 % - 90 % z nominální hodnoty pohledávky. Na základě poskytnutí benevolentní služby profinancování je stanovena i vyšší cena, ta se skládá z úroku 3,5 % - 4 % p.m. z profinancované částky.

V případě financování pohledávky s hodnotou 500 000 Kč na 60 dní, úrok 3,5 % p.m., profinancování ve výši 90 %, činí cena =  $450\,000 \cdot 3,5\% = 15\,750$  Kč / měsíc, konkrétně na 60 dní 31 500 Kč, tj. 6,3 % nominální hodnoty pohledávky. Výše ceny je oproti financování přes Factoring ČS extrémnějším hodnotou, klient Genfinance musí mít opravdu pádný důvod k využití takto drahé služby, která rozhodně není na úrovni financování krátkodobého úvěru.

## 18 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Hlavním úkolem rizikové analýzy je definovat a stanovit hlavní problémy, které by mohly mít negativní vliv na projekt factoringu ve vybrané finanční společnosti. Hodnocení rizika je stanovena jako součin pravděpodobnosti vzniku rizika a závažnost možných následků. R – míra rizika, P – pravděpodobnost výskytu, Z – závažnost následků. Rozdělení rizik je definováno v níže uvedené tabulce.

Tab. 22: Hodnocení rizik v rámci projektu factoringu [vlastní zpracování]

Hodnocení rizika	Komentář	Hodnota R = P x Z
Přijatelné riziko	Nepříliš významné riziko, nutnost monitorovat a kontrolovat	1 - 10
Nežádoucí riziko	Nutnost stanovit opatření, které eliminují riziko již v průběhu činnosti s factoringovým produktem	11 - 50
Nepřijatelné riziko	S projektem není možné začít, pokud nebude riziko sníženo minimálně na nežádoucí úroveň	51 - 100

V tabulce č. 23 jsou uvedeny konkrétní rizika projektu spolu s pravděpodobností, závažností a hodnocením rizika.

Tab. 23: Konkrétní rizika v rámci projektu factoringu [vlastní zpracování]

Riziko	Označení rizika	Pravděpodobnost	Závažnost	Hodnocení rizika
1	Neschválení produktu ČNB	1	10	10
2	Nezkušenost Back Office (chybovost v manuálním zpracování)	8	5	40
3	Vysoké profinancování (90 %), riziko u špatného plátce DPH	3	1	3
4	Neochota klientů měnit poskytovatele factoringu	6	6	36
5	Zájem klientů pouze o mezinárodní factoring	5	6	30
6	Fraud risk – vystavení fiktivních faktur	9,5	2	19
7	Kapacita zaměstnanců	8,5	8	68
8	Kontraktační, právní riziko (zápočty, reklamace apod.)	3	3	9

Na základě identifikace a hodnocení rizik je možné pokusit se zajistit jejich možnou eliminaci. Nejvyšší hodnotu rizika 68 patří kapacitě zaměstnanců, takové riziko je již v průběhu řešení a již započal nábor junior i senior zaměstnanců, především na úsek aktivních obchodů a oddělení zpracování úvěrů. Důležitost nábora zaměstnanců ovlivňuje i skutečnost, že vybraná finanční společnost v posledních letech vykazovala kontinuální růst ve svých aktivitách, a proto nábor zaměstnanců je projevem ve společnosti spíše na všeobecné úrovni, ne pouze díky zavedení produktu factoringu. Druhé nejvyšší riziko s hodnotou 40 patří opět personální části, z počátku bude velmi důležité hlídat jednotlivé kroky zaměstnanců, především vedoucími pracovníky a také pomocí teamové konfirmace. Zároveň budou sestaveny přesné předpisy a pracovní postupy pro jednotlivé pozice. Teamy budou sestaveny jak z junior pracovníků, tak lidmi se zkušenostmi z oblasti factoringu. Třetí vysoké riziko s hodnotou 36 představuje neochotu potenciálních klientů měnit poskytovatele factoringu. V první fázi projektu riziko nebude představovat vysoký problém, jelikož prvotní klienti budou již stálí zákazníci vybrané finanční společnosti, kteří o factoring mají zájem. Poté bude následovat oslovení potenciálních klientů, největší vliv bude na úrovni konkurenceschopnosti factoringové ceny produktu. Čtvrté místo patří riziku, kdy oslovení klienti se zájmem o factoring, budou v rámci portfolia požadovat mezinárodní factoring. Vybraná finanční společnost má v následující době po zavedení regresního factoringu v plánu přijat bezregresní factoring, ale mezinárodní factoring v blízké budoucnosti neplánuje zavést. Nicméně z analytické části vyplývá, že 60 % obratu českých factoringových společností spočívá v tuzemském factoringu a z toho činí 60 % regresní factoring. Finanční společnost se v prvopočátku projektu plánuje zaměřit na největší segment trhu, poté v případě úspěchu bude cílit na zbylé části. Páté místo v oblasti rizika patří problematice vystavení fiktivních faktur s hodnotou rizika 19. Základní opatření je proaktivně ověřovat maximum získaných informací a mít možnost ihned na daný problém reagovat, například právní cestou, nepřijetím postoupené pohledávky, telefonickou komunikací. Faktor bude znát odběratele klienta, průměrný počet faktur za rok, orientační hodnoty faktur a jiné interní informace. V případě nabytí pochybnosti o postoupené pohledávce je nutné vzniklé pochybnosti řešit s vedoucími pracovníky a klientem. Šesté místo s hodnotou 10 náleží riziku nepovolení od ČNB nabízet factoringový produkt. Na tuto problematiku se finanční společnost připravuje již od začátku projektu. Předmětem je kvalitní zpracování předpisů, vypracování procesních map a smluv s argumentační podporou. Cílem je vyhotovit produkt factoringu na takové úrovni, aby bylo obdrženo povolení od ČNB jej nabízet. Sedmé místo

s hodnotou 9 náleží kontraktační fázi a právnímu riziku, jako jsou zápočty pohledávek a reklamace. Způsob, kterým se finanční společnost bude snažit eliminovat riziko, je důkladná znalost smluv klientů s odběrateli a zaměřit se na konkrétní CZ – NACE. Osmé místo náleží vysokému profinancování pohledávek např. 90 % u klientů, u kterých by mohla vzniknout situace v rámci špatného plátce DPH. Tomuto riziku se bude předcházet především smluvním ošetření vzájemných vztahů, mezi klientem a finanční institucí.

Identifikace výše uvedených rizik má pro finanční společnost především přidanou hodnotu ve faktu, kdy si je vědoma možných problémů, které mohou vznikat. Vyhotovení plánů a postupů, jak výše uvedené rizika identifikovat a odstranit je prioritou především oddělení řízení rizik, které bude postupovat nutné opatření, pro minimalizaci rizik.

### **18.1 Nákladová analýza**

Na projektu jako celku se podílejí především již stálí pracovníci finanční společnosti, kteří procesní kroky v rámci projektu factoringu provádí v rámci již vzniklého pracovně právního vztahu, jejich náplň práce není pouze zaměřena na factoring. Tato skutečnost velkým způsobem eliminuje možnost zjistit přímé i nepřímé náklady, které vznikají ve společnosti spolu se zavedením projektu factoringu. Případné problémy, které se objevují v průběhu projektu, jsou řešeny jak interně, tak externě. Možnost pokusit se zjistit náklady na projekt zavedení factoringu by byly značně fiktivní a omylné, proto v rámci projektu není stanovena ani orientační možná hodnota nákladů. Společnost bere projekt jako možnou investici do budoucna, cílem je také rozšíření stávajícího portfolia finančních produktů a posílení pozice vybrané finanční společnosti na trhu.

### **18.2 Časová analýza**

Pro znázornění činností, které se vztahují k projektu zavedení factoringu ve vybrané finanční společnosti, byla sestavena síťová analýza. Síťová analýza patří k častým aplikovaným metodám pro sestavení časové analýzy projektu. Výhodou je grafické znázornění pomocí programu POM-QM s metodou CPM (Critical Path Method). Na základě kritické cesty, je možné v projektu factoringu ve vybrané finanční společnosti, nalézt nejdelší možnou cestu v projektu.

V následující tabulce jsou zachyceny jednotlivé činnosti, které přímo souvisí s projektem zavedení factoringu ve vybrané finanční společnosti. Každá činnost je označena velkým

tiskacím písmem, je vyčíslena doba trvání ve dnech a návaznost jednotlivých činností na činnost / i předchozí.

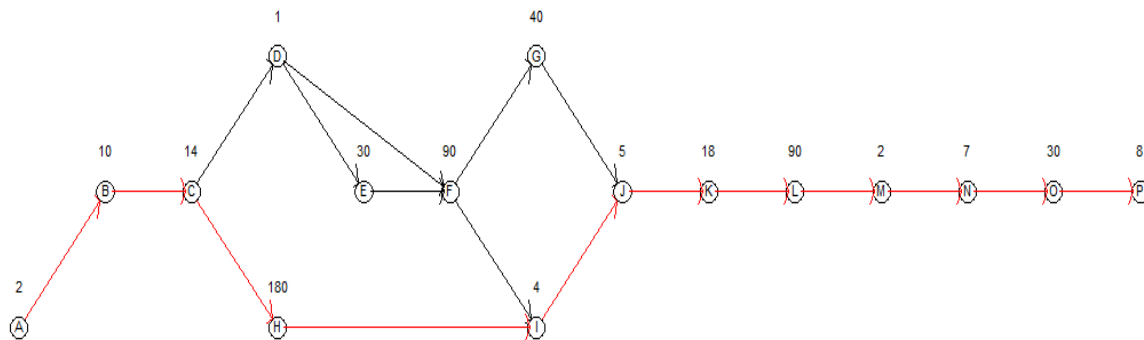
Tab. 24: Činnosti a doba trvání pro síťovou analýzu [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání ve dnech	Předchozí činnost
A	zahájení projektu + stanovení projektového manažera a teamu	2	-
B	stanovení základních informací o regresním factoringu	10	A
C	konzultace s advokátní kanceláří	14	B
D	prezentace v ČNB	1	C
E	analýza trhu v ČR + konkurenční cenová analýza	30	D
F	sestavení scoringového modelu	90	E, D
G	zajištění smluvní dokumentace	40	F
H	podmínky a cena factoringu	180	C
I	konzultace s externistou	4	H, F
J	konzultace s advokátní kanceláří	5	I
K	pilotní klient v rámci factoringu	18	J, G
L	úprava podmínek a cen factoringu	90	K
M	schvalování úprav podmínek a cen factoringu	2	L
N	pilotní klient v rámci factoringu	7	M
O	interní úpravy v rámci systematičnosti celého procesu factoringu	30	N
P	školení zaměstnanců	8	O

Project Management (PERT/CPM) Results						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	370					
A	2	0	2	0	2	0
B	10	2	12	2	12	0
C	14	12	26	12	26	0
D	1	26	27	49	50	23
E	30	27	57	50	80	23
F	90	57	147	80	170	23
G	40	147	187	170	210	23
H	180	26	206	26	206	0
I	4	206	210	206	210	0
J	5	210	215	210	215	0
K	18	215	233	215	233	0
L	90	233	323	233	323	0
M	2	323	325	323	325	0
N	7	325	332	325	332	0
O	30	332	362	332	362	0
P	8	362	370	362	370	0

Obr. 16: Časové charakteristika a rezervy jednotlivých činností projektu [vlastní zpracování]





Obr. 17: Síťový graf projektu [vlastní zpracování]

Předchozí obrázky 16 a 17 znázorňují výslednou tabulku a graf ze SW. V projektu zavedení factoringu ve vybrané finanční společnosti je pouze jedna kritická cesta, která je vyznačena červenou cestou, konkrétně vede po těchto činnostech: A → B → C → H → I → J → K → L → M → N → O → P. Kritická cesta v rámci projektu uvádí nejdelší dobu realizace projektu v délce 370 dní. Informace o kritické cestě přináší informace o náročnosti jednotlivých realizovaných kroků. Pro snížení počtu dnů k realizaci projektu, by bylo zapotřebí především vyšší personální angažovanosti, pomocí zvýšení počtu zkušených pracovníků. V délce projektu se také odráží skutečnost, o menší zkušenosti vybrané finanční společnosti zavádět podobné projekty a zároveň vybraná finanční společnost nechce projekt uspěchat, aby z důvodu nedůkladné přípravy projektu musela v budoucnu zvažovat výrazné změny v produktu regresního tuzemského factoringu.

## 19 POTENCIÁLNÍ VÝNOSNOST PROJEKTU

Pro objem profinancování pohledávek ve výši 200 mil. Kč za rok u regresního factoringu, se předpokládá využití dvou zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Pozice administrátora a správce, by měly dostačovat k profinancování výše uvedeného souboru pohledávek. Bude uvažováno o počtu dvaceti klientů s nominálními pohledávkami ve výši 10 mil. Kč za jednoho klienta. Konkrétní informace jsou uvedeny v tabulce č. 25.

Tab. 25: Potenciální výnosnost projektu [vlastní zpracování]

Klient	Profinancování 80 % v tis. Kč	Poplatek 1,4 % v tis. Kč	Úrok v % p.a.	Úrok na 30 dnů v tis. Kč	Úrok na 60 dnů v tis. Kč
1	8 000	140	2	13,15	26,301
2	8 000	140	2	13,15	26,301
3	8 000	140	2	13,15	26,301
4	8 000	140	2	13,15	26,301
5	8 000	140	2	13,15	26,301
6	8 000	140	3	19,726	39,452
7	8 000	140	3	19,726	39,452
8	8 000	140	3	19,726	39,452
9	8 000	140	3	19,726	39,452
10	8 000	140	3	19,726	39,452
11	8 000	140	4	26,301	52,602
12	8 000	140	4	26,301	52,602
13	8 000	140	4	26,301	52,602
14	8 000	140	4	26,301	52,602
15	8 000	140	4	26,301	52,602
16	8 000	140	5	32,876	65,753
17	8 000	140	5	32,876	65,753
18	8 000	140	5	32,876	65,753
19	8 000	140	5	32,876	65,753
20	8 000	140	5	32,876	65,753
<b>Celkem</b>	<b>160 000</b>	<b>2 800</b>	<b>x</b>	<b>420,265</b>	<b>920,54</b>

Tabulka znázorňuje potenciál projektu v případě profinancování pohledávek 200 mil. Kč s dvaceti klienty, kdy každý klient za rok postoupí pohledávky v objemu 10 mil. Kč. Tabulka je pouhé znázornění, nepredikuje možnou skutečnost, jelikož seznam klientů v realitě bude značně pestřejší a individuálně více rozdělený.

Za předpokladu, že by skutečnost byla totožná s podmínkami ve výše uvedené tabulce, vychází výnos z factoringového poplatku = 2 800 000 Kč, úrok v případě profinancování

na 30 dnů = 420 265 Kč a v případě profinancování na 60 dnů = 920 540 Kč, tedy orientační výnos v hodnotě 3 220 265 Kč a 3 720 540 Kč.

V případě přiřazení přímých nákladů v podobě dvou pracovníků (50 000 Kč = super hrubá mzda na zaměstnance / měsíc), získáme náklad 1 200 000 Kč za rok. Výše nákladů je nižší než orientační výnos, přesto že by výnos z profinancování na 30 dnů klesl na polovinu, stále by se uhradily mzdy dvou zaměstnanců. Nepřímé náklady s projektem kalkulovány nejsou, protože je velice nepřesné zjistit jejich skutečnou hodnotu. Ve skutečnosti, především na začátku, kdy vybraná finanční společnost bude financovat první pohledávky, bude na projektu pracovat více zaměstnanců, ale nebudou projektu věnovat plnou pracovní dobu, spíše se budou factoringem zabírat pouze z menší části současného pracovního poměru.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt zavedení factoringu ve vybrané finanční společnosti. Důvody k zahájení projektu byly především diverzifikace portfolia, financování širšího spektra podnikatelských subjektů a posílení finanční společnosti na trhu. Díky poznatkům, které byly získány jak z analytické, tak i praktické části, je možné v závěru shrnout několik nejvýznamnějších poznatků.

Objem factoringových společností, které sdružuje AFS, byl v roce 2016 celkem 131 mld. Kč, konkrétně 81,6 mld. Kč (62,3 %) regresního factoringu a 49,4 mld. Kč (49,4 %) bezregresního factoringu. Tuzemský factoring tvořil z celkového objemu 82,8 mld. Kč. V projektu bylo cíleno na tuzemský regresní factoring, a to především z důvodu, že vybraná finanční společnost plánuje uspět v nejširším segmentu factoringu na trhu, mezi které tuzemský regresní factoring, jak je možné identifikovat z výše uvedených hodnot, bezesporu patří.

Zároveň geografická dispozice společnosti, která sídlí v České republice, rovněž dokazuje vhodné zacílení na produkt factoring, jelikož v Evropě bylo v roce 2016 profinancováno 67 % světového obratu factoringu. Mezi pět největších lídrů v rámci světového trhu factoringu za rok 2016 patřily země: Spojené království (326 878 mil. Euro), Čína (301 635 mil. Euro), Francie (268 160 mil. Euro), Německo (216 878 mil. Euro) a Itálie (208 642 mil. Euro). Celkově čtyři z pěti největších poskytovatelů leží v Evropě a společně zajišťují 55,7 % celosvětového obratu factoringu. Pro představu, Česká republika v roce 2016 skrz členy AFS uskutečnila factoringový obrat v hodnotě 4 848 mil. Euro a sousední Slovenská republika 1 646 mil. Euro.

Díky konkurenční analýze bylo možné identifikovat nejvýznamnější factoringové společnosti v České republice, které se dělí na dva segmenty. Konkrétně členové AFS a jiné nebankovní společnosti, jež poskytují factoring na menší úrovni působnosti. Členem AFS v roce 2016 byla banka Raiffeisenbank (8 % podíl na trhu), dceřiné společnosti KB (29 % podíl na trhu), ČSOB (25 % podíl na trhu), ČS (24 % podíl na trhu), UniCredit (11 % podíl na trhu) a akciová společnost Bibby Financial Services (3 % podíl na trhu). Účastníky trhu byly také nebankovní společnosti, jež nezaštituje žádná oficiální asociace, a proto byly pro účely mé práce vybrány čtyři společnosti, konkrétně Motracom s.r.o., Genfinance s.r.o., Smart Credit s.r.o. a Verazine a.s. K těmto společnostem nebylo možné získat informace o obratu factoringu, který poskytují, ale dle bilančních hodnot veřejně

dostupných z obchodního rejstříku je zřejmé, že se jedná o malé společnosti na poli analyzovaného finančního řešení. K výše uvedeným společnostem byly zajištěny a sepsány podmínky factoringu, které uvedené společnosti nabízejí. Spolu s konkurenční analýzou byl vyhotoven modelový příklad reprezentující fiktivní společnost, jež poptává factoring. Výše uvedené firmy byly jednotlivě osloveny k poskytnutí indikativní cenové nabídky modelového příkladu, za účelem zpracování diplomové práce. Podařilo se zajistit tuto nabídku od společností ČS, KB, Smart Credit a Verazine. Je nutné podotknout, že jako nejvěrohodnější cenová nabídka se jeví ta od společnosti KB, kterou poskytl obchodní manažer pro Zlínský kraj. Za společnost ČS poskytlo cenou nabídku marketingové oddělení. Společnosti Verazine a Smart Credit odmítly poskytnout oficiální indikativní nabídku zaslanou emailem, ale cenu potvrdily prostřednictvím telefonické komunikace. Všechny získané nabídky napomohly k sestavení vlastní ceny factoringu ve vybrané finanční společnosti. Vybraná finanční společnost s produktem tuzemského regresního factoringu cílí především na klienty, jež neprofinancují společnosti jako ČSOB, ČS a KB, protože tyto bankovní instituce požadují minimální factoringový obrat v hodnotě 20 mil. Kč za rok (ČSOB, ČS) a 10 mil. Kč za rok (KB). Ostatní členové AFS, jako UniCredit, Raiffeisenbank a Bibby Financial Services nepožadují minimální factoringový obrat postoupených pohledávek za rok a jsou tedy přímou konkurencí na poli společností, jež jsou ochotné akceptovat nižší factoringové obraty u vlastních klientů. Mezi společnostmi, jež nesdružuje AFS, patří například již výše zmíněné společnosti Motracom, Genfinance, Smart Credit a Verazine, které tvoří asociaci nezaštitěný trh. Trh menších společností, jež poskytují factoring, je různorodý z hlediska nabízených služeb. Některé finanční společnosti se prezentují jako factoringové, ale blíže mají spíše ke společnostem zaměřujícím se na vymáhání pohledávek, jako je např. společnost Genfinance, která nabízí měsíční factoringový poplatek (spolu s úrokem) ve výši 3,5 až 4 % p.m. Záleží tedy především na ochotě potenciálního klienta, kolik factoringových společností bude kontaktovat tak, aby získal co nejlepší služby za nejlepších podmínek. V jedné factoringové společnosti ho mohou odmítnout např. z důvodu nízkého factoringového obratu, nevhodné skupiny odběratelů, ale v jiné společnosti nabízející požadovanou službu získá přiměřené podmínky, které akceptuje. Vybraná finanční společnost se snažila vytvořit takové předpoklady, jež by umožnily získávat klienty, které neprofinancují přední factoringové společnosti, a zároveň podmínky lepší, než nabízejí menší factoringové společnosti. V začátku factoringu ve zvolené instituci budou součástí spolupráce již stálí klienti společnosti. V současnosti jsou profinancová-

ny pohledávky v hodnotě jednotek miliónů Kč, následně po procesu zaběhnutí factoringového produktu, budou přijímáni i noví klienti.

Klienti, kteří budou mít zájem o službu, budou muset doložit finanční výkazy za poslední dva roky, ručení směnkou, informace o dodavatelích a odběratelích, historii obchodních vztahů k odběratelům za posledních 12 měsíců, jejichž pohledávky budou postupovány. Procentuální objem jednoho odběratele v souboru pohledávek nesmí překročit hranici 25 % z důvodu rozložení rizika v případě platební nevěle nebo neschopnosti odběratelů. Cena factoringového produktu je stanovena konkurenčním způsobem, jak již bylo výše popsáno, a to na úrovni: profinancování 80 % z nominální hodnoty pohledávky, factoringový poplatek 1,4 % z nominální hodnoty pohledávky (je možné poskytnout i slevu, která je vždy předmětem jednání mezi klientem a finanční společností), úrok 2 – 5 % p.a. z hodnoty profinancování, který je stanoven dle ratingu odběratelů a klienta pomocí oddělení řízení rizik. Obecně se factoringový proces skládá z procesu schválení klienta a z procesu postoupení pohledávek, po kterém následně přichází k profinancování a vyčkává se na úhradu odběratelů klienta.

Riziková analýza pomohla identifikovat jednotlivé rizika, váhu a jejich pravděpodobnost. Největší riziko se jeví v nedostatečné kapacitě zaměstnanců a především z důvodu současného růstu společnosti, je takové riziko spíše všeobecného charakteru na většině oddělení. Druhé nejvyšší riziko se také týká personální části a to nezkušenosti zaměstnanců s novým produktem. Důležitá je teamová confirmace jednotlivých problémů. Třetí největší riziko je spojeno se situací, kdy podnikatelské subjekty již využívající faktoring nebudou ochotny měnit jeho poskytovatele. Součástí rizikové analýzy jsou další rizika, která spadají také do skupin přijatelného, nežádoucího a nepřijatelného nebezpečí. Všechny rizika jsou zároveň podmíněna tím, jak vybraná finanční společnost s produktem do budoucna bude pracovat, rozvíjet ho a také, jak trh podmínky nabízené bude ochotný akceptovat.

V časové analýze je pomocí kritické cesty vyobrazen a popsán průběh projektu, který orientačně trval 370 dní. Taková doba reflektuje skutečnost, jež odpovídá situaci ve vybrané finanční společnosti, která nemá velké zkušenosti se zaváděním nového produktu a disponuje omezeným počtem zaměstnanců. Cílem nebylo co nejrychleji zavést produkt factoring, ale především poskytnout službu v odpovídající kvalitě, jež měla za následek i delší průběh projektu. Projektem je cíleno na profinancování minimálně 200 mil. Kč pohledávek, minimálně za 20 klienty za rok 2018. Takovou skutečnost reprezentuje kapitola o potenciální výnosnosti projektu, kde byli rozděleni klienti dle úroku a doby splatnosti pohle-

dávek. Byla vypočítána orientační výnosnost, v případě využívání dvou zaměstnanců. V blízké budoucnosti, se vybraná finanční společnost po produktu regresního tuzemského factoringu zaměří i na bezregresní tuzemský factoring. Bude nutné vyjednat především externí pojišťovnu, jako například Coface nebo Eurel Hermes, které budou poskytovat pojištění k postoupeným pohledávkám. Do budoucna se neplánuje mezinárodní produkt, tedy konkrétně importní nebo exportní factoring, jež by mohly využívat dovozní a vývozní společnosti České republiky.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. *Pohledávky právně, daňově, účetně*. 3. Praha: Grada, 135 s. ISBN 80-247-1816-2.
- BELÁS, Jaroslav, 2010. *Management komerčních bank, bankových obchodů a operací*. Žilina: Georg, 471 s. ISBN 978-80-89401-18-5.
- BELÁS, Jaroslav, 2013. *Finanční trhy, bankovníctví, pojišťovnictví*. Žilina: Georg, 596 s. ISBN 978-80-8154-024-0.
- ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva a Božena PLCHOVÁ, 2007. *Zahraniční obchod*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 263 s. ISBN 978-80-7265-106-4.
- ČERNOHORSKÁ, Liběna, 2015. *Komplexní pohled do bankovního světa*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 170 s. ISBN 978-80-7395-863-3.
- ČESKO, © 2017. *Daňové zákony: Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů*. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-271-0766-7.
- ČESKO, © 2017. *Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 občanský zákoník*. Ostrava: Sagit, 320 s. ISBN 978-80-7488-201-2.
- DVOŘÁK, Petr, 2005. *Bankovníctví pro bankéře a klienty*. 3. Praha: Linde, 688 s. ISBN 80-7201-515-X.
- HLAVÁČ, Jiří, 2016. *Fúze a akvizice: proces nákupu a prodeje firem*. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 132 s. ISBN 978-80-245-2159-6.
- KALABIS, Zbyněk, 2005. *Bankovní služby v praxi*. Brno: Computer Press, 148 s. ISBN 8025108821.
- KALABIS, Zbyněk, 2012. *Základy bankovníctví: bankovní obchody, služby, operace a rizika*. Brno: BizBooks, 168 s. ISBN 978-80-265-0001-8.
- KANTNEROVÁ, Liběna, 2016. *Základy bankovníctví: teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck, 213 s. ISBN 978-80-7400-595-4.
- KAŠPAROVSKÁ, Vlasta, 2006. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. Praha: C. H. Beck, 339 s. ISBN 80-7179-381-7.
- MÁČE, Miroslav, 2006. *Platební styk: klasický a elektronický*. Praha: Grada, 220 s. ISBN 80-247-1725-5.
- MEJSTŘÍK, Michal, Magda PEČENÁ a Petr TEPLÝ, 2008. *Základní principy bankovníctví*. Praha: Karolinum, 627 s. ISBN 978-80-246-1500-4.



MEJSTRŮK, Michal, Magda PEČENÁ a Petr TEPLÝ, 2014. *Bankovníctví v teorii a praxi*. Praha: Karolinum, 855 s. ISBN 978-80-246-2870-7.

MELUZÍN, Tomáš a Václav ZEMAN, 2014. *Bankovní produkty a služby. Bankovníctví I*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 198 s. ISBN 978-80-214-4841-4.

POLOUČEK, Stanislav, 2013. *Bankovníctví*. 2. Praha: C. H. Beck, 480 s. ISBN 978-80-7400-491-9.

RADOVÁ, Jarmila, Petr DVOŘÁK a Jiří MÁLEK, 2009. *Finanční matematika pro každého*. 7. Praha: Grada, 293 s. ISBN 978-80-247-3291-6.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 142 s. ISBN 978-80-247-1835-4.

VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada, 122 s. ISBN 8024707705.

#### **Internetové zdroje:**

*A Brief History of Factoring (Accounts Receivable Financing)* [online], © 2018. Kansas City: RTS Financial [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.rtsfinancial.com/articles/brief-history-factoring-accounts-receivable-financing>

*About Factoring - Statistics* [online], © 2018. Amsterdam: FCI (Association) [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://fci.nl/en/about-factoring/statistics>

*About FCI* [online], © 2018. Amsterdam: FCI (Association) [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://fci.nl/en/about-fci-new/about-fci>

BAKKER, Marie H. R., Leora KLAPPER a Gregory F. UDELL, © 2004. *Financial Small and Medium - size Enterprises with Factoring: Global Growth in Factoring - and its Potential in Eastern Europe* [online]. Warshaw: "Rewasz" Publishing House [cit. 2018-03-28]. ISBN 83-89188-17-1. Dostupné z: <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-financing-small-and-medium-size-enterprises-with-factoring-global-growth-in-factoring-and-its-potential-in-eastern-europe-2004.pdf>

BUXTON, Tom, © 2013. A Short History of Factoring. In: *Touchfinancial.co.uk* [online]. London: Touch Financial [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.touchfinancial.co.uk/knowledge-centre/blog/a-short-history-of-factoring>

CALLENDER, Jeff, 2008. *TOP 10 Insights about Factoring Prospects* [online]. U.S.A., Washington: Dash Point Publishing [cit. 2018-03-31]. ISBN 978-1-938837-36-4. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=qvLQVc\\_KsrUC&pg=PA4&dq=ISBN:+978-1-938837-36-4&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEWjNr6XLUZfaAhU0xKYKH YM2BtAQ6AEIKTAA#v=onepage&q=ISBN%3A%20978-1-938837-36-4&f=false](https://books.google.cz/books?id=qvLQVc_KsrUC&pg=PA4&dq=ISBN:+978-1-938837-36-4&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEWjNr6XLUZfaAhU0xKYKH YM2BtAQ6AEIKTAA#v=onepage&q=ISBN%3A%20978-1-938837-36-4&f=false)

CALLENDER, Jeff, 2012. *How to Run a Small Factoring Business* [online]. U.S.A., Washington: Dash Point Publishing [cit. 2018-03-31]. ISBN 978-1-938837-08-1. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=NNkW\\_604fh0C&pg=PP3&dq=ISBN+978-1-938837-08-1&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEWjNl\\_n2upfaAhXKZpoKHZcgCRYQ6AEIKTAA#v=onepage&q=ISBN%20978-1-938837-08-1&f=false](https://books.google.cz/books?id=NNkW_604fh0C&pg=PP3&dq=ISBN+978-1-938837-08-1&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEWjNl_n2upfaAhXKZpoKHZcgCRYQ6AEIKTAA#v=onepage&q=ISBN%20978-1-938837-08-1&f=false)

*Code of Hammurabi* [online], © 2018. Chicago: Britannica [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/Code-of-Hammurabi>

*ČLFA se představuje* [online], © 2012. Praha: ČLFA [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.clfa.cz/index.php?textID=93>

*Factoring Myths* [online], © 2017. Philadelphia: Capitalfront [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://capitalfront.com/factoring-myths/>

*Factoring Myths* [online], © 2018. Denver: Invoice Bankers [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: [https://www.invoicebankers.com/factoring\\_articles/invoice-factoring-myths/](https://www.invoicebankers.com/factoring_articles/invoice-factoring-myths/)

*Quarterly and Yearly Results in CR* [online], © 2012. Praha: ČLFA [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.clfa.cz/index.php?textID=86>

*The History of Factoring* [online], © 2018. Nevada: eCapital Corporate Office [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://ecapital.com/the-history-of-factoring/>

*The Six Most Common Myths about Factoring* [online], © 2018. Kansas City: RTS Financial [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.rtsfinancial.com/articles/six-most-common-myths-about-factoring>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a.s.	akciová společnost
AFS	Asociace factoringových společností ČR
apod.	a podobně
BV	bankovní výpis
CCB	Czech Credit Bureau
CPM	Critical Path Method
CZ - NACE	klasifikace ekonomických činností
č.	číslo
ČLFA	Česká leasingová a finanční asociace
ČNB	Česká národní banka
ČSFR	Asociace leasingových společností
DPH	daň z přidané hodnoty
EUF	EU federace pro factoring a komerční financování
EURIBOR	Euro Interbank Offered Rate
EUROFINAS	Evropská federace asociace finančních domů
fact.	factoring
FCI	Factor Chain International
IČO	identifikační číslo osoby
INT	interní doklad
LEASEEUROPE	Evropská federace leasingových společností
LIBOR	London Interbank Offered Rate
max.	maximálně
mil.	milion
min.	minimálně

---

mld.	miliarda
např.	například
OP	občanský průkaz
OR	obchodní rejstřík
p.a.	per annum
p.m.	per mensem
POM - QM	statistický program
PRIBOR	Prague Interbank Offered Rate
př. n. l.	před naším letopočtem
předfín.	předfinancování
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka (zákonů)
spol.	společnost
SW	software
tis.	tisíc
tj.	to jest
tzv.	takzvaně
VH	výsledek hospodaření

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1: Průběh prvotní fáze factoringu [Dvořák, 2005, s 568]</i> .....	17
<i>Obr. 2: Postup při řádném splacení pohledávky [Dvořák, 2005, s 569]</i> .....	18
<i>Obr. 3: Postup při nezaplacení pohledávky u bezregresního factoringu [Dvořák, 2005, s 569]</i> .....	19
<i>Obr. 4: Postup při nezaplacení pohledávky u regresního factoringu [Dvořák, 2005, s 569]</i> .....	19
<i>Obr. 5: Průběh factoringu v systému dvou factorů [Dvořák, 2005, s 571]</i> .....	20
<i>Obr. 6: Objem factoringových obchodů členů AFS [clfa.cz, © 2012]</i> .....	36
<i>Obr. 7: Směřování tuzemského, importního a exportního factoringu členů AFS [clfa.cz, © 2012]</i> .....	37
<i>Obr. 8: Vývoj regresního a bezregresního factoringu členů AFS [clfa.cz, © 2012]</i> .....	41
<i>Obr. 9: Objemy factoringu členů AFS za rok 2013 a 2014 v mld. Kč [clfa.cz, © 2012]</i> .....	42
<i>Obr. 10: Podíl na trhu členů AFS v roce 2013 [vlastní zpracování]</i> .....	43
<i>Obr. 11: Podíl na trhu členů AFS v roce 2014 [vlastní zpracování]</i> .....	43
<i>Obr. 12: Objemy factoringu členů AFS za rok 2015 a 2016 v mld. Kč [vlastní zpracování]</i> .....	44
<i>Obr. 13: Podíl na trhu členů AFS v roce 2015 [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Obr. 14: Podíl na trhu členů AFS v roce 2016 [vlastní zpracování]</i> .....	45
<i>Obr. 15: Factoring ve světě v roce 2016 [vlastní zpracování]</i> .....	50
<i>Obr. 16: Časové charakteristika a rezervy jednotlivých činností projektu [vlastní zpracování]</i> .....	80
<i>Obr. 17: Síťový graf projektu [vlastní zpracování]</i> .....	81

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1: Účetní operace u odběratele [Bařinová, Vozňáková, 2007, s 37]</i> .....	25
<i>Tab. 2: Účetní operace u dodavatele – klient factora [Bařinová, Vozňáková, 2007, s 36]</i> .....	26
<i>Tab. 3: Účetní operace u factora [Bařinová, Vozňáková, 2007, s 37]</i> .....	26
<i>Tab. 4: Vývoj časových řad objemu factoringových obchodů členů AFS [vlastní zpracování]</i> .....	37
<i>Tab. 5: Vývoj časových řad tuzemského factoringu členů AFS [vlastní zpracování]</i> .....	38
<i>Tab. 6: Vývoj časových řad importního factoringu členů AFS [vlastní zpracování]</i> .....	39
<i>Tab. 7: Vývoj časových řad exportního factoringu členů AFS [vlastní zpracování]</i> .....	39
<i>Tab. 8: Meziroční změny objemu factoringu [vlastní zpracování]</i> .....	40
<i>Tab. 9: Akvizice členů AFS v roce 2015 [vlastní zpracování]</i> .....	46
<i>Tab. 10: Svět factoringu členů FCI [fci.nl, © 2018]</i> .....	47
<i>Tab. 11: Vertikální analýza factoringu ve světě členů FCI [vlastní zpracování]</i> .....	47
<i>Tab. 12: Vertikální analýza factoringu ve světě členů FCI [vlastní zpracování]</i> .....	48
<i>Tab. 13: Objemy factoringu v Evropě v roce 2016 [fci.nl, © 2018]</i> .....	49
<i>Tab. 14: Severní a Jižní Amerika v roce 2016 [fci.nl, © 2018]</i> .....	50
<i>Tab. 15: Afrika v roce 2016 [fci.nl, © 2018]</i> .....	51
<i>Tab. 16: Asie a Pacifik v roce 2016 [fci.nl, © 2018]</i> .....	51
<i>Tab. 17: Střední východ v roce 2016 [fci.nl, © 2018]</i> .....	52
<i>Tab. 18: Stručný přehled podmínek a poplatků členů AFS [vlastní zpracování]</i> .....	58
<i>Tab. 19: Stručný přehled nebankovních společností nabízející factoring [vlastní zpracování]</i> .....	62
<i>Tab. 20: Podmínky a cena factoringu modelového příkladu u konkurence</i> .....	74
<i>Tab. 21: Srovnání cen modelového příkladu u konkurence [vlastní zpracování]</i> .....	74
<i>Tab. 22: Hodnocení rizik v rámci projektu factoringu [vlastní zpracování]</i> .....	77
<i>Tab. 23: Konkrétní rizika v rámci projektu factoringu [vlastní zpracování]</i> .....	77
<i>Tab. 24: Činnosti a doba trvání pro síťovou analýzu [vlastní zpracování]</i> .....	80
<i>Tab. 25: Potenciální výnosnost projektu [vlastní zpracování]</i> .....	82