

Projekt zavedení systému řízení pohledávek ve společnosti XYZ, a. s.

Bc. Vanda Nevřelová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vanda Nevřelová**
Osobní číslo: **M12460**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zavedení systému řízení pohledávek ve společnosti XYZ, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se problematikou pohledávek a jejich řízení.

II. Praktická část

- Analyzujte vývoj a strukturu pohledávek ve společnosti XYZ, a. s. a jejich současný stav řízení, popište zjištěné nedostatky.
- Navrhněte vhodný způsob řízení pohledávek s podporou informačního systému ve společnosti XYZ, a. s.
- Implementujte navrhované řešení a proveďte jeho zhodnocení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2014. ISBN 978-0-07-803476-3.
REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2010, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2013, 899 s. ISBN 978-0-07-803463-3.
VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Efektivní řízení pohledávek. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 122 s. ISBN 80-247-0770-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Daniel Remeš, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací

(1) Vysoká škola nezabíráteč zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalitativních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být již nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určení vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požičovat ne své náklady výpisy, opisy nebo rozmnožiny.

(3) Platí, že odevzdané práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledky obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3

(2) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školská či vzdělávací zařízení, utváří se však za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastnímu potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo

(1) Škola nebo školská či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpovídá-li autor školního díla učidě svolení bez vědného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího příjmu jako náhrady a součástí. Ústanovení § 35 odst. 3 zůstává nezměněno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 rohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejíž skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.5.2014

Jan Pech

⁴ ustan. 2. 126/2008 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o ochraně některých obdobných druhů díel (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 (část díla)

(2) Není-li uvedeno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školitelů či vzdělávacích ústavů.

(3) Škola nebo školitel či vzdělávací ústav jsou oprávněny požadovat, aby jen autor školního díla z výjímky jen dohodou nebo v souhlasu s školou dílo či poskytnou licenci podle ustanova 2 přiměřeně odpovídá na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se vztahuje k výši výdělku dozatímného školní nebo školitelů či vzdělávacích ústavů i užiti školního díla podle ustanova 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je navrhnout a zavést pro společnost XYZ, a. s. systém pro řízení pohledávek, který do společnosti přivede jasná a přehledná pravidla pro dané řízení. V teoretické části čtenář nalezne literární rešerši týkající se problematiky pohledávek, a to jak všeobecnou charakteristiku, tak témata související s jejich zajištěním, řízením a vymáháním. Jednotlivé postupy a výsledky projektové části vychází z analýzy současného stavu ve společnosti. Daná analýza spočívá v provedení analýzy okolí společnosti, finanční analýzy a podstatnou částí je samozřejmě provedení analýzy současného stavu řízení pohledávek a jejich vývoj v letech 2010 – 2013.

Klíčová slova: pohledávky, řízení pohledávek, segmentace, monitoring a správa, zajištění, vymáhání

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to suggest and implement a system for the claims management for the company XYZ, a. s. that brings clear and transparent rules for this procedure. In the theoretical part, the reader finds a literature review regarding the issue of claims, their general characteristics and topics related to a collateral of claims, their management and enforcement. The processes and results of the project part are based on an analysis of the current situation in the company. The given analysis is based on an analysis of the company's environment, financial analysis and the substantial part is the analysis of the current state of claims management and development of the claims in the years 2010 – 2013 of course.

Keywords: claims, claims management, segmentation, monitoring and administration of claims, collateral, enforcement

Touto cestou bych chtěla velmi poděkovat za vstřícnou spolupráci, odborné vedení, trpělivost a cenné rady panu Ing. Danielu Remešovi, Ph.D., který byl ochoten vést tuto diplomovou práci.

Současně bych ráda poděkovala také pracovníkům ekonomického oddělení společnosti XYZ, a. s. za poskytnutí interních informací a za příjemnou spolupráci.

Nejvíce však děkuji svým rodičům, díky kterým vůbec mohu studovat a kteří ve mně nikdy nepřestali a snad ani nikdy nepřestanou věřit.

"Problém ekonomického hlupáka spočívá v tom, že svou hloupost pochopí často, až když nic nemá. A proto jsou někteří lidé chudí a jiní bohatí."

Autor neznámý

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK	14
1.1 VZNIK A DĚLENÍ POHLEDÁVEK	15
1.1.1 Smlouvy	16
1.1.2 Dělení pohledávek.....	16
1.2 VÝHODY A NEVÝHODY POHLEDÁVEK.....	19
1.2.1 Výhody pohledávek	19
1.2.2 Nevýhody pohledávek.....	19
1.3 NEGATIVNÍ DOPADY POHLEDÁVEK.....	20
1.3.1 Dopad nedobytných pohledávek	20
1.3.2 Dopad pozdě hrazených pohledávek.....	21
1.4 OCEŇOVÁNÍ POHLEDÁVEK	21
2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	23
2.1 SPRÁVA POHLEDÁVEK.....	23
2.1.1 Monitorování pohledávek	24
2.1.2 Controlling	24
2.2 ZPŮSOBY ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	24
2.3 HODNOCENÍ BONITY ZÁKAZNÍKŮ	29
2.3.1 Credit management	30
2.3.2 Modely hodnocení zákazníků	30
2.3.3 Bonitní skupiny zákazníků.....	31
2.4 ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK.....	33
2.4.1 Záloha.....	33
2.4.2 Uznání dluhu (závazku)	34
2.4.3 Smluvní pokuta	34
2.4.4 Ručení	34
2.4.5 Bankovní záruka.....	34
2.4.6 Zástavní právo	35
2.4.7 Zadržovací právo.....	35
2.4.8 Směnka.....	35
2.4.9 Výhrada vlastnického práva	36
2.4.10 Dokumentární akreditiv	36
2.4.11 Dokumentární inkaso	36
2.4.12 Pojištění pohledávky	36
2.4.13 Postoupení pohledávky	37
2.4.14 Zajišťovací převod práva	37
2.4.15 Dohoda o srážkách ze mzdy.....	37
2.4.16 Factoring	37
2.4.17 Forfaiting.....	38
2.5 ZÁNÍK POHLEDÁVEK	38
2.6 VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	39
2.6.1 Mimosoudní cestou	40
2.6.2 Soudní cestou	40

2.6.3	Kapitalizace pohledávek	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
3	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.	43
3.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	43
3.2	VÝROBKOVÉ PORTFOLIO	43
3.3	SOUČASNÝ STAV	44
3.4	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	44
3.5	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	45
4	ANALÝZA OKOLÍ SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.....	46
4.1	SWOT ANALÝZA	46
4.2	PEST ANALÝZA	47
4.2.1	Politicko-právní prostředí.....	48
4.2.2	Ekonomické prostředí	48
4.2.3	Sociální prostředí	50
4.2.4	Technologické prostředí.....	51
4.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	52
4.3.1	Stávající konkurence	52
4.3.2	Nová konkurence	52
4.3.3	Vliv odběratelů.....	52
4.3.4	Vliv dodavatelů	53
4.3.5	Substituty.....	53
5	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.....	54
5.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	54
5.1.1	Horizontální a vertikální analýza majetkové a finanční struktury	54
5.1.2	Horizontální a vertikální analýza výnosů a nákladů	55
5.2	ANALÝZA VÝVOJE A DĚLENÍ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU	55
5.2.1	Dělení hospodářského výsledku.....	56
5.3	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	57
5.4	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	58
5.4.1	Analýza aktivity	58
5.4.2	Analýza likvidity	59
5.4.3	Analýza rentability	60
5.4.4	Analýza zadluženosti	61
5.5	DALŠÍ UKAZATELE	62
5.6	SPIDER ANALÝZA	63
6	ANALÝZA VÝVOJE A STRUKTURY POHLEDÁVEK V LETECH 2010 – 2013 SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.....	64
6.1	CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK.....	64
6.2	ANALÝZA STRUKTURY POHLEDÁVEK	65
6.2.1	Struktura pohledávek spol. XYZ, a. s. k 31. 12. 2010	65
6.2.2	Struktura pohledávek spol. XYZ, a. s. k 31. 12. 2011	66
6.2.3	Struktura pohledávek spol. XYZ, a. s. k 31. 12. 2012	67
6.2.4	Struktura pohledávek spol. XYZ, a. s. k 31. 12. 2013	67
6.2.5	Srovnání stavu pohledávek v letech 2010 – 2013 z hlediska vývoje.....	68

7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.	71
7.1	STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ	71
7.2	PROCES VZNIKU POHLEDÁVKY	71
7.3	SOUČASNÝ SYSTÉM PŘEDCHÁZENÍ RIZIKA.....	72
7.4	EVIDENCE POHLEDÁVEK	72
7.5	VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	72
7.6	ZHDNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	73
8	NÁVRH ZPŮSOBU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK S VYUŽITÍM PODPORY IS VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.	74
8.1	EVIDENCE A SPRÁVA POHLEDÁVEK VE SPOL. XYZ, A. S.	74
8.2	PROCES VZNIKU POHLEDÁVKY U NOVÉHO ZÁKAZNÍKA	76
8.3	MOŽNÉ ZPŮSOBY ZAJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK	77
8.4	SEGMENTACE A RATING STÁVAJÍCÍCH ZÁKAZNÍKŮ.....	78
8.4.1	Segmentace zákazníků	79
8.4.2	Rating zákazníků	80
8.4.3	Návrh způsobu hodnocení bonity.....	82
8.5	KREDITNÍ RÁMEC DLE SEGMENTŮ	82
8.5.1	Popis segmentů zákazníků a přidělení obchodních podmínek.....	83
8.6	POSTUP PŘI VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK	84
8.7	VYUŽITÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK PRO PLÁNOVÁNÍ CF	85
8.8	IMPLEMENTACE V IS	85
9	EKONOMICKÉ ZHDNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ	87
9.1	RIZIKOVÁ ANALÝZA	87
9.1.1	Návrh protirizikových opatření	88
9.2	ČASOVÁ ANALÝZA	89
9.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	91
9.3.1	Výsledky nákladové analýzy.....	95
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK	105
	SEZNAM PŘÍLOH	106

ÚVOD

Pohledávka představuje nedílnou součást dodavatelsko-odběratelských vztahů. Pokud podnik chce, aby mu jeho obchod fungoval, je nezbytné, aby se těchto vztahů účastnil. Věřitel prodejem svého zboží či služby na fakturu poskytuje svému odběrateli určitou formu důvěry. Bohužel však i přes rostoucí úroveň hospodářství, zkvalitňování právního prostředí, zvyšování finanční gramotnosti a rozšiřující se možnosti zajišťovacích instrumentů jsou pohledávky po splatnosti, jejich dopady a řešení stále více aktuálním tématem.

Právě proto, že společnost XYZ, a. s. není s výší pohledávek po splatnosti spokojena, mimo jiné, vznikla tato diplomová práce. Odběrateli této společnosti jsou zákazníci jak z tuzemska, tak i ze zahraničí. V současné době, kdy je trendem snížená platební morálka, však není lehké od odběratelů získat úhradu pohledávky. Společnost v současnosti nevyužívá žádné postupy a pravidla pro řízení pohledávek a vše řeší s individuálním přístupem, i proto tato práce vznikla, aby se taková pravidla ve společnosti zavedla.

Cílem práce je zavést taková pravidla řízení pohledávek, která budou moci být ve společnosti reálně zavedena skrze vytvoření nové vnitropodnikové směrnice a která nebudou představovat příliš nákladné řešení.

Celá práce je rozdělena do dvou stěžejních částí, a to na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je čtenář na základně literární rešerše blíže seznámen se základní charakteristikou pohledávek, jejich způsobem řízení, možnostmi zajištění a postupy vymáhání.

Po teoretickém úvodu do dané problematiky následuje analytická část, kde je nejdříve představen samotný podnik XYZ, a. s. Následuje analýza okolí podniku a neméně důležitou částí je provedení finanční analýzy pro zjištění výchozí situace. Jelikož se celá práce týká pohledávek, nedílnou součástí analytické části je analýza pohledávek, jejich vývoje v letech 2010 – 2013 a současného způsobu řízení.

Nejdůležitější částí celé práce je bezpochyby projekt zabývající se samotným návrhem systému řízení pohledávek. Jsou zde navrženy nové přístupy k evidenci a správě pohledávek, jak postupovat u nového zákazníka a jak změnit přístup k zákazníkům současným. Projekt obsahuje i návrh na možné způsoby zajištění pohledávek, jelikož společnost do současnosti žádných instrumentů nevyužívala. Dále jsou uvedeny i konkrétní postupy pro případ vymáhání pohledávek. Společnost XYZ, a. s. vyžadovala, aby se pravidla řízení pohledávek promítla i do IS, proto je zde naznačena i praktická ukázka nastavení kreditní-

ho rámce. Z toho důvodu, že pohledávky a jejich úhrada výrazně souvisí s cash flow a jeho plánováním, bude zde zkoumán i tento dopad pomocí konkrétního vyčíslení příjmové stránky u přímé metody výpočtu. Poslední částí projektové části je ekonomické zhodnocení celého navrhovaného projektu pomocí rizikové, časové a nákladové analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA POHLEDÁVEK

Šantrůček se Štědrou (2012, s. 10) obecně definují pohledávku jako oprávnění věřitele, jemuž plyne nárok na prospěch z plnění. Vozňáková (2004, s. 7) ve své knize poukazuje na to, jaký mají pohledávky vliv na množství stránek finančního hospodaření podniku. Jedná se jak o majetkovou, tak o finanční strukturu společnosti, na což navazuje její likvidita a náklady i výnosy, jelikož vznik pohledávky představuje účetní vznik výnosu společnosti. Jak ve své knize uvádí Kislingerová (2010, s. 461), pohledávky za zákazníky hrají v mnoha oborech zásadní úlohu.

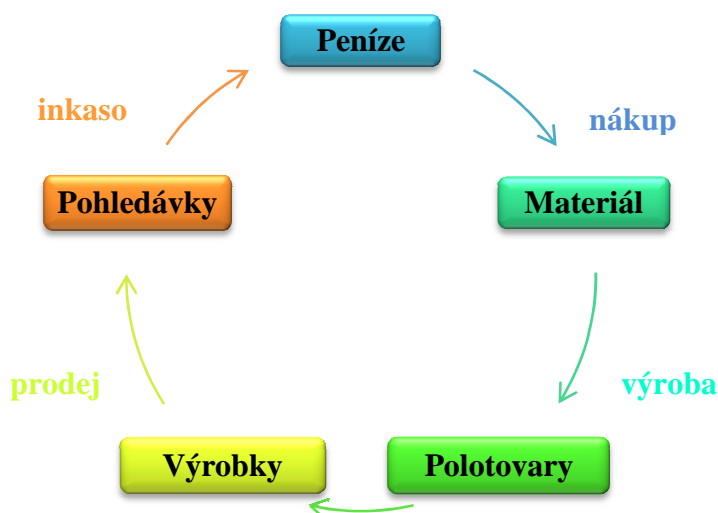
Váchal s Vochozkou (2013, s. 180) uvádí, že většina krátkodobých a dlouhodobých pohledávek má stejné obsahové vymezení, proto tyto pohledávky definují společně, a to následovně: Krátkodobé i dlouhodobé pohledávky, jednoduše tedy pohledávky z obchodních vztahů, jsou součástí jak hotovostního cyklu, tak pracovního kapitálu. Například pohledávky za odběrateli mohou být velice citlivým ukazatelem, co se týče hospodaření podniku. Jak tvrdí Váchal s Vochozkou (2013, s. 180), tak pohledávka představuje především právo. Pilátová s Richterem (2011, s. 7) v jejich knize zmiňují dvě nezbytné zákonné normy pro podnikatelskou praxi, které upravují problematiku pohledávek. Do těchto nepostradatelných zákonných norem tedy spadají:

- *zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,*
- *zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.*

Příčemž občanský zákoník splňuje funkci primárního právního předpisu, který je společný pro obě odnože soukromého práva, tedy pro občanské i obchodní právo. Obchodní zákoník pak zastihuje záležitosti, které jsou charakteristické pro vztahy mezi podnikatelskými subjekty vyplývající z jejich činnosti.

Šantrůček se Štědrou (2012, s. 12) uvádějí přesné znění definice pohledávky jako práva na základě odst. 2 § 11 zákona o účetnictví, znějící následovně:

Účetní jednotky jsou povinny vyhotovovat účetní doklady bez zbytečného odkladu po zjištění skutečností, které se jimi zachycují, a to tak, aby bylo možno určit obsah každého jednotlivého účetního případu způsobem podle § 8 u odst. 5.



Obrázek 1 Hotovostní cyklus

Zdroj: Vochozka s Mulačem, 2012, s. 68 (vlastní úprava)

Jak můžeme vidět z obrázku č. 1 a jak uvádí ve své knize Ross (2013, s. 601), hotovostní cyklus závisí na množství zásob na skladě a na délce období pohledávek a závazků. Délka hotovostního cyklu narůstá s délkou období úhrad pohledávek a závazků. Čím delší tento cyklus je, tím dražší je pochopitelně jeho financování. Dle Brealeyho (2014, s. 754) hotovostní cyklus peněz odráží celkové množství pracovního kapitálu, které společnost pro svou činnost potřebuje.

1.1 Vznik a dělení pohledávek

Vozňáková (2004, s. 7) uvádí, že z účetního hlediska vzniká pohledávka právě ve chvíli poskytnutí služby či splnění dodávky pro odběratele. Šantrůček se Štědrou (2012, s. 12) jsou více konkrétní, a to v tom smyslu, že kromě výše uvedených možností vzniku pohledávky, může být jejich vznik dále vázán na přechod vlastnických práv, na převedení práv a povinností z dodaného zboží či výhod z poskytnutých služeb dlužníkovi. Scholleová (2012, s. 100) doplňuje, že *pohledávky vznikají po dodání zboží, kdy odběratel převezme zboží, ale na základě smlouvy je mu dovoleno ho bez jakýchkoli sankcí zaplatit s určitým odkladem (dobou splatnosti)*. Marek (2009, s. 333) dále dodává, že pohledávka reprezentuje nárok jedné nebo více osob na sjednané plnění ze strany jiné osoby či více dlužníků. Dané plnění může mít buď věcnou podobu, kdy má dlužník za povinnost věřiteli něco dát, něco vykonat, zdržet se něčeho nebo něco snášet a věřitel má právo toto od dlužníka požadovat. Další podoba plnění může být peněžní.

1.1.1 Smlouvy

Jak správně uvádějí Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 12), rozhodujícím předpokladem pro vznik pohledávky je právě uzavření smlouvy. Zde hraje důležitou roli obsah smlouvy, dodací a platební podmínky.

Pilátová s Richterem (2011, s. 8) i Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 12) se shodují na důležitém bodě, kterým je správné označení smluvních stran. V případě fyzické osoby je třeba uvést jméno a příjmení, přičemž je vhodné tento údaj doplnit o rodné číslo a bydliště. Právnícké osoby musí být označeny obchodní firmou, pod kterou jsou zapisovány do obchodního rejstříku. Zde je vhodné doplnit identifikační číslo organizace a sídlo. U obchodních společností nesmí být opomenuta ani právní forma (s. r. o., a. s., atd.), která je jejich součástí a vypovídá o způsobu ručení za závazky společnosti.

Pilátová s Richterem (2011, s. 8) rozlišují smlouvy na tři typy, a to:

- **pojmenované** – jsou uvedeny v příslušné zákonné normě (např. kupní, zprostředkovatelská, mandátní smlouva),
- **nepojmenované** (inominátní) – jedná se o smlouvy, které jsou nad rámec smluvních typů uvedených v části třetí, hlavě druhé ObchZ,
- **smíšené** – kombinace výše uvedených (např. smlouva o finančním leasingu).

Dle Pilátové s Richterem (2011, s. 9) je vhodné si před první dodávkou zjistit dostatečné informace o novém odběrateli, a to zejména:

- solventnost obchodního partnera,
- postavení na trhu, obchodní spolupráci s dalšími firmami, konkurenci, apod.,
- bonitu společnosti, spolehlivost při splácení úvěrů a dalších obchodních smluvních závazků,
- eventuální obchodní spory,
- vlastnické pozadí společnosti, personální obsazení řídicích funkcí, změny majitele, apod.

1.1.2 Dělení pohledávek

Jak se shodují Toth s Barešovou (2013, s. 47) i Váchal s Vochozkou (2013, s. 182), pohledávky jsou součástí aktiv a můžeme je členit na krátkodobé a dlouhodobé, v závislosti na jejich předpokládané době splatnosti v čase jejich vzniku. Pohledávka, která zní na peněžní

plnění, může zaniknout dle Totha s Barešovou (2013, s. 47) jejím uhrazením, a to buď v hotovosti, na bankovní účet, apod.

Toth s Barešovou (2013, s. 47) v jejich knize člení pohledávky takto:

- *z časového hlediska (dlouhodobé/krátkodobé pohledávky),*
- *z hlediska měny (koruny/cizí měna),*
- *z hlediska osoby dlužníka (odběratelé, stát, pracovníci).*

Kalouda (2011, s. 114) k tomuto dělení navíc přidává ještě další kritérium, a to pohledávky dle subjektu dělené na pohledávky dobytné a nedobytné.

Schönfeld (2011, s. 12) podotýká, že pohledávky je možné členit z mnoha úhlů pohledu, a stejně jako Šantrůček se Štědrou (2012, s. 14) uvádí dělení podle typu závazku, který je příčinou jejich vzniku:

- **pohledávky z obchodního styku** – nejběžnější typ. Jedná se o částky za doposud neuhrazené faktury nebo další platební dokumenty, které byly vystaveny zákazníkům. Dle Šantrůčka se Štědrou (2012, s. 14) jsou pro tuto skupinu pohledávek vytvářeny instrumenty pro jejich zajištění pouze ojedinele.
- **pohledávky z peněžních půjček a bankovních úvěrů**, z finančních mezipodnikových půjček a výpomocí, z půjček mezi fyzickými osobami – jedná se o pohledávky z úvěrů, ale i ze záruk, akreditivů a dalších druhů finančních činností banky. Dle Šantrůčka se Štědrou (2012, s. 15) sem mohou být zahrnuty také pohledávky z dluhopisů. Schönfeld (2011, s. 14) tyto pohledávky dále člení z hlediska rizikovitosti a likvidity na standardní, sledované, nestandardní, pochybné a ztrátové. Toto podrobnější členění má souvislost s bankovní regulací, která se zabývá postupy pro hodnocení pohledávek a eventuální snížení jejich hodnoty. Na rozdíl od pohledávek z obchodního styku jsou tyto pohledávky často zajištěny některým z legitimních zajišťovacích nástrojů, jak uvádí Šantrůček se Štědrou (2012, s. 15).
- **ostatní pohledávky** – dle Šantrůčka se Štědrou (2012, s. 15) se jedná o pohledávky z pracovně právních vztahů, sociálního a zdravotního pojištění a pohledávky státu z daňových povinností.

Podrobnějším dělením pohledávek z účetního hlediska se podle Šantrůčka se Štědrou (2012, s. 15) zabývá vyhláška Ministerstva financí č. 500/2000 Sb., jedná se konkrétně o:

§ 5 Pohledávky za upsaný základní kapitál – zahrnuje pohledávky za společníky, členy družstva a upisovateli plynoucí z povinnosti splatit vklad do ZK a upsané nesplacené akcie.

§10 Dlouhodobé pohledávky – v okamžiku sestavení ÚZ mají tyto pohledávky dobu splatnosti delší než jeden rok, obsahuje také odloženou daňovou pohledávku.

- Pohledávky z obchodních vztahů – zahrnuje zejména pohledávky z obchodních vztahů a cenné papíry postoupené bance k eskontu.
- Pohledávky – ovládající a řídicí osoba – obsahuje pohledávky za ovládanými a řízenými osobami, mezi těmito osobami a za ovládajícími a řídicími osobami, s výjimkou pohledávek vykazovaných v odlišných položkách.
- Pohledávky – podstatný vliv – zahrnuje pohledávky za ÚJ pod podstatným vlivem, pohledávky mezi těmito jednotkami a pohledávky ÚJ pod podstatným vlivem za ÚJ uplatňujícími podstatný vliv, s výjimkou pohledávek vykazovaných v odlišných položkách.
- Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení – zahrnuje především pohledávky ve výši předepsané úhrady ztráty a pohledávky za účastníky sdružení, které není právnickou osobou.
- Dlouhodobé poskytnuté zálohy – u všech ÚJ obsahuje dlouhodobé poskytnuté zálohy.
- Dohadné účty aktivní – představuje částky pohledávek vymezené podle smluv, u kterých je očekávaná doba splatnosti delší než jeden rok a které nejsou podloženy všemi potřebnými doklady, a tudíž není známa jejich přesná výše.
- Jiné pohledávky – u všech ÚJ zahrnuje především dlouhodobé pohledávky z prodeje podniku či jeho části, za zaměstnanci, z pronájmu podniku či jeho části, pohledávky za nakoupené opce, z titulu náhrady mank a škod a také dlouhodobé pohledávky z vydaných dluhopisů.

§ 11 Krátkodobé pohledávky – v okamžiku sestavení ÚZ mají dobu splatnosti kratší než jeden rok. Věcné vymezení jednotlivých položek krátkodobých pohledávek je obdobné věcnému vymezení dlouhodobých pohledávek.

1.2 Výhody a nevýhody pohledávek

Z finančního hlediska dle Hrdého s Horovou (2009, s. 47) pohledávky představují přítěž, jelikož vážou peněžní prostředky, avšak z marketingového hlediska jsou nezbytné. Jak ale však zmiňuje Kislingerová (2010, s. 463), nelze jednoznačně tvrdit, že je nejlepší nemít žádné pohledávky. Při rozhodování, zdali prodat zboží „na fakturu“, je vždy potřeba zvážit veškeré argumenty pro a proti, které s konkrétním případem souvisí. Kislingerová (2010, s. 463) uvádí následující pozitiva a negativa pohledávek.

1.2.1 Výhody pohledávek

Mezi základní výhody pohledávek dle Kislingerové (2010, s. 463) patří:

- Platební podmínky představují součást obchodní nabídky. Vesměs se dají očekávat vyšší prodeje při poskytování dodavatelského úvěru nežli při prodeji pouze za hotové peníze.
- V boji o podíl na trhu může délka odkladu splatnosti představovat konkurenční výhodu.
- Dodavatelský úvěr v sobě skýtá více pozitiv, a to konkrétně takové, že na jedné straně představuje zdroj financování pro odběratele, díky čemuž mu dodavatel umožní rozvoj a sobě zároveň umožní odbyt výrobků.

1.2.2 Nevýhody pohledávek

Negativa pohledávek mohou být dle Kislingerové (2010, s. 463) následující:

- U poskytování dodavatelského úvěru je vždy přítomné riziko nezaplacení. Na první pohled by se mohlo zdát, že se jedná pouze o ztrátu v hodnotě výrobků, není tomu však tak, nýbrž ztráta je i v DPH, které musí být odvedeno státu, dále ušlé marže a zaplacená daň z příjmu. Na druhou stranu však existuje možnost si za určitých podmínek snížit základ daně z příjmu o hodnotu nedobytných pohledávek.
- Dodavatelský úvěr musí být dodavatelem určitým způsobem financovaný, což představuje vyšší finanční náklady (pokud ovšem sám nedostává dostatečnou dodavatelský úvěr od svého dodavatele).
- Není pravidlem, že odběratel poskytnutým dodavatelským úvěrem financuje svůj rozvoj. Stává se, že takto získané finanční zdroje mohou být odběratelem využity i na financování jiných podnikatelských či dokonce soukromých aktivit.

1.3 Negativní dopady pohledávek

Jako dobré pohledávky jsou dle Kislingerové (2010, s. 464) ty pohledávky, které jsou hrazeny ve splatnosti. Bohužel však existují i špatné pohledávky a Synek (2011, s. 339) i Kislingerová (2010, s. 464) se shodují na dvou negativních podobách pohledávek:

1. nedobytné pohledávky,
2. pohledávky hrazené po splatnosti.

1.3.1 Dopad nedobytných pohledávek

Jak uvádí Synek (2011, s. 339), o nedobytné pohledávce mluvíme tehdy, pokud dlužník není schopen uhradit peněžní pohledávku z důvodu vlastní platební neschopnosti. Dle Kislingerové (2010, s. 464) ztrácí dodavatel v následku nedobytných pohledávek náklady přímo vynaložené na pořízení (výrobní náklady, náklady na zakoupené zboží, apod.). K tomuto však ztrácí navíc DPH odvedené z tržeb a náklady z uhrazené daně z příjmů. Ještě k tomu dodavatel přichází o marži, která měla původně pokrýt zisk a režijní náklady. Aby však nebyl dopad nedobytných pohledávek až tak negativní, zákon při splnění určitých předpokladů umožňuje úsporu na dani z příjmů díky opravným položkám k nedobytným pohledávkám. Co se týče hospodářského výsledku a cash flow, dopad nedobytných pohledávek na tyto dvě veličiny je různý, což je především způsobeno daněmi.

Hospodářský výsledek neuhrazené pohledávky dle Kislingerové (2010, s. 465):

$$PL_{UR} = R - CGS - ADJ \quad (1)$$

Cash flow neuhrazené pohledávky dle Kislingerové (2010, s. 465):

$$CF_{UR} = -CGS - (R \cdot t_{DPH}) - (R - CGS - ADJ) \cdot t_{DPP0} \quad (2)$$

kde PL_{UR} hospodářský výsledek neuhrazené pohledávky,

CF_{UR} cash flow neuhrazené pohledávky,

R výnosy,

CGS náklady na prodané zboží,

ADJ opravné položky k pohledávkám,

t_{DPH} efektivní sazba daně z přidané hodnoty v %,

t_{DPP0} efektivní sazba daně z příjmů právnických osob v %.

1.3.2 Dopad pozdě hrazených pohledávek

Jak uvádí Kislingerová (2010, s. 465), odklad doby splatnosti faktury od společnosti je pouze na určitou dobu, poté společnost očekává, že odběratel svému závazku dostojí. Problém nastává ve chvíli, kdy se tak nestane a dodavatel musí potřebu hotovosti financovat z alternativních zdrojů, kdy se jedná nejčastěji o kontokorenty a krátkodobé úvěry. Při využití těchto zdrojů financování však musí dodavatel bance platit úroky. Jak se shodují Synek (2011, s. 339) i Kislingerová (2010, s. 465), pokud věřitel není schopný nedobytné či pozdě hrazené pohledávky financovat, dostává se tak do druhotné platební neschopnosti, což s sebou nese další problémy v podobě napáchání škod týkajících se vztahů s dodavateli, státními úřady, zaměstnanci a dalšími potenciálními partnery. Pokud se jedná o skutečně placené úroky, dopad pozdě uhrazené pohledávky se již netýká pouze výkazu zisku a ztrát, ale i CF.

Cash flow pozdě uhrazené pohledávky dle Kislingerové (2010, s. 465):

$$CF_{LPR} = AR \cdot i \cdot \frac{d}{360} \cdot (1 - t_{DPP0}) \quad (3)$$

kde CF_{LPR} - čisté CF pozdě uhrazené pohledávky,

AR - nominální hodnota pohledávky odpovídající objemu potřebného financování,

i - úroková sazba z dluhu, který byl pro financování použit (v % p.a.),

d - počet dní po splatnosti,

t_{DPP0} - efektivní sazba daně z příjmů právnických osob v %.

1.4 Oceňování pohledávek

Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 72) upozorňují na přísnou regulaci oceňování aktiv a závazků v účetnictví, a to z toho důvodu, že mají vliv na poskytované informace. Problematiku oceňování pohledávek upravuje §25 ZoÚ, který také vymezuje okamžik ocenění pohledávky, za který se považuje vznik (zánik) pohledávky. Šantrůček se Štědrou (2012, s. 20) se však s pojmem „oceňování pohledávek“ neztotožňují, jelikož se dle jejich názoru jedná o zavádějící a nesprávný pojem, a to z toho důvodu, že pohledávka již má svoji cenu, která je totožná s účetní hodnotou, a to v době svého vzniku. Od dané chvíle má po-

hledávka svou jmenovitou hodnotu a je již možné kvantifikovat i smluvní či obvyklou úroveň příslušenství.

Vochozka s Mulačem (2012, s. 183) i Synek (2011, s. 340) na rozdíl od Šantrůčka se Štedrou (2012, s. 21) i Bařinové s Vozňákovou (2007, s. 72) ve své knize zmiňují pouze jeden způsob oceňování pohledávek, a to nominální účetní hodnotu, což reprezentuje historickou cenu. Pohledávka je dle Synka (2011, s. 340) znehodnocena, pokud není uhrazena včas. Kvůli pohledávkám, které jsou po lhůtě splatnosti a dále nedobytným pohledávkám, které jsou evidované v původních nominálních hodnotách, je znehodnocován majetek společnosti. Právě proto je třeba poskytovat věrný obraz stavu pohledávek, což se uskutečňuje například tím, že nedobytné pohledávky je možné odepsat, resp. vykázat jako výdaje a na pohledávky, které jsou po lhůtě splatnosti, mohou být vytvořeny opravné položky, což dle Bařinové s Vozňákovou (2007, s. 74) představuje dočasné a nepřímé snížení hodnoty pohledávky.

Šantrůček se Štedrou (2012, s. 21) i Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 72) uvádějí tři způsoby oceňování pohledávek, a to ocenění jmenovitou hodnotou, pořizovací cenou nebo reálnou hodnotou, přičemž pro ocenění pohledávek platí následující pravidla:

- **jmenovitou hodnotou** se oceňuje při vzniku pohledávky,
- **pořizovací cenou** se oceňuje při nabytí za úplatu či vkladem,
- kurzem ČNB platným pro účetní jednotku při vyjádření pohledávky v cizí měně, a to ke dni uskutečnění účetního případu anebo ke dni, ke kterému je sestavena účetní závěrka.

Oceňování **reálnou hodnotou** upravuje §27 ZoÚ, přičemž jde o zvláštní způsob ocenění pohledávek ke dni roční účetní závěrky. Zmiňovaná reálná hodnota je v mezinárodních účetních standardech IAS definována jako částka, za kterou by pohledávka mohla být prodána při transakcích za obvyklých podmínek a mezi znalými a ochotnými stranami.

2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Jak uvádí Jáčová (2011, s. 42), řízení pohledávek je stejně jako řízení všech složek pracovního kapitálu pro společnost velice důležité. Hrdý s Horovou (2009, s. 71) dodávají, co tedy vůbec řízení pohledávek zahrnuje. Jedná se tedy o stanovení a udržování optimální výše a doby splatnosti pohledávek, k čemuž patří rozhodování o optimální úvěrové politice podniku. Toth s Barešovou (2013, s. 47) konkretizují jako předmět řízení pohledávek jejich objem a vývoj, struktura pohledávek dle různých kritérií, rentabilita pohledávek, doba jejich splácení, likvidace pohledávek, atd.

Mezi základní úkoly v oblasti řízení pohledávek s cílem zajištění adekvátní likvidity podniku patří dle Nývltové s Mariničem (2010, s. 147) následující:

- *analýza důvěryhodnosti klienta;*
- *nastavení platebních podmínek, které může být pro každého klienta individuální;*
- *rozhodnutí o způsobu profinancování pohledávek;*
- *regulace výše a struktury pohledávek;*
- *volba způsobu vymáhání neodbytných pohledávek.*

2.1 Správa pohledávek

Všechny informace o objednavce a prověření úvěrové důvěryhodnosti klienta by měly být dle Kislingerové (2010, s. 471) zadány a uchovány v informačním systému. Mnoho společností již zavádí systémy, do nichž informace o objednavce zadávají sami zákazníci. Co se týče doby zpracování a schválení objednávky, kritická bývá komunikace mezi různými útvary, které jsou zapojeny do daného procesu. Zkrácení této doby podporuje sdílení údajů v IS i technologie podporující principy workflow. Jakmile dojde ke schválení (odmítnutí) objednávky, je její potvrzení (odmítnutí) zasláno odběrateli. Dokud není pohledávka uhrazena, IS vykazuje její existenci v pravidelných reportech a sleduje uplynulou dobu od její splatnosti. Současně by měly být k dispozici všechny informace týkající se případných reklamací kvality či množství, dále informace o problémech při přepravě i další informace o eventuálních důvodech pro pozdní úhradu. Tyto informace jsou podstatné kvůli volbě způsobu, jakým je posléze zákazník kontaktován a upomínán o uhrazení.

2.1.1 Monitorování pohledávek

Management podniku by měl dle Koláře (1997, s. 151) vyžadovat pravidelné informace kvůli provádění korekcí a měření dopadu povolených obchodních úvěrů na investice do pracovního kapitálu. Předkládaná zpráva by měla obsahovat následující informace:

- analýza stárí pohledávek;
- ukazatele, jež by v porovnání s minulým obdobím nebo plánem odhalily trendy v úrovni úvěrů, v existenci pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek;
- statistická data pro určení příčin neplacení a existence nedobytných pohledávek v rozdílných kategoriích zákazníků a druhích obchodu.

2.1.2 Controlling

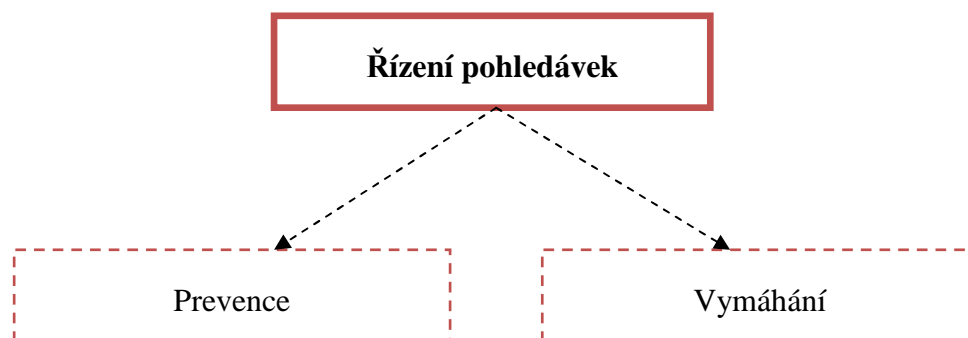
Controlling dle Grünwalda s Holečkovou (2008, s. 178) *je metoda řízení, která integruje plánování a účetnictví*. Do pole působnosti útvaru controllingu obvykle spadá vnitropodnikové účetnictví, rozpočtování, roční plánování, rozborů, výkaznictví a souvisí s tím také soustava manažerských informací. V kompetenci útvaru controllingu však není stanovování cílů a přijímání vlastních řídicích rozhodnutí, jeho úloha spočívá jak v poradenství, informační podpoře v rozhodování, v koordinaci rozhodovacích procesů, v účasti řídicích pracovníků při sestavení a kontrole podnikového plánu a rozpočtu, tak i v šíření informací tak, aby byly využívány.

2.2 Způsoby řízení pohledávek

Kislingerová (2010, s. 474) uvádí jako smysl řízení pohledávek následující:

- ochránění podniku před vysokým podílem faktur, které jsou zákazníci placeny se zpožděním,
- minimalizace podílu nedobytných pohledávek, které nejsou vůbec vymoženy anebo jsou inkasovány s vynaložením poměrně značných nákladů.

Kislingerová (2010, s. 475) dále dělí řízení pohledávek na dvě dimenze:



Obrázek 2 Dvě dimenze řízení pohledávek

Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 475

Přičemž prevence má za úkol, aby nedocházelo ke vzniku nedobytných a pozdě hrazených pohledávek. Vymáhání pak nastupuje ve chvíli, kdy pohledávka nebyla uhrazena včas.

Pravidla preventivního charakteru se dle Kislingerové (2010, s. 476) nejčastěji zaměřují na:

- *limity dodavatelských úvěrů,*
- *platební podmínky,*
- *přístup k novým zákazníkům,*
- *fakturace a doklady potvrzující existenci pohledávek.*

Pravidla pro následné kroky jsou pak soustředěny na co nejúčinnější vymáhání pohledávek po splatnosti.

Kalouda (2011, s. 114) považuje za základní nástroje řízení pohledávek následující:

- *podmínky prodeje (slevy, zvýhodnění, bonita partnera),*
- *zajištění pohledávek (směnky, akreditivy, bankovní akceptace),*
- *informace o partnerech,*
- *skonta (slevy při promptní platbě),*
- *využití ukazatelů pohledávek – kupříkladu dle následujícího vztahu*

doba obratu pohledávek = inkasní lhůta pohledávek

= průměrný stav pohledávek * dny v období : obrat pohledávek (tržby)

Mezi hlavní rysy systému řízení zůstatků na účtech pohledávek jsou dle Koláře (1997, s. 145):

- zjištění měsíčních zůstatků vůči celkovým prodejm minulého měsíce za cílem určení průměrných podílů úvěrů z prodejů;
- analýza pohledávek podle stáří a vyčlenění starých pohledávek ke zvláštnímu řízení;
- nepřijímání žádných dalších objednávek od zákazníků, kteří disponují velkými nedoplatky;
- zasílání upomínek k opožděným platbám.

Hlavní je však zajistit, aby podnik nepřijímal zakázky, které jsou pro něj nevýhodné a vyhnul se tak možnému přetížení.

Paták (2006, s. 214) přiřazuje rozhodující místo mezi všemi pohledávkami pohledávkám z obchodního styku, jejichž řízení je možné pomocí několika způsobů, kterými jsou:

1. Využívání podmínek prodeje

Do této kategorie spadá volba okamžiku úhrady, dále pak výše realizačních cen, poskytování slev, skont nebo dalších forem zvýhodnění prodeje, patří sem i zvyklosti při prodeji v daném oboru (například obvyklá doba poskytování „obchodního úvěru“), záruky za ně, získávání a uplatňování informací o tržních podmínkách, zvažování rizika prodeje na úvěr apod.

2. Stanovení výše pohledávek

Dle Patáka (2006, s. 215) můžeme velikost pohledávek chápat dvojím způsobem:

- jako průměrný stav pohledávek ve zvoleném období, který lze stanovit na základě ukazatelů charakterizujících jejich použití,
- jako stav pohledávek k určitému rozhodnému okamžiku.

Obě stavové veličiny hrají významnou roli při řízení pohledávek a mají úlohu v určování zdrojů peněžních prostředků, finanční analýzy a hodnocení úvěrové a inkasní politiky podniku a její řízení. Řízení výše pohledávek vychází z faktorů, které na ně působí. Těmito faktory jsou:

- všechny faktory, které mají ať už přímo či zprostředkovaně vliv na výši obratu (objem dodávek, ekonomické podmínky, ceny, atd.),

- všechny faktory, které ovlivňují míru využívání pohledávek (činnost směřující ke zlepšování ukazatelů využívání pohledávek). Finančním a ekonomickým důsledkem je pak relativní snížení velikosti pohledávek.

Při výpočtu průměrného stavu pohledávek je z praktických důvodů nejvíce uplatňován postup operující s průměrnou dobou obratu pohledávek, jehož předpis je následující:

$$PODP = \frac{d}{OTP / PSP} = \frac{d \times PSP}{OTP} = \frac{PSP}{OTP / d} \quad (4)$$

Mezi další ukazatele řízení pohledávek Paták (2006, s. 215) řadí:

$$PSP = \frac{OTP}{ROP} \quad (5)$$

$$ROP = \frac{OTP}{PSP} \quad (6)$$

$$k_{VP} = \frac{PSP}{OTP} \quad (7)$$

kde PSP - průměrný stav pohledávek [Kč]

OTP - obrat pohledávek (zpravidla tržby) [Kč]

ROP - rychlost obratu pohledávek [dny], eventuálně počet obrátek pohledávek

k_{VP} - koeficient využití pohledávek

$PDOP$ - průměrná doba obratu pohledávek [dny]

d - počet dní ve sledovaném období [dny]

Při konstrukci ukazatelů využití pohledávek je však nutné uvažovat pouze s relevantními tržbami (tedy vyloučit prodej za hotové) a s relevantními pohledávkami (vyloučení pohledávek nesouvisejících s prodejem).

Mezi další ukazatele, které je možno sledovat a hodnotit řadí Synek (2009, s. 271) počet přijatých objednávek za měsíc, průměrná velikost objednávky, průměrná fakturační cena jednoho kusu v objednávce, počet nevyřízených objednávek, počet reklamací, hodnota zásob hotových výrobků k objemu prodeje, aj.

3. Řízení pohledávek z hlediska výnosů a rizika

Pohledávky vznikají při prodeji na „úvěr“, z toho důvodu je jejich řízení poskytováním a řízením „obchodního úvěru“, což je náplní úvěrové politiky podniku. Ta řeší mimo jiné otázku, zda a komu tento úvěr nabídnout. Dané rozhodnutí pak vychází jednak ze současné hodnoty výnosů (zisku) při prodeji na „úvěr“, dále pak z těchto předpokladů:

- odběratel přistoupí na podmínky prodeje na fakturu a dodávku zaplatí, v daném případě získá zisk (v SH),
- předpokladem je, že pravděpodobnost nezaplacení je p , čímž se respektuje riziko možného nezaplacení,
- pokud nezaplatí, nezíská nic, avšak přijde o vynaložené náklady,
- předpokládá se, že doba obchodního úvěru je rovna úrokové sazbě.

$$SHZ = \frac{p \times (INK - NAK)}{(1 + i)} - (1 - p) \times NAK \quad (8)$$

kte SHZ - současná hodnota zisku z prodeje na „úvěr“ [Kč]

p - pravděpodobnost zaplacení [%]

INK - inkaso (zaplacení pohledávek) [Kč]

NAK - náklady na pohledávku (náklady na prodané výrobky) [Kč]

i - úroková míra (požadovaná výnosnost) [%]

Z - zisk z prodeje na úvěr [Kč]

4. Zajištění pohledávek

Zajištění pohledávek dle Patáka (2006, s. 218) představuje další možnost, resp. součást řízení pohledávek. Dodavatel jejich využíváním respektuje riziko pohledávek, které se mohou poskytovat jako:

- zajištěné – speciální jištění pohledávky je vyžadováno tehdy, dodává-li se novým a doposud neznámým nebo méně spolehlivým zákazníkům nebo také u objemných a jednorázových dodávek apod.
- nezajištěné – u trvalých a pozitivně ověřených styků.

Mezi obecné formy zajištění pohledávek se řadí právní instituty jako postoupení pohledávky, zástavní a zadržovací právo, zastavení pohledávky či různé formy ručení aj. Pohledáv-

ky je možno jistit i různými opatřeními v platebním styku, např. placení akreditivem, dokumentárními platbami, šeky, směnkami, zárukami či bankovními akcepty atd. Mezi formy zajištění pohledávek se může řadit i faktoring a forfaiting a z určitého hlediska i zapojení do systému zápočtů pohledávek a závazků.

5. Využívání informací o odběratelích

Využívání informací o odběratelích je dle Patáka (2006, s. 218) velmi aktuální zejména u nových, neznámých a zahraničních dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tyto informace mají za úkol vypátrat postavení odběratele, jeho úvěruschopnost, hlavně tedy platební schopnost. K získání těchto informací lze využít různých zdrojů, jako například:

- vlastní sběr informací, u dosavadních odběratelů jsou využívány získané zkušenosti s placením,
- využití specializovaných institucí na sběr informací a zkoumání úvěrové schopnosti podniků,
- využití jiných zdrojů, např. informace o tržních cenách akcií, stupnice kvality obligací, aj., avšak získávání tohoto druhu informací bývá obtížné a mnohdy důvěrné a je spojeno s výraznými náklady.

6. Inkasní politika

Jak uvádí Paták (2006, s. 219), do této politiky se řadí evidence pohledávek, resp. odběratelů, zejména z hlediska spolehlivosti a včasnosti úhrady pohledávek, upomínání a vymáhání pohledávek apod. Tyto činnosti je však možno delegovat, samozřejmě za úplatu, na faktoringové společnosti, popř. organizace zabývající se správou a vymáháním pohledávek. Jsou i možnosti, kdy podnik může po odběrateli vyžadovat jiné způsoby úhrady obchodu a v daných případech pohledávka ani nevzniká. Těmito případy jsou:

- placení při dodávce. Jedná se o běžnější způsob úhrady než platba předem a užívá se zejména při velkém množství nepravidelných, malých zákazníků.
- platba předem (jedná se o jistou formu zálohy, avšak v plné výši konkrétní platby). Tento způsob platby je ovšem využíván jen ve výjimečných situacích.

2.3 Hodnocení bonity zákazníků

Smyslem prověřování bonity klienta při každé objednávce je dle Kislingerové (2010, s. 471) snaha vyhnout se nedobytným pohledávkám a zbytečně početnému podílu pozdě platících odběratelů, které mohou být důvodem krizového stavu v hospodaření dodavatele.

Ke zhodnocení důvěryhodnosti lze využít externí zdroje, ale také interní informace o zkušenostech s daným zákazníkem z minulosti. Výsledkem tohoto zkoumání by mělo být nastavení platebních podmínek zahrnující možné požadavky na zajištění pohledávky.

2.3.1 Credit management

Hodnocení bonity klientů je nezbytnou součástí efektivního řízení pohledávek. Cílem credit managementu je pak dle Režňákové (2010, s. 95) efektivní řízení obchodních úvěrů za účelem přispívání k růstu hodnoty podniku, přičemž předpokladem pro fungování credit managementu je definice kompetencí a zodpovědností, termínů a interních postupů. Velmi podstatnou otázkou je pak nastavení úvěrových limitů zákazníka, díky kterým je umožněn plynulý prodej zákazníkovi s poskytnutím obchodního úvěru. Úvěrový limit může být charakterizován jako maximální objem úvěru, který je podnik ochoten odběrateli poskytnout. Stanovení úvěrového limitu je založeno na úvěruschopnosti zákazníku a hodnotě denních očekávaných obchodů s daným klientem, které jsou pak násobeny délkou poskytnutého úvěru ve dnech, čímž je získána horní hranice prodeje na úvěr.

Režňáková (2010, s. 58) řadí do credit managementu následující činnosti:

- získávání, hodnocení a správa dat o zákaznících,
- ověření důvěryhodnosti a ohodnocení úvěruschopnosti zákazníků,
- nastavení úvěrových linek zákazníkům včetně kontroly,
- stanovování a kontrola platebních podmínek objednávek,
- iniciace inkasa (upomínky, sankce, atd.),
- monitoring pohledávek,
- přezkoumání pohledávek po lhůtě splatnosti a příprava následných opatření,
- analýza, plány a kontrola úvěrových vztahů a pohledávek.

2.3.2 Modely hodnocení zákazníků

Ke zhodnocení bonity zákazníka je možné využít i souhrnné modely hodnocení finančního zdraví podniku, přičemž tyto modely je možné rozdělit na bonitní a bankrotní, jak uvádí Režňáková (2010, s. 71). Díky těmto modelům lze na základě informací o minulém platebním chování odběratele stanovit interval hodnot skóre, které odděluje dobré a špatné platby. Souhrnné indexy hodnocení podniku dle Totha s Barešovou (2013, s. 83) i Synka (2009, s. 184) znázorňují celkovou charakteristiku finančních i ekonomických podmínek podniku a jeho výkonnosti, a to pomocí jednoho čísla. Souhrnné bonitní a bankrotní mode-

ly vycházejí z poměrových ukazatelů, jež jsou konstruované z položek rozvahy, VZZ a výkazu o peněžních tocích.

Jako další metody hodnocení bonity zákazníků, kdy jejich využití je závislé i na volbě a znalostech konkrétních pracovníků, uvádí Vozňáková (2004, s. 42) brainstorming, Pareto-vu analýzu, Markovovu analýzu, metody multikriteriálního rozhodování, matematicko-statistické metody, logaritmicko-lineární modely, modely časových řad a modely využívané ve finanční analýze.

Bonitní indikátory odráží míru kvality podniku v závislosti na jeho výkonnosti. Tyto indikátory jsou dle Totha s Barešovou (2013, s. 83) i Synka (2009, s. 184) orientovány na vlastníky a investory, kteří nedisponují podklady a informacemi pro ocenění podniku běžnými metodami oceňování. Toth s Barešovou (2013, s. 83) dále dodávají závislost těchto indikátorů na kvalitě zpracování poměrových ukazatelů odvětví daných firem.

Bankrotní indikátory vypovídají o tom, zdali firmě v nejbližší době hrozí bankrot, jak uvádí Toth s Barešovou (2013, s. 83). Tento druh indikátorů má význam zejména pro věřitele, jelikož charakterizuje schopnost podniku dostát svým závazkům.

Synek (2009, s. 184) zmiňuje několik bankrotních a bonitních modelů, které se v naší praxi používají. Mezi nejznámější patří Altmanovy modely, IN indexy, Argentihovo A skóre, Tamarihovo index rizika, Taflerův bankrotní model a Kralickuv quick test.

Jako nevýhody bonitních, bankrotních a bankrotně bonitních ukazatelů uvádí Váchal (2013, s. 229) jejich nepřesnost danou dobou vzniku a metodou odvození, na čemž se shoduje i Režňáková (2010, s. 71). Jako další riziko pak tato autorka zmiňuje skutečnost, že modely pracují s informacemi, jež nejsou dostupné z veřejně publikovaných informačních zdrojů. Zde je tedy třeba uvažovat i náklady na získání potřebného množství informací a detailnější analýzu provádět pouze u potenciálně důležitých a zvláště rizikových zákazníků.

2.3.3 Bonitní skupiny zákazníků

Proces hodnocení kreditního rizika obchodního partnera označuje Režňáková (2010, s. 67) jako úvěrová analýza. K ohodnocení obchodního rizika zákazníka přitom dochází na základě finančně-ekonomických ukazatelů výkonnosti a finanční stability odběratele, také na základě zvážení rizika prodeje na úvěr. Na základě výsledků úvěrové analýzy pak může podnik své zákazníky rozdělit do následujících bonitních skupin:

Tabulka 1 Rozdělení zákazníků do skupin podle bonity

Zdroj: Režňáková, 2010, s. 68

Skupina		Hodnocení
1	Výborná bonita	Nízké riziko, zákazník platí včas, není nutná zvláštní kontrola, zákazník je vhodný pro zvýšení credit limitu.
2	Dobrá bonita	Mírně zvýšené riziko, zákazník má nízké dluhy, dobrá platební morálka, méně časté nedodržení splatností, v případě potřeby zvýšení credit limitu nutné prověření nových informací a přehodnocení situace.
3	Průměrná bonita	Zvýšené riziko, zákazník často nedodržuje a překračuje platební podmínky, nutná kontrola platební morálky zákazníka, nutnost dodržování stávající výše credit limitu, možnost zvýšení credit limitu omezená – pouze po přehodnocení a vyjasnění zajištění pohledávky.
4	Špatná bonita	Výrazně zvýšené riziko, zákazník je stále po splatnosti, nedodržuje platební podmínky, časté výpadky placení, zákazník má vysoké dluhy, nutná neustálá kontrola, stávající výše credit limitu nesmí být v žádném případě překročena, zvýšení credit limitu pouze proti zajištění.
5	Žádná bonita	Insolventní zákazník, zastavení dodávek, možnost dodávky pouze po zaplacení.

Další způsob rozdělení zákazníků do bonitních skupin uvádí Vozňáková (2004, s. 42), a to s využitím Paretovy analýzy, podle níž přibližně 20 % odběratelů přináší 80 % tržeb. Paretova analýza představuje velmi jednoduchý způsob rozdělení zákazníků do bonitních skupin, jelikož vyžaduje minimální potřebu manažerských, rozhodovacích či matematicko-statistických metod. Rozdělení odběratelů do bonitních skupin dle Vozňákové (2004, s. 45), přičemž jednotliví odběratelé se liší svou ziskovostí.:

- **zlatí odběratelé** – tato skupina zákazníků přináší největší zisky, jedná se tedy o vysoce ceněné zákazníky s vysokou hodnotou čistých tržeb a nízkými náklady. Strategie v tomto segmentu by měla být založena na budování pevných obchodních vztahů. V zájmu firmy je zvyšovat objem prodeje těmto odběratelům při soustavné kontrole nákladů.
- **bílí odběratelé** – tito zákazníci by mohli být zdrojem ještě vyšších zisků za podmínky, že by se společnosti podařilo snížit náklady v procesu řízení pohledávek či zvýšit prodej bez proporcionálního nárůstu nákladů.
- **černí odběratelé** – sledování tohoto segmentu zákazníků by mělo být prováděno s největší opatrností. Vhodné je zjistit, zdali existuje možnost zvýšení tržeb či sní-

žení nákladů a prověřit, zda se vyplatí spolupracovat s tímto okruhem zákazníků i nadále.

Hlavním principem sledování ziskovosti jednotlivých odběratelů je z pohledu podniku dle Vozňákové (2004, s. 46) zachycení nákladů, jež mají vztah ke konkrétním objednávkám. Vozňákové (2004, s. 42) dále uvádí, že dle Paretova principu 20 % druhů nákladů s velkou pravděpodobností zachytí asi 80 % objemu všech nákladů souvisejících s řízením pohledávek.

Čisté tržby (příjmy) na odběratele	Vysoké	Z	B
	Nízké	B	Č
		Nízké	Vysoké

Náklady v procesu pohledávek

Obrázek 3 Matice ziskovosti podle přínosu pro společnost

Zdroj: Vozňáková, 2004, s. 46

2.4 Zajištění pohledávek

Jak se uvádí na webu BPX (2014), zajištění pohledávky se provádí prostřednictvím tzv. zajišťovacího prostředku, který svou existencí nutí odběratele k úhradě pohledávky a v případě potřeby zajišťuje i nedobrovolné uhrazení pohledávky dlužníkem. Dle serveru BPX (2014) je také nanejvýš vhodné zajistit pohledávku doplněním o monitorování platební morálky odběratele.

2.4.1 Záloha

Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 15) uvádějí, že v současné době je používání zálohových plateb velmi rozšířené. Formou zálohy může být placena buď celá, nebo část hodnoty smluvené ceny dodávky. Výši zálohy neuvádí žádný předpis, záleží tedy jen na domluvě mezi dodavatelem a odběratelem, jak velkou výši zálohy nastaví. Dle Vozňákové (2004, s. 70) jsou zálohy oblíbeny i z důvodu návaznosti na DPH, jelikož dle § 9 odst. 5 ZDPH se zaplacení zálohy nepovažuje za uskutečnění zdanitelného plnění.

2.4.2 Uznání dluhu (závazku)

Právní úprava pro uznání závazku se liší pro obchodněprávní vztahy (§ 323 ObchZ.) a občanskoprávní vztahy, jak uvádí Faldyna (2007, s. 104). Dle nového občanského zákoníku uznání dluhu upravují § 2053 a § 2054, ePravo.cz (2014). Právní úprava v obchodním zákoníku, na rozdíl od právní úpravy v občanském zákoníku, nepožaduje, aby byl závazek uznán co do výše a důvodu, nýbrž stačí, aby byl uznán určitý závazek. Faldyna (2007, s. 104) říká, že uznáním závazku není zajištěno reálné plnění závazku. Oproti jiným zajišťovacím nástrojům má uznání závazku především preventivní funkci. Zajišťovací funkce tohoto nástroje tedy spočívá ve snadnějším vymáhání plnění závazku přechodem důkazního břemene o neexistenci uznaného závazku na dlužníka.

2.4.3 Smluvní pokuta

Dle Bařinové s Vozňákovou (2007, s. 26) se smluvní pokuta řídí pro obchodní vztahy § 300 až § 302 ObchZ., dle NOZ (2012) pro občanskoprávní vztahy pak § 2048 až § 2052 NOZ. Dle Pilátové s Richterem (2011, s. 20) ani jeden zákoník nevymezuje maximální výši pokuty. Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 26) popisují smluvní pokutu jako náhradu škody při porušení povinnosti, která byla stranami sjednána a smluvní pokutou je možné zajistit jakékoli porušení závazku (např. pozdní dodávku zboží, pozdní placení, vady zboží, atd.)

2.4.4 Ručení

Tento zajišťovací prostředek je dle Pilátové s Richterem (2011, s. 21) upraven zvlášť pro oblast občanskoprávních vztahů (§ 546 až § 550 ObčZ.) a zvlášť pro oblast obchodních závazkových vztahů (§ 303 až § 312 ObchZ.). Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 19) popisují ručení jako zajišťovací vztah ne mezi věřitelem a dlužníkem, nýbrž mezi věřitelem a třetí osobou odlišnou od dlužníka. Věřitel tak může dosáhnout uspokojení pohledávky pomocí majetku třetí osoby, tj. ručitele. Ručitel je tedy ten, kdo má povinnost uspokojit pohledávku věřitele v případě, že tak neučiní dlužník. Je možné, aby se za jednu pohledávku zaručil jeden, ale i více ručitelů a ručitel může ručit buď za celou pohledávku či pouze za její určitou část.

2.4.5 Bankovní záruka

Jak se shodují Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 21), Faldyna (2007, s. 98) i Pilátová s Richterem (2011, s. 21), bankovní záruka představuje specifický druh zajišťovacího in-

strumentu, kdy ručitelem je banka. Bankovní záruka se řídí § 313 až § 322 ObchZ., a z hlediska věřitele (pokud záruku převzala spolehlivá banka) je všeobecně pokládána za nejrychlejší a neúčinnější nástroj, pomocí něhož si věřitel může zajistit splnění peněžitého závazku dlužníka, jelikož banka musí v případě dlužníkovy nezaplacení sama zajistit plnění daného závazku.

2.4.6 Zástavní právo

Dle Bařinové s Vozňákovou (2007, s. 17) slouží zástavní právo k zajištění pohledávky tím, že pokud nedojde k jejich řádnému a včasnému naplnění, má zástavní věřitel moc domáhat se uspokojení z věci zastavené. Pilátová s Richterem (2011, s. 18) řadí tento nástroj při minimálních nákladech k nejspolehlivějším instrumentům, kterým je možno zajistit jak existující, tak i budoucí závazek. Předmětem zástavy může být dle Vozňákové (2004, s. 71) věc movitá i nemovitá, pohledávka či cenný papír. Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 17) navíc uvádějí dvojí funkci zástavního práva:

- zajišťovací – vede dlužníka ke splnění povinnosti splatit dluh,
- nahrazovací – v případě, že dlužník nesplní závazek, poskytuje věřiteli možnost uspokojit pohledávku z předmětu zástavy.

Zástavní právo může vzniknout buď na základě písemné smlouvy, soudem schválené dědické smlouvy či ze zákona. (Vozňáková, 2004, s. 71)

2.4.7 Zadržovací právo

Pilátová s Richterem (2011, s. 19) uvádějí tento instrument jako typicky nouzový, jelikož tento instrument přichází v úvahu až tehdy, kdy věřitel nemá k dispozici jiné zajišťovací prostředky či už další nástroje vyčerpal. U zadržovacího práva se tedy jedná o jednostranný právní úkon, kdy se jedná o faktické zadržení na základě zákona, kdy věřitel má ze zákona uloženou povinnost bezodkladně o držení věci vyrozumět dlužníka.

2.4.8 Směnka

Zajištění směnkou je dle Chalupy (2009, s. 36) velmi specifickým zajišťovacím nástrojem. Funkcí zajišťovací směnky je rychlejší a snadnější vymáhání pohledávky, jelikož zákon zabezpečuje soudní vymáhání ve zkráceném řízení. Použití směnky jako zajišťovacího prostředku k pohledávkám je dle Vozňákové (2004, s. 74) pouze jedním z jejích praktických využití. Směnku je možné dále použít např. jako úvěrový platební prostředek, pro zís-

kání peněz v hotovosti či pro získání likvidních prostředků. Pilátová s Richterem (2011, s. 59) zmiňují zákon směnečný a šekový č. 191/1950 Sb. ve znění pozdějších předpisů, kde se nachází podrobná úprava směnky, pravidla pro její použití a vymáhání směnečných práv.

2.4.9 Výhrada vlastnického práva

Zákon (§ 483 odst. 3 ObchZ a § 2132 až § 2134 NOZ) uděluje možnost dohody mezi prodávajícím a kupujícím, která spočívá v převedení vlastnických práv k prodané věci na kupujícího až po úplném zaplacení ceny, kdy výhrada vlastnictví má výrazně zajišťovací charakter, jak uvádí Pilátová s Richterem (2011, s. 24).

2.4.10 Dokumentární akreditiv

Ačkoliv dle Pilátové s Richterem (2011, s. 23) obchodní zákoník v § 682 až § 691 nezařazuje akreditiv přímo mezi nástroje k zajištění závazku, můžeme konstatovat, že využití akreditivu při realizaci obchodních plateb poskytuje věřiteli zvýšený stupeň jistoty než přímý platební styk. Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 22) popisují akreditiv jako *písemný závazek banky, která se podmíněně zavazuje na základě žádosti klienta a na jeho účet zaplatit oprávněné osobě, jestliže tato osoba splní do určité doby stanovené podmínky*, kterými jsou u akreditivu přesně stanovené dokumenty.

2.4.11 Dokumentární inkaso

Právní úpravu pro dokumentární inkaso nalezneme v § 692 až § 696 ObchZ, jak zmiňuje Pilátová s Richterem (2011, s. 23). Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 24) uvádějí využití dokumentárního inkasa, a to především v zahraničním obchodě. U tohoto instrumentu je vydání dokumentů odběrateli podmíněno zaplacením. Využití tohoto nástroje je výhodné zejména pro odběratele, jelikož mu umožňuje platit až v momentě převzetí dokladů.

2.4.12 Pojištění pohledávky

Dle Bařinové s Vozňákovou (2007, s. 16) lze v podmínkách České republiky pojistit i pohledávku, zejména pokud se jedná o pohledávku ze zahraničního obchodu, jelikož při obchodování se zahraničím může vzniknout velké množství rizik. V současné době existuje v ČR společnosti, jako např. EGAP a ČESCOB, které se právě pojištěním pohledávek zabývají. Dané společnosti většinou disponují rozsáhlými databázemi, díky kterým dokáží posoudit bonitu odběratele.

2.4.13 Postoupení pohledávky

Pojem postoupení pohledávky ve své knize dostatečně vymezuje Šantrůček (2012, s. 32). Postoupení pohledávky upravuje zejména občanský zákoník a v podstatě se jedná o změnu v osobě věřitele. Tato změna spočívá v prodeji pohledávky na základě písemné smlouvy a zpravidla za úplatu nebo jinou formu plnění, přičemž věřitel má vůči dlužníkovi pouze oznamovací povinnost.

Dle Šantrůčka (2012, s. 32) je možno postupovat pohledávky jak ve lhůtě splatnosti, existující budoucí pohledávky, tak i existující pohledávky po lhůtě splatnosti a pohledávky za dlužníkem v konkurzním řízení, za splnění určitých omezujících podmínek.

Dle § 544 ObčZ trvá zajištění pohledávky i po jejím postoupení, jak uvádí Šantrůček (2012, s. 23).

2.4.14 Zajišťovací převod práva

Obchodní zákoník se úpravou tohoto zajišťovacího nástroje nezabývá, proto platí právní úprava v § 2040 až § 2044 NOZ. i pro obchodní závazkové vztahy, jak zmiňují Pilátová s Richterem (2011, s. 21). Věřitel má možnost uzavřít s dlužníkem smlouvu, v níž dlužník převede své určité majetkové právo na věřitele. Význam tohoto zajištění spočívá v tom, že v případě nedodržení závazku bude věřitel uspokojen z převedeného práva. Avšak jak upozorňují Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 25), nelze převést práva ze své podstaty nepřeveditelné (např. autorské právo, právo na plnění vázané na konkrétní osobu, atd.).

2.4.15 Dohoda o srážkách ze mzdy

Tento instrument je upraven pouze v § 2045 až § 2047 NOZ a tuto úpravu doplňují pracovněprávní předpisy, jak uvádí Pilátová s Richterem (2011, s. 22). Podstatou tohoto instrumentu je uzavření dohody mezi věřitelem a dlužníkem o srážkách ze mzdy či jiného druhu příjmu k uspokojení pohledávky.

2.4.16 Faktoring

Brealey (2014, s. 786), Kalouda (2011, s. 221) i Kalabis (2005, s. 96) i spojují faktoring s krátkodobým zdrojem financování, kdy se tedy jedná o odkup krátkodobých pohledávek bankou či faktoringovou společností, která se tak stává fakticky reálným věřitelem a nemá nárok na zpětný postih původního věřitele v případě insolvence dlužníka. Mezi nejdůležitější výhody faktoringu pro výrobce (dodavatele) je, že především přispívá ke zvýšení jeho

likvidity a snižuje jeho rizika, která mohou vyplývat z nezaplacení závazků, změn úrokových měr nebo změn devizových kurzů.

2.4.17 Forfaiting

Forfaiting dle Kalabise (2005, s. 96) a Kaloudy (2011, s. 222) představuje odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek bankou či specializovanou společností. Opět zde platí, že příjemce pohledávky neboli forfaitér nemůže uplatnit vůči prodejci pohledávky zpětný postih. Forfaiting stejně jako faktoring přispívá ke zvýšení likvidity.

2.5 Zánik pohledávek

Při zániku pohledávky dle Šantrůčka se Štědrou (2012, s. 20) se jedná o uzavření závazkového právního vztahu, což nastává na základě právního úkonu, čímž může být například:

- splnění nebo úhrada,
- odstoupení od smlouvy,
- zápočet z jedné či obou stran,
- uložení do úřední úschovy – tehdy, když věřitel odmítá převzít plnění,
- prominutí dluhu,
- zánik pohledávky v důsledku prekluze, atd.

Šantrůček se Štědrou (2012, s. 20) uvádějí jako nejčastější formu zániku pohledávky její úplnou nebo částečnou úhradu. Všeobecně však pohledávky a závazky mohou zaniknout dle Šantrůčka se Štědrou (2012, s. 20) tak, že:

- *Jsou nahrazeny jinou pohledávkou či závazkem (§570 – 572 ObčZ dohoda o nahrazení dosavadního závazku jiným, §585 dohoda o narovnání. Pokud však byla při nahrazení snížena hodnota závazku v účetnictví, je nutné toto snížení zaučtovat do výnosů – zdanit.*
- *Jsou vzájemně započteny pohledávky a závazky, závazek splněn poskytnutím služby nebo směnou.*
- *Nejsou splněny ani započteny (§572 – 573 ObčZ dohoda o zrušení závazku, §574 ObčZ dohoda o vzdání se práva nebo prominutí dluhu). Tyto případy jsou u závazků účtovány do výnosů a zdaněny, u pohledávek jsou daňově neuznatelným nákladem.*

- Zánikem závazku jeho splněním a způsoby plnění se zabývá též ObchZ v ustanovení §§ 324 až 334 dále místem a dobou plnění §§ 335 až 343.

2.6 Vymáhání pohledávek

Určení postupu vymáhání pohledávek je dle Kislingerové (2010, s. 493) klíčovou částí politiky řízení pohledávek, přičemž stanovení postupu podstatně závisí na individuálních podmínkách dodavatele, na konkurenčním prostředí a možnostech vymáhání pohledávek. Kislingerová (2010, s. 494), Marek (2009, s. 351), Synek (2009, s. 271) i Bařinová s Vozňákovou (2007, s. 43) rozdělují vymáhání pohledávek na dva způsoby, a to na mimosoudní a soudní vymáhání. Dříve, než však společnost zvolí vhodné metody vymáhání, které budou vůči zákazníkům uplatňovat, měla by dle Kislingerové (2010, s. 492) i Marka (2009, s. 351) zjistit (telefonicky, písemně, ...), co vůbec vede zákazníka k tomu, že neplní své závazky. Kislingerová (2010, s. 492) rozděluje zákazníky na dvě skupiny, a to na zákazníky, kteří nemohou platit, nebo nechtějí:

- **nemohou** – zákazník nemá dostatečné množství kapitálu pro financování svého hotovostního cyklu či celého podnikání, jsou značně podkapitalizovaní, nedisponují žádnými zdroji externího financování od bank nebo se dostali do druhotné platební neschopnosti vinou svých zákazníků.
- **nechtějí** – zákazník si je vědom slabší pozice věřitele z důvodu vysoké konkurence či nedostačujícího ošetření vymahatelnosti jeho pohledávky. Zákazník tak čeká se zaplacením až na poslední chvíli, kdy věřiteli dojde trpělivost a mezitím zákazník financuje jiné aktivity, třeba i soukromé.

Tabulka 2 Postup vymáhání pohledávek po splatnosti obchodní společnosti

Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 494

Doba	Úkon	Komentář
Splatnost – 3 dny	Telefonický kontakt	U velkých faktur se vyplatí před splatností ověřit, zda odběratel fakturu má a zda se ji chystá uhradit.
Splatnost + 3 dny	Telefonický kontakt	U každé faktury nad určitou hranici se ověří důvody nesplnění termínu splatnosti.
Splatnosti + 2 týdny	Písemná upomínka č. 1	Formální upomenutí s žádostí o urychlené uhrazení všech splatných závazků.

Splatnost + 4 týdny	Ukončení dodávek na úvěr	
Splatnost + 6 týdnů	Písemná upomínka č. 2	Pokus o smír a formální žádost o navržení reálného splátkového kalendáře.
Splatnost + 8 týdnů	Předání soudními nebo mimosoudnímu vymáhání	Podle charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí možnost podání žaloby pro neplacen, návrh na exekuci nebo se případ předá agentuře pro mimosoudní vymáhání.

2.6.1 Mimosoudní cestou

Režňáková (2010, s. 100) rozděluje mimosoudní vymáhání na interní a externí vymáhání. Interní vymáhání představuje vymáhání pohledávky vlastními silami, přičemž toto vymáhání je založeno na dobré znalosti obchodních případů, zákazníků a na flexibilitě jednání, z toho důvodu může být efektivní v počátečních fázích vymáhání plateb. Efektivnost tohoto druhu vymáhání je však závislá na velikosti tržeb a počtu dlužníků, příp. na objemu pohledávek po splatnosti. Do způsobů mimosoudního vymáhání pohledávek Kislingerová (2010, s. 496) řadí: telefonický kontakt, osobní kontakt, písemné upomínky a vymáhací agentury. Synek (2009, s. 272) k těmto způsobům ještě dodává prodej pohledávky, výměna pohledávky za jiné pohledávky a poslední upomínka – pokus o smír.

2.6.2 Soudní cestou

Vymáhání soudní cestou přichází v úvahu dle Kislingerové (2010, s. 497) až po neúspěšném vymáhání předchozími způsoby v mimosoudním způsobu vymáhání, přičemž soudní vymáhání obvykle nepřináší skutečné uspokojení nároků věřitele.

Exekuce

Dle Synka (2009, s. 272) se jedná o soudní výkon rozhodnutí a vede se z účtu u banky dlužného podniku a jiných peněžních pohledávek, zřízením soudcovského práva na nemovitostech, z majetkových práv, prodejem movitostí. V exekučním řízení se z původních obchodních partnerů stává dle Bařinové s Vozňákovou (2007, s. 65) z věřitele (dodavatele) **oprávněný** a z dlužníka (odběratele) **povinný**.

Konkurz

Jak uvádí Synek (2009, s. 272), na rozdíl od exekuce, návrh na konkurs může podat i dlužník sám. Avšak při vyhlášení konkursu věřitel obvykle získá z likvidované společnosti jen malou část svých pohledávek, pokud vůbec něco získá. Ze zpeněženého majetku likvidované společnosti se totiž dle Kislingerové (2010, s. 498) nejprve uspokojují nároky správce konkursní podstaty a pohledávky se vznikem po prohlášení konkursu. Mimo konkurs pak stojí pohledávky zajištěné zástavami majetku, kdy většinou se jedná o případ bankovních úvěrů, které jsou zajištěné nemovitostmi. Pokud stále zbývá nějaký majetek, na řadě jsou pohledávky zaměstnanců a jejich uspokojení. Dále následují nároky státu z titulu daní, cla, zdravotního a sociálního zabezpečení a až zcela nakonec přichází na řadu pohledávky dalších věřitelů.

2.6.3 Kapitalizace pohledávek

Kapitalizace pohledávek představuje další způsob, jak se vypořádat s platební neschopností dlužníka. Dle Režňákové (2010, s. 101) kapitalizace pohledávek znamená změnu struktury pasiv v rozvaze dlužníka – jeho závazek vůči věřiteli (obchodní úvěr) v účetnictví zaniká a navyšuje se jeho základní kapitál. Z věřitele se pak stává spolumajitel firmy – v jeho rozvaze dojde ke změně na straně aktiv – daná pohledávka vymizí a vzrostou jeho „majetkové účasti“. Celý proces kapitalizace pohledávek je upraven obchodním zákoníkem. Celý tento proces však může být úspěšný pouze v tom případě, pokud je dlužník schopen i nadále realizovat svůj původní podnikatelský záměr. Výsledkem procesu kapitalizace pohledávek je posílení finanční pozice pro dlužníka, může se mu zlepšit i přístup k finančním zdrojům. Věřitel sice nezíská finanční prostředky, avšak může profitovat na budoucím zisku společnosti, ve které získal podíl na majetku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.

3.1 Historie společnosti

Podnik XYZ, akciová společnost se sídlem v Přerově, je dceřinou společností akciové společnosti ABC Holding, což je kapitálově i technicky provázaná formace třinácti firem. Sídlila všech dceřiných společností tohoto holdingu se nachází v jednom integrovaném moderním areálu a jsou nositeli více jako 50 roční tradice vývoje a výroby leteckých přístrojů, radiokomunikační měřicí a výpočetní techniky, plošných strojů, přesných odlitků, forem, nástrojů a přesných strojních součástí.

Podnik XYZ, a. s. byl založen počátkem roku 1994, kdy vedení a převážná část zaměstnanců jsou pokračovatelé úspěšné práce provozovny Slévárny a Nástrojárny původní mateřské společnosti ABC, a.s., což můžeme považovat za velké plus.

3.2 Výrobní portfolio

Výrobní program je tvořen dvěma strojírenskými obory a to **slévárna** a **nástrojárna**. Do hlavních činností patří výroba forem (pro vstřikování plastických hmot, pro tlakové lití kovů, pro přesné lití, opravy a údržby forem, výroba nástrojů atd.) a výroba odlitků (výroba prototypů – rapid prototyping, přesným litím metodou vytavitelného voskového modelu, opracování a závěrečná úprava odlitků).

Výrobní program se ve společnosti postupně vyprofiloval k nejnáročnějším výrobkům, které mohou najít uplatnění zejména v těchto výrobních oborech:

- technologicky náročné tenkostěnné přesné odlitky z hliníkových slitin a přesné odlitky z oceli a barevných kovů
- výroba forem pro zpracování plastických hmot a formy pro lití kovů

Výrobky nachází uplatnění i v kvalitativně náročných výrobních oborech, jako jsou letecký a zbrojní průmysl, automobilový a textilní průmysl, v elektrotechnice, zdravotnictví, v optice atd. Jak je současným trendem, tak trvalá pozornost je samozřejmě věnována zabezpečení kvality všech procesů a zdokonalování organizace. Již od roku 1998 je firma certifikovaná podle norem ISO. V průběhu své historie pak společnost postupně rozvíjela exportní obchodní aktivity a v současné době má významné zákazníky zejména v mnoha zemích Evropy, pak USA i Asii. Konkrétně těmito zeměmi jsou: Německo, Rakousko, Francie, Finsko, Švédsko, Anglie, Slovensko, USA a Izrael. Firma XYZ, a.s. je moderní

podnik s velkou tradicí a zkušenostmi. Společnost je na trzích ve svém oboru vnímána jako renomovaný výrobce přesných odlitků, vstřikovacích forem a nástrojů, což přičítám k silným stránkám společnosti. Výrobky společnosti XYZ se vyznačují vysokou kvalitou a spolehlivostí a jsou úspěšně aplikovány ve významných výrobních programech více než 15 zemí světa.

3.3 Současný stav

Předmět podnikání společnosti XYZ, a. s. je definovaný jako:

- slévárenství, modelářství,
- obrábění,
- zámečnictví, nástrojařství,
- vývoj, výroba, opravy, úpravy a znehodnocování zbraní,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

3.4 Vývoj počtu zaměstnanců

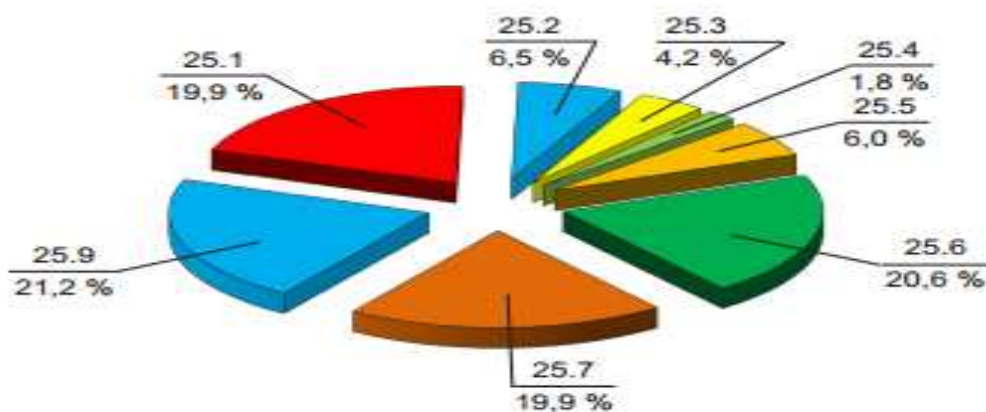
Společnost XYZ, a. s. vykazovala již od r. 2005 trvalé snižování počtu zaměstnanců, které ukončil až r. 2011, kdy poprvé po několika letech došlo k jejich nárůstu. Společnost od r. 2005, kdy měla 197 zaměstnanců, přišla o 61 zaměstnanců. Počet zaměstnanců se tedy snížil o 1/3, což je vzhledem k velikosti firmy poměrně alarmující číslo. V r. 2011 však již došlo ke zlepšení, což můžeme připisovat kladnému výsledku hospodaření společnosti a dobrým ekonomickým výsledkům, které pokračovaly i v r. 2012. Ve společnosti však dochází k robotizaci pracovišť, kdy v letech 2008 a 2009 došlo k nákupu nové technologie, díky čemuž bylo možné vyřadit některé stroje. Z tohoto důvodu klesla potřeba operovat s tolika zaměstnanci, jejich počet se tedy snížil, přičemž byla zachována stejná produktivita práce.

Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 – 2013 (vlastní zpracování)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	197	195	176	169	157	132	136	131	129

3.5 Charakteristika odvětví

Podnik patří svým předmětem podnikání většinou do odvětví CZ-NACE 25 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Toto odvětví zahrnuje výrobu čistě kovových výrobků, které mají statickou funkci a nově ještě výrobu zbraní a střeliva. V podstatě skoro všechno s čím přicházíme do styku a je to kovové, tak je vyráběné v tomto odvětví. I přes různorodost výrobků odvětví je ale pro všechny obory v odvětví sjednocující charakteristikou skutečnost, že původním materiálovým vstupem do tohoto odvětví jsou tradiční kovové polotovary vyrobené v odvětví CZ-NACE 24 - Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství. Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků má trvale významné místo ve sféře celého zpracovatelského průmyslu. Především pro strojírenský a automobilový průmysl je toto odvětví jedním z nejdůležitějších dodavatelů komponentů pro kompletaci konečných výrobků a zařízení. Toto odvětví se v roce 2009 řadilo na druhé místo s podílem 8,7 % na tržbách za vlastní výrobky a služby v rámci zpracovatelského průmyslu. Na průměrném počtu zaměstnanců zpracovatelského průmyslu se CZ-NACE 25 podílelo 13 %. Velmi významnou úlohu hraje toto odvětví svým podílem 11 % na celkové přidané hodnotě celého zpracovatelského průmyslu.



- 25.1 Výroba konstrukčních kovových výrobků
- 25.2 Výroba radiátorů a kotlů k ústřednímu topení, kovových nádrží a zásobníků
- 25.3 Výroba parních kotlů
- 25.4 Výroba zbraní a střeliva
- 25.5 Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková metalurgie
- 25.6 Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění
- 25.7 Výroba nožifských výrobků, nástrojů a železářských výrobků
- 25.9 Výroba ostatních kovodělných výrobků

Obrázek 4 Podíly skupin CZ-NACE 25 na tržbách za prodej vl. výrobků a služeb v r. 2012

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013

4 ANALÝZA OKOLÍ SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.

Jelikož každý podnik působí v určitém prostředí, které jej ovlivňuje a působí na něj, v této kapitole bude daná společnost XYZ, a. s. analyzována z pohledu rizik, které mají na danou společnost vliv, a celkově zde bude popsáno okolí společnosti. Konkrétně bude v dané kapitole popsána SWOT analýza, PEST analýza a Porterova analýza pěti sil.

4.1 SWOT analýza

Rizika společnosti lze odhalit například s využitím SWOT analýzy. Daná analýza odhaluje jak silné a slabé stránky společnosti, které souvisí s jejím vnitřním prostředím, tak i příležitosti a hrozby, které mají naopak souvislost s okolím vnějším.

Tabulka 4 SWOT analýza společnosti XYZ, a. s (vlastní zpracování)

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <p>Vysoká kvalita a spolehlivost výrobků a jejich úspěšná aplikace ve významných výrobních programech více než 15 zemí světa.</p> <p>Rostoucí tendence podílu exportu na celkovém objemu prodeje výrobků a služeb.</p> <p>Robotizace pracovišť a moderní technologické postupy.</p> <p>Firma s velkou tradicí a zkušenostmi, odbornými zaměstnanci a stabilním vedením, pravidelné proškolení vedoucích pracovníků firmy.</p> <p>Management společnosti tvořen místními občany, kteří mají eminentní zájem na dobré pověsti své firmy.</p> <p>Stálí odběratelé jak v ČR, tak v zahraničí.</p> <p>Rozvinutý mezinárodní obchod.</p> <p>Certifikace ISO již od r. 1998.</p> <p>Akceptace nových trendů.</p> <p>Firma je ve svém oboru vnímána jako renomovaný výrobce přesných odlitků, vstříkovacích forem a nástrojů.</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <p>Nepřipravenost společnosti na ekonomickou krizi.</p> <p>Firma neklade důraz na marketing a propagaci.</p> <p>Propuštění cca 30 % zaměstnanců od r. 2005 z důvodu velkých změn ve společnosti XYZ, a.s. a dopadu ekonomické krize na podnik.</p> <p>Problémy s dodávkovou spolehlivostí.</p>
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>Oživení poptávky a vstup na nové trhy.</p> <p>Upevnění vybudované pozice společnosti na</p>	<p>HROZBY</p> <p>Nárůst konkurence.</p>

<p>trhu.</p> <p>Zapojení pracovníků do vzdělání (Technologická fakulta UTB).</p> <p>Využití organizací zabývajících se zahraničním obchodem pro další rozšíření prodeje firmy.</p>	<p>Zvýšení cen energií a vstupů.</p> <p>Nedostatek kvalifikovaných odborníků.</p> <p>Špatná situace na trzích, kde firma operuje.</p>
--	---

Po vytvoření SWOT analýzy bych vybrala jen hlavní body z daných oblastí. Dle mého názoru mezi nejsilnější stránky společnosti patří specializovanost pracovníků a dlouhodobá tradice firmy. Daná skutečnost pomáhá podniku růst a jít dopředu. Firma vyrábí vysoce kvalitní výrobky, což je tedy zásluha zejména těchto pracovníků. Za nejslabší stránku bych považovala nepřipravenost společnosti na ekonomickou krizi, která měla na společnost velký dopad. Společnost v jejím důsledku byla nucena prodat 50% podíl společnosti DEF, a.s., která byla ekonomickou krizí zasažena mnohem citelněji. Konkrétně to bylo z důvodu výrazného propadu obchodních zakázek a ztrátovosti produkce této společnosti. Svůj podíl na výrazném zhoršení ekonomické situace podniku mělo i to, že společnost obměnila v daném roce 60 % produkce, a to na sortiment s vyšší přidanou hodnotou a dále se jí zvýšila zmetkovitost vlivem zavedení nové technologie. Společnost měla také v r. 2011 problémy s dodávkovou spolehlivostí, která byla pouhých 65 – 70 %. Pro zajištění konkurenceschopnosti do budoucna je však nutné, aby společnost tuto dodávkovou spolehlivost zvýšila alespoň na 85 %. Tento cíl společnost v r. 2012 splnila, a to na 87 % místo plánovaných 85 %, avšak je důležité, aby tuto hranici udržela i nadále a získala a upevnila tím tak důvěru zákazníků. Jako další mínus bych viděla nerozvinutost marketingu. Firma sice získává nové zákazníky, ale jelikož situace na trhu je nevyzpytatelná, je třeba, abych nových zákazníků firma získávala více. Tímto navážu na danou příležitost podniku – jelikož mezinárodní obchod je otevřený a rozvinutý, podnik s takovou specializací může pokročit dále a získávat zákazníky na jiných trzích. Za největší hrozbu bych pokládala zvýšení cen energií, které podnik spotřebovává ve velkém, protože se nachází v energeticky náročném odvětví.

4.2 PEST analýza

PEST analýza je další z možností, pomocí nichž lze analyzovat prostředí, v němž se společnost nachází a s tím související rizika. U PEST analýzy jsou charakterizována tato prostředí: politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické.

4.2.1 Politicko-právní prostředí

Společnost XYZ, a. s. spadá s její výrobou kovových forem a odlitků do zpracovatelského průmyslu. Týká se jí tak politické prostředí, které ovlivňuje všechny obchodní společnosti v České republice, ale i politicko-právní prostředí týkající se průmyslu.

Z toho důvodu, že zákazníky dané společnosti nejsou pouze právnické, ale i fyzické osoby, společnost je povinna jednat jak v souladu s obchodním, ale i občanským zákoníkem. Daný podnik je akciovou společností, z čehož vyplývá povinnost auditu a výsledek každoroční prověrky účetní závěrky musí zveřejňovat v Obchodním rejstříku.

Je samozřejmostí, že daná společnost musí dodržovat i zákony o daních, jakými jsou například zákon o dani z příjmu, DPH a silniční daň.

V případě vymáhání pohledávek musí společnost jednat dle insolvenčního zákona, avšak musí se řídit i zákonem o exekuci, apod. Neméně důležitým právním předpisem, kterým se musí společnost řídit je zákon o hospodářské soutěži.

4.2.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí v České republice není příliš uspokojivé. Stejně jako v minulých letech, tak i letos Česká republika hospodaří se schodkovým rozpočtem. Veřejný dluh se stále zvyšuje a momentálně se nachází v aktuální výši 1 780 544 mil. Kč, což představuje vůči HDP téměř 47 %. Schodkové hospodaření se vláda snaží částečně snižovat pomocí navýšování daně z přidané hodnoty. V r. 2012 došlo ke zvýšení spodní sazby DPH z 10 % na 14 %. V r. 2013 pak došlo ke zvýšení dolní i horní sazby DPH o jeden procentní bod, a to na současných 15% a 21 %. Od r. 2016 se plánuje sjednocení sazby DPH, a to na 17,5 %.

Společnost XYZ, a. s. byla v minulých letech postižena hospodářskou krizí a dosahovala v průběhu několika let velkých ztrát. V r. 2011 se i přesto společnosti podařilo dosáhnout kladného hospodářského výsledku, kterého dosáhla i v následujících dvou letech. V r. 2013 se jí dokonce podařilo splatit všechny bankovní úvěry, díky tomuto není ovlivněna vývojem úrokových sazeb z dlouhodobých úvěrů, avšak stále na společnost mohou mít vliv úrokové míry z krátkodobých úvěrů nebo například úroky z prodlení, apod.

Z makroekonomického hlediska společnost pochopitelně ovlivňuje inflace. V současnosti se jedná o vcelku aktuální téma, jelikož z toho důvodu, že od listopadu r. 2012 se krátkodobé úrokové sazby ČNB nachází na tzv. technické nule (diskontní sazba s 2T repo sazbou

činí 0,05 %, lombardní sazba pak 0,25 %), nemohla ČNB tyto sazby použít pro cílování inflace v rámci měnové politiky. Proto se Česká národní banka na podzim r. 2013 rozhodla spustit měnové intervence s cílem oslabit českou korunu a udržet ji na hladině 27 CZK/EUR za účelem zvýšení cenové hladiny. Důvodem, proč se pro dané kroky Česká národní banka rozhodla, byla hrozící deflace, což má na ekonomiku špatný vliv (mohlo by dojít ke snižování mezd či cen a ke zvyšování nezaměstnanosti). Společnost XYZ, a. s. provozuje exportní aktivity s mnoha zeměmi Evropy, ale i USA a Asie. Proto je pro ni důležité sledovat vývoj měnových kurzů, konkrétně současný vývoj kurzu CZK/EUR je pro společnost velmi významný. Dle predikce MF ČR se bude směnný kurz CZK/EUR v r. 2014 pohybovat na průměrné hladině 27,3 CZK/EUR, v r. 2015 pak dle predikce dojde k mírnému snížení na 27,2 CZK/EUR. Na následujícím obrázku pak lze vidět vývoj kurzu CZK/EUR od r. 2010.

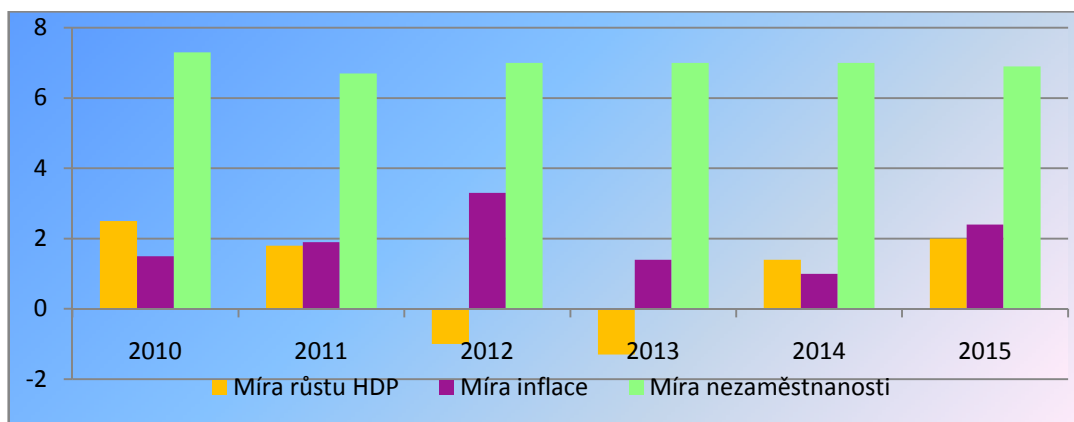


Obrázek 5 Graf vývoje kurzu CZK/EUR od r. 2010

Zdroj: XE.com, © 1995 – 2014

Obrázek č. 6 zobrazuje vývoj hlavních makroekonomických ukazatelů od r. 2010. Z obrázku lze vyčíst vývoj české ekonomiky, kdy v průběhu r. 2012 se země potýkala s mírnou recesí, která pak pokračovala i v následujícím roce. V r. 2014 se dle predikce MF ČR očekává oživení ekonomiky, a to o 1,4 %. Míra inflace dosáhla nejvyšších hodnot (3,3 %) v r. 2012 a dosáhla tak nejvyšší úrovně za poslední čtyři roky. V r. 2014 se očekává zvýšení indexu spotřebitelských cen o 1 %, což stále spadá do inflačního pásma v rámci cílování inflace, které ČNB nastavila na 2 %. Co se týče vývoje míry nezaměstnanosti, ve všech sledovaných letech se tento ukazatel pohyboval na zhruba stejné úrovni, a to 7 % bez žádných výraznějších výkyvů. Nejvyšší míry nezaměstnanosti bylo dosaženo v r. 2010, kdy se tato míra pohybovala na úrovni 7,3 % jako následek hospodářské krize.

V následujících letech však došlo k jejímu mírnému poklesu, avšak s vysokou mírou nezaměstnanosti lze počítat i v následujícím období.



Obrázek 6 Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů od r. 2010

Zdroj: Ministerstvo financí, © 2005 – 2013 (vlastní zpracování)

Pozn.: Roky 2014 a 2015 jsou predikcí Ministerstva financí.

4.2.3 Sociální prostředí

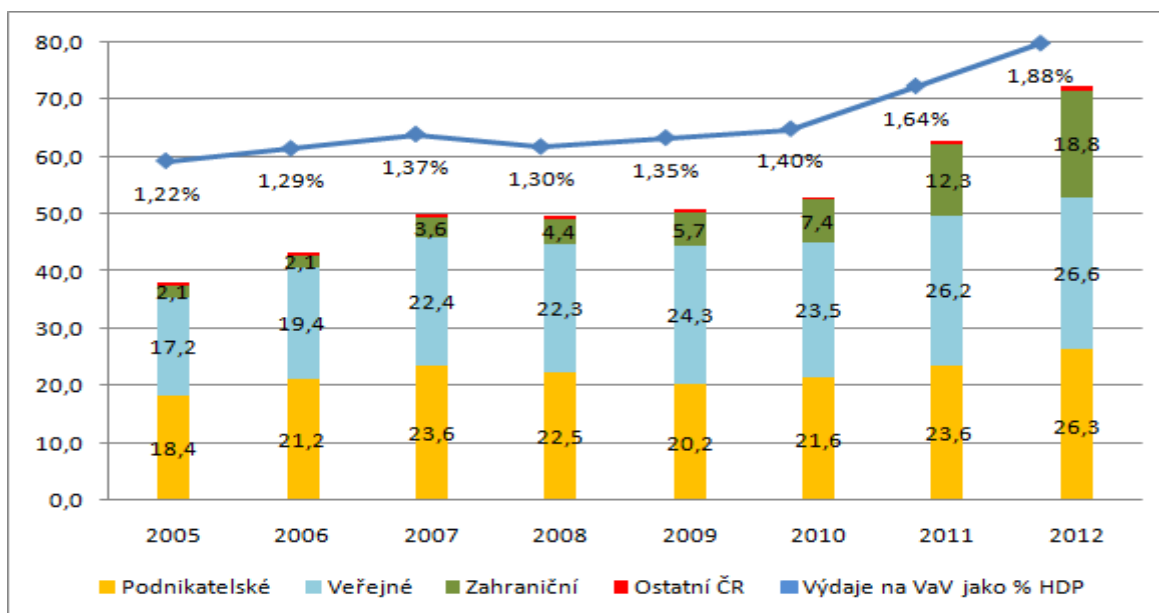
Jak je všeobecně známo, Česká republika se v posledních letech potýká s problémem stárnutí populace, což představuje negativní demografický vývoj. V důsledku tohoto problému roste počet osob v důchodovém věku, naopak klesá počet ekonomicky aktivních osob, současná sociální politika ČR je proto neudržitelná do budoucna. Penzijní reforma a zavedení II. pilíře byly a jsou poměrně diskutovaným tématem, avšak společností tato změna nebyla přijata příliš pozitivně a zavedení II. pilíře se setkalo s neúspěchem. V současnosti má Česká republika přes 10,5 mil. obyvatel, z čehož ekonomicky aktivních je necelých 4,9 mil. osob. (ČSÚ, 2014)

Dalším problémem je neustále se zvyšující podíl vysokoškolsky vzdělaných osob, kdy roste podíl nezaměstnaných absolventů a také klesá množství absolventů zejména řemeslných oborů, kdy firmám z toho důvodu často chybí právě tito odborníci. Životní úroveň v posledních letech spíše stagnuje, průměrná mzda roste pouze nominálně, protože kvůli zvyšujícímu se daňovému zatížení reálně spíše klesá, a také jen málokdo na ni dosáhne (pohybuje se okolo 27 000 Kč za měsíc), jelikož daný průměr je na tak vysoké úrovni zejména kvůli lidem s vysokými příjmy. Dle Vlády České republiky (2012) domácnosti nejvíce utrací za bydlení a výživu a výrazně se také zvyšuje zadluženost českých domácností, kdy nejvíce převažují hypoteční a další úvěry na bydlení.

4.2.4 Technologické prostředí

Pokud chce v dnešní době firma na trhu uspět, bez dobrého technologického zázemí se jí to zajisté nepodaří. Pokud firma disponuje vyspělým technologickým vybavením, může se jednat i o konkurenční výhodu. Daná společnost XYZ, a. s. si je toho dobře vědoma a v r. 2011 zahájila projekt „Beta“, na kterou společnost obdržela účelovou podporu od Technologické agentury ČR ve výši přesahující 1,9 mil. Kč na dobu trvání tři roky. Daný projekt je zaměřen na výzkum a vývoj technologie výroby rozměrných tenkostěnných a vysoce jakostních odlitků z hliníkových slitin. V r. 2012 dále došlo k robotizaci pracovišť, díky čemuž společnost očekává snížení nákladů na výrobu forem a současně s tímto také zkrácení termínu dodávek, zvýšení kapacity i kvality vyráběných forem. V r. 2012 se také společnosti podařilo úspěšně absolvovat recertifikační audit systému jakosti.

Na obrázku č. 7 lze vidět vývoj výdajů na VaV v ČR od r. 2005 v závislosti na jejich zdroji. Za pozitivní můžeme považovat, že tyto výdaje se každoročně zvyšují, s výjimkou r. 2008, kdy došlo k jejich mírnému poklesu, což můžeme přisuzovat tehdy výrazně probíhající hospodářské krizi. Z dlouhodobého hlediska můžeme pozorovat nárůst investic do VaV z veřejného sektoru, od r. 2009 můžeme pozorovat nárůst i u podnikatelského sektoru, kdy zároveň je sektor i sektorem, kam jsou dané prostředky nejvíce investovány (průměrně 57 % celkových investic do VaV). (ČSÚ, 2014)



Obrázek 7 Celkové výdaje na výzkum a vývoj podle zdroje financování v mld. Kč

Zdroj: ČSÚ, 2014, (vlastní zpracování)

4.3 Porterova analýza pěti sil

Výše již proběhla analýza silných a slabých stránek, ale i příležitostí a hrozeb pro společnost XYZ, a. s. Dále pak pomocí PEST analýzy bylo charakterizováno prostředí, ve kterém se společnost nachází a které na ní působí, pro kompletní analýzu je třeba ještě specifikovat jednotlivé subjekty, které na danou společnost mají vliv. Dané subjekty jsou zde analyzovány právě pomocí Porterovy analýzy pěti sil, kam se řadí: stávající konkurence, nová konkurence, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituty.

4.3.1 Stávající konkurence

Konkurenceschopnost ostatních subjektů v oblasti podnikání spol. XYZ, a. s. se stále zvětšuje, zejména se to týká výroby forem pro vstřikování plastů. Aby společnost svoji konkurenceschopnost udržovala, koncem r. 2012 realizovala investici do pořízení nového 5osého CNC stroje. Od této investice je očekáváno snížení nákladů na výrobu forem a současně zkrácení termínu dodávek, dále se očekává zvýšení kapacity a kvality vyráběných forem. Pro udržení konkurenceschopnosti je důležité dodržovat kvalitu výrobků, pevné termíny dodávek, dodávkovou spolehlivost a v neposlední řadě také příznivé ceny. Mezi největší současné konkurenty patří firmy KASKO-Formy, s. r. o. a Alucast, s. r. o.

4.3.2 Nová konkurence

Vstup nové konkurence do oboru podnikání spol. XYZ, a. s. není příliš pravděpodobný, a to z toho důvodu, že společnost podniká v oblasti náročné na technologie, kde je třeba disponovat určitým know-how, čímž vznikají bariéry vstupu do odvětví.

4.3.3 Vliv odběratelů

Společnost XYZ, a. s. disponuje velkým množstvím odběratelů, přičemž někteří z nich zajisté vliv na tento podnik mají. Mezi hlavní odběratele patří zahraniční společnosti v oborech leteckého a obranného průmyslu, zdravotní techniky, optiky a elektroniky. Zákazníci v oboru výroby přesných hliníkových odlitků, přesného obrábění odlitků a prototypových dílů, výroby forem, opravy a údržby forem stále zvyšují své nároky a vyžadují maximální technickou i výrobní flexibilitu, včetně průběžného zlepšování a udržování technické úrovně strojního vybavení, konstrukčních a programovacích prostředků a spol. XYZ, a. s. se tomuto musí snažit přizpůsobit, pokud nechce přijít o významné zá-

kazníky. Mezi nejvýznamnější odběratele společnosti patří například A.RAYMOND Jablonec, s. r. o. a AOA Apparatebau Gauting GmbH.

4.3.4 Vliv dodavatelů

Analyzovaná společnost XYZ, a. s. je výrobní společností, která disponuje jen malým počtem dodavatelů. Společnost musí být přizpůsobivá vůči jejich obchodním podmínkám, stanovým cenám apod. a nemůže si pro sebe příliš diktovat podmínky.

4.3.5 Substituty

Hrozba substitutů také pro společnost XYZ, a. s. není příliš aktuální. Je to z toho důvodu, že společnost vyrábí velmi specifické výrobky, k jejichž výrobě využívá také specifickou technologii, jak již bylo zmíněno výše, společnost tedy disponuje určitým know-how. Konkurence daného podniku nevyužívá stejnou technologii, naopak využívá odlišnou technologii (např. jinou technologii obrábění). Specifické výrobky se dají jen těžko nahradit, proto společnost v této oblasti nemá teoretický důvod se obávat.

5 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.

Pro podporu správného rozhodování a objektivního posouzení podniku je třeba provést analýzu jeho finančního zdraví. Díky finanční analýze může její uživatel zjistit, jak podnik hospodařil v letech minulých až do současnosti. Finanční analýza zde bude provedena za roky 2010 – 2013 u analyzované společnosti XYZ, a. s. Pro srovnání byl vybrán jeden z hlavních konkurentů dané společnosti, přičemž z důvodu zachování anonymity je zde daný podnik uváděn jako společnost DEF, s. r. o. Pro analýzu byla čerpána data z výročních zpráv obou společností, avšak z toho důvodu, že společnost DEF, s. r. o. zatím nezveřejnila výroční zprávu za rok 2013, finanční analýza pro tuto společnost proběhla pouze za roky 2010 – 2012.

5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Pro analýzu absolutních ukazatelů je využívána horizontální a vertikální analýza. Vertikální analýza vyjadřuje, jak se jednotlivé položky účetních výkazů procentuálně podílí na jedné zvolené základně. Těmito základnami byly zvoleny bilanční suma aktiv a pasiv, celkové náklady a celkové výnosy. Díky horizontální analýze je možno zobrazit vývoj jednotlivých položek v čase.

5.1.1 Horizontální a vertikální analýza majetkové a finanční struktury

Tabulky s výpočty horizontální a vertikální analýzy majetkové a finanční struktury pro spol. XYZ a pro spol. DEF, s. r. o. jsou obsaženy v přílohách č. 1 – 4. Z hlediska majetkové struktury můžeme u spol. XYZ sledovat klesající tendenci, DHM se celkově za sledované roky snížil celkem o 32 %, DM pak o 16 %. Důvodem poklesu bylo omezení investic a vysoké odpisy. Většinový podíl na celkových aktivech u spol. XYZ mají OA, které vykazují mírné, avšak rostoucí tempo. Tento podíl je okolo 60 %. U spol. DEF je podíl OA na A ještě výraznější, konkrétně 85 % v letech 2011 a 2012. Na struktuře OA se u spol. XYZ v letech 2012 a 2013 podílí zhruba rovnoměrným způsobem zásoby, krátkodobé pohledávky a KFM. Na DM má pak rozhodující podíl DHM, což je pochopitelné, když spol. XYZ je výrobním podnikem. Struktura pasiv napovídá, jak společnost financuje svůj majetek. U spol. XYZ, zde mají rozhodující podíl CZ, na kterých se nejvíce podílí KZ. Obdobný způsob financování majetku vykazuje i spol. DEF. U spol. XYZ můžeme sledovat výrazné změny ve VK. V r. 2011 spol. XYZ dosáhla po dvou letech výrazných ztrát kladného VH, který patřil k jedněm z nejlepších v historii společnosti. Díky podstatnému zlepšení

hospodaření podniku v r. 2011 došlo i ke zlepšení jeho finanční situace, což se projevilo ve všech ukazatelích jako likvidita, zadluženost, rentabilita, aktivita a produktivita. V r. 2011 dále došlo ke zvýšení ZK o 19 %, které proběhlo peněžitým vkladem ve výši 15 mil. Kč. Tento krok byl nutný z důvodu do té doby vykazovaného záporného VK. Podíl CZ se díky kladným hospodářským výsledkům od r. 2011 snižoval, celkově poklesl o 28 %. U KZ taktéž došlo k poklesu, celkově o 22 %. U dlouhodobých bankovních úvěrů dokonce došlo v r. 2013 k jejich kompletnímu splacení. Finanční zdraví společnosti se tak rok od roku zlepšuje.

5.1.2 Horizontální a vertikální analýza výnosů a nákladů

Pro tabulky s horizontální a vertikální analýzou výnosů a nákladů obou společností jsou vyčleněny přílohy č. 5 – 8. Na celkových výnosech mají rozhodující podíl výkony, na kterých mají zase největší podíl tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, což je dokazuje, že spol. XYZ je výrobní firmou. To stejné platí i pro spol. DEF, která dosahuje výborných výsledků při rozvoji společnosti. Její výkony se ve sledovaných letech zvýšily o 99 %. U spol. XYZ je tento celkový přírůstek pouhých 12 %, přičemž v letech 2012 byl zaznamenán meziroční pokles výkonů o 10 %. Negativním směrem působila změna stavu nedokončené výroby a hotových výrobků, která poklesla o 1 382 tis. Kč. Nejvýraznější snížení však v r. 2012 zaznamenal prodej zboží s poklesem o 50 %. Tento pokles byl způsoben snížením objemu zakázek kvůli poklesu hospodářství v celé Evropě. V r. 2013 pak výkony pokračovaly zhruba na stejné úrovni, prodej zboží však zaznamenal oživení o 23 %. Zmiňovaný pokles výkonů byl však částečně kompenzován poklesem spotřeby materiálu, energie a služeb. Celkově se však snížení projevilo na výši přidané hodnoty, která se snížila. Co se týče nákladových položek, rozhodující podíl má pochopitelně výkonová spotřeba. U odpisů můžeme sledovat klesající charakter s výjimkou mírného nárůstu v r. 2013, což může značit oživení investic. Snižování odpisů na jednu stranu působí pozitivně díky vlivu na VH, avšak nejedná se o zcela pozitivní faktor hospodaření. Tento pokles být spojen se zastavením investic, což se ve spol. XYZ skutečně stalo, a to může vést ke ztrátě konkurenční pozice.

5.2 Analýza vývoje a dělení hospodářského výsledku

Tabulka 5 Vývoj VH od r. 2010 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013
Provozní VH	-29 079	10 093	9 900	7 641

Finanční VH	-2 857	-590	-1 648	1 402
Mimořádný VH				
VH za účetní období	-31 936	8 815	7 564	9 043
VH před zdaněním	-31 936	9 503	8 252	9 043
VH před zdaněním a úroky	-29 842	10 539	9 064	9 488
Nákladové úroky	2 094	1 036	812	445
Společnost DEF, s. r. o.:				
Provozní VH	4 927	9 283	20 932	
Finanční VH	-554	-1 030	-602	
Mimořádný VH	0	0	0	
VH za účetní období	3 610	6 675	16 845	
VH před zdaněním	4 373	8 253	20 330	
VH před zdaněním a úroky	4 487	8 334	20 389	
Nákladové úroky	114	81	59	

Z tabulky č. 5 můžeme vyčíst vývoj hospodářského výsledku jak společnosti XYZ, tak společnosti DEF, Společnost XYZ v r. 2011 dosáhla kladného hospodářského výsledku po mnoha letech ztrátového hospodaření. Roky 2012 a 2013 pak měly naštěstí stejný pozitivní trend a suma VH za účetní období se pohybuje zhruba na stejné úrovni. Dobrých ekonomických výsledků u spol. XYZ bylo dosaženo zejména díky stabilizaci a rozvoji veškerých činností společnosti. Pozitivní ovlivnil ekonomiku společnosti i značný nárůst poptávky v sortimentu odlitků přesného lití a i po výrobě forem pro vstřikování plastů. Konkurent společnosti, tedy spol. DEF, však dosahoval ve sledovaných letech mnohem lepších výsledků. Jeho výsledek hospodaření v r. 2011 vzrostl o 85 % oproti předcházejícímu roku, v r. 2012 to pak bylo dokonce o 152 % oproti r. 2011.

5.2.1 Dělení hospodářského výsledku

Tabulka 6 Dělení VH (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013
EBIT	-29 842	10 539	9 064	9 488
Stát (daň)	0	688	688	0
Věřitel (nákladové úroky)	2 094	1 036	812	445
Čistý zisk	-31 936	8 815	7 564	9 043
Společnost DEF, s. r. o.:				
EBIT	4 487	8 334	20 389	
Stát (daň)	763	1 578	3 485	
Věřitel (nákladové úroky)	114	81	59	
Čistý zisk	3 610	6 675	16 845	

Tabulka č. 6 zobrazuje jednotlivé složky podílející se na čistém výsledku hospodaření. Je v zájmu každého manažera, aby jeho podniku připadala co největší míra z dosaženého hospodářského výsledku. Můžeme vidět, že spol. XYZ v každém ze sledovaných let připadlo více než 84 % VH, v r. 2013 dokonce až 95 % z EBITu připadlo společnosti. Nákladové úroky, tedy podíl pro věřitele, vykazují každoroční snižování, což je způsobeno splácením dlouhodobých bankovních úvěrů. V r. 2013 pak došlo k jejich úplnému splacení. Společnosti DEF v žádném ze sledovaných letech 2010 – 2012 nezůstalo více než 82 % z EBITu. To však můžeme připisovat mnohem většímu daňovému zatížení oproti spol. XYZ, které vznikl pouze v letech 2011 a 2012 odložený daňový závazek ve výši 688 tis. Kč. I nákladové úroky ve spol. DEF díky splacení bankovních úvěrů vykazují klesající charakter.

5.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Níže bude analyzován čistý pracovní kapitál, který představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji a představuje významný indikátor platební schopnosti podniku.

Tabulka 7 Ukazatel ČPK (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013
OA	66 652	75 035	76 460	80 568
Zásoby	27 484	32 533	29 483	28 261
Pohledávky	29122	22247	20510	24334
KFM	10 046	20 255	26 467	27 973
KCZ	82 584	66 433	62 935	64 708
ČPK	-15 932	8 602	13 525	15 860
Společnost DEF, s. r. o.:				
OA	34 478	73 116	81 966	
Zásoby	22 293	18 948	40 915	
Pohledávky	4 483	32 357	17 754	
KFM	7 702	21 811	23 297	
KCZ	28 060	61 775	58 431	
ČPK	6 418	11 341	23 535	

Z tabulky č. 7 lze vidět vývoj ČPK a jeho jednotlivých složek. ČPK vykazuje každoroční růst a to u obou sledovaných společností. Čistý pracovní kapitál spol. DEF však roste mnohem rychleji, než je tomu u spol. XYZ. Konkrétně spol. DEF vykazuje 77% nárůst ČPK v r. 2011, v r. 2012 byl tento nárůst bezmála 108 % oproti r. 2011. U spol. XYZ je tento vývoj mírnější. Největšího zvratu společnost dosáhla v r. 2011, kdy po mnoha letech

ztrát dosáhla kladného VH, čímž samozřejmě vzrostl i její ČPK. V r. 2012 spol. XYZ znamenala nárůst ČPK o 57 %, v dalším roce to však bylo pouhých 17 %. Za pozitivní však můžeme považovat to, že se ČPK pohybuje v kladných hodnotách (s výjimkou r. 2010, kdy měla společnost nekrytý dluh), OA tedy převyšují KCZ. Teoreticky to znamená, že obě společnosti by neměly mít problém s úhradou jejich závazků.

5.4 Analýza poměrových ukazatelů

Tato kapitola zahrnuje analýzu poměrových ukazatelů, které jsou dle teorie nejvýznamnějším nástrojem v rámci finanční analýzy. Dojde zde k analýze aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti jak pro spol. XYZ, tak i pro jejího konkurenta, spol. DEF.

5.4.1 Analýza aktivity

Pomocí těchto ukazatelů můžeme měřit, jak je podnik schopný využívat vlastní zdroje. V případě, že podnik disponuje více aktivy, než je nezbytné, vznikají mu tak nadbytečné náklady a nízký zisk. V opačné situaci, tedy tehdy, kdy podnik operuje s nedostatkem aktiv, se podnik musí zříct některých svých podnikatelských příležitostí, čímž se připravuje o výnosy.

Pro společnost XYZ a DEF byly spočítány ukazatele obratovosti, tedy kolikrát se zvolená položka obrátí ve sledovaném období a doby obratu, tedy kolik dnů trvá jedna obrátka.

Tabulka 8 Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	1,08	1,20	1,11	1,03
Obrat zásob	4,84	4,62	4,60	4,59
Doba obratu zásob	74,34	77,99	78,25	78,42
Doba obratu pohledávek	78,77	53,33	54,43	67,53
Doba obratu závazků	223,38	159,26	167,03	254,48
Společnost DEF, s. r. o.:				
Obrat aktiv	1,11	0,69	0,96	
Obrat zásob	2,41	3,15	2,28	
Doba obratu zásob	149,68	114,31	158,09	
Doba obratu pohledávek	30,10	195,20	68,60	
Doba obratu závazků	199,04	381,44	230,59	

Z tabulky č. 8 můžeme vyčíst informace, které se týkají řízení aktivity u obou sledovaných společností. U spol. XYZ se obrat aktiv nachází nad doporučenou hodnotou, tedy 1, z čehož vyplývá, že společnost dosahuje více než 1 Kč tržeb (resp. výnosů) z 1 Kč majet-

ku. Spol. DEF se v r. 2011 i 2012 nacházela pod touto doporučenou hodnotou. Obrat zásob u spol. XYZ vykazuje zhruba stejnou úroveň ve všech sledovaných letech a dosahuje dvojnásobných hodnot oproti spol. DEF. Splatnost pohledávek u spol. XYZ je obvykle 14 dní, avšak výpočty naznačují zhoršenou platební morálku ze strany odběratelů společnosti. V r. 2013 můžeme u spol. XYZ sledovat nárůst sumy pohledávek o necelých 20 %, přičemž došlo k dalšímu zhoršení platební morálky. Spol. DEF zaznamenala v r. 2011 markantní nárůst doby obratu pohledávek, což bylo zapříčiněno nárůstem pohledávek o 620 %. V r. 2012 však došlo k výraznému zlepšení v platební morálce odběratelů. Co se týče doby obratu závazků, obě společnosti hradí svým dodavatelům výrazně později, než sami dostávají zapláceno. Pro potenciální věřitele tak obě společnosti nemusí představovat atraktivního obchodního partnera.

5.4.2 Analýza likvidity

Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku a její ukazatele vypovídají o tom, jak je podnik schopen dostát svým závazkům. Rozlišujeme tři stupně ukazatelů, a to běžnou likviditu, pohotovou a hotovostní, kdy běžná likvidita zahrnuje celková OA, pohotová likvidita vyčleňuje zásoby a hotovostní likvidita obsahuje pouze KFM.

Tabulka 9 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita – L3	0,81	1,13	1,21	1,25	1,5 – 2,5
Pohotová likvidita – L2	0,47	0,64	0,75	0,81	1 – 1,5
Hotovostní likvidita – L1	0,12	0,30	0,42	0,43	0,2 – 0,5
Podíl ČPK na OA	-24 %	11 %	18 %	20 %	30 – 50 %
Podíl ČPK na A	-13 %	7 %	11 %	13 %	10 – 15 %
Společnost DEF, s. r. o.:					
Běžná likvidita	1,23	1,18	1,40		
Pohotová likvidita	0,43	0,88	0,70		
Hotovostní likvidita	0,27	0,35	0,40		
Podíl ČPK na OA	19 %	16 %	29 %		
Podíl ČPK na A	13 %	13 %	24 %		

Z tabulky č. 9 vyplývá, že obě společnosti se nachází výrazně pod doporučenými hodnotami u běžné a pohotové likvidity. Dle ukazatele běžné likvidity by oba sledované podniky mohly teoreticky mít problém s uspokojením svých věřitelů. Pokud se pohotová likvidita nachází pod hodnotou 1, podnik musí spoléhat na prodej zásob, což je taktéž případ obou společností. Pouze u hotovostní likvidity se sledované podniky nachází v doporučených

hodnotách. Co se týče podílu ČPK na A, spol. XYZ se v doporučených hodnotách nachází za poslední dva sledované roky, spol. DEF splňuje doporučené hodnoty ve všech letech, v r. 2012 dosahovala dokonce nadprůměrných hodnot, což však může značit nižší hospodárnost. U podílu ČPK na OA u spol. XYZ můžeme považovat za pozitivní, že se tento ukazatel každoročně zvyšuje a společnost tedy usiluje o krytí větší části oběžného majetku dlouhodobými zdroji. Stále však spol. XYZ nedosáhla doporučených hodnot a disponuje tak nedostatečným finančním polštářem, na rozdíl od spol. DEF, která téměř dosáhla spodní hranice doporučených hodnot v r. 2012, můžeme tedy tvrdit, že daná společnost postupně vylepšuje svoje hospodaření.

5.4.3 Analýza rentability

Ukazatele rentability poskytují uživateli informace o tom, jak dokáže podnik hospodařit s do něj vloženým kapitálem a kolik Kč připadá na 1 Kč jmenovatele.

Tabulka 10 Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Rentabilita tržeb	-24 %	6 %	6 %	7 %
Rentabilita aktiv	-24 %	8 %	7 %	8 %
Rentabilita vlastního kapitálu	x	46 %	28 %	25 %
Rentabilita výnosů	-21 %	7 %	7 %	7 %
Rentabilita úplatného kapitálu	-74 %	18 %	15 %	26 %
Společnost DEF, s. r. o.:				
Rentabilita tržeb	7 %	11 %	18 %	
Rentabilita aktiv	9 %	10 %	21 %	
Rentabilita vlastního kapitálu	34 %	41 %	54 %	
Rentabilita výnosů	8 %	14 %	20 %	
Rentabilita úplatného kapitálu	24 %	37 %	57 %	

Z tabulky č. 10 můžeme u spol. DEF sledovat velmi příznivý vývoj ve všech ukazatelích rentability, jelikož společnost eviduje jejich každoroční a značný nárůst. Trochu odlišný vývoj je opět u spol. XYZ. Rok 2010 představoval pro danou společnost poslední ztrátový, tudíž jsou pochopitelné záporné hodnoty rentability. V následujících letech se pak všechny zmiňované ukazatele rentability nachází na přibližně stejné úrovni, s výjimkou rentability VK a úplatného kapitálu, kde je vývoj poněkud výraznější. Rentabilita VK má od r. 2011 klesající tendenci, což je způsobeno přírůstkem VK, který celkově vzrostl za sledované roky o 28 %. Stále se však hodnoty nachází nad průměrným úročením dlouhodobých vkladů a vlastníci tak dosahují vyššího efektu, než kterého by dosáhli v případě uložení peněžních

prostředků v bance. Z toho důvodu, že VK u spol. XYZ v jednotlivých letech prochází výraznými změnami, není tento ukazatel pro hodnocení rentability pro tuto společnost vhodný. Díky tomu, že míra rentability úplatného kapitálu je vyšší než úroková míra úvěrů, spol. XYZ efektivně využívá cizího úročeného kapitálu (podnik je tedy schopen tento kapitál zhodnotit více, než kolik z něj činí placené úroky).

5.4.4 Analýza zadluženosti

Díky analýze zadluženosti je možné zjistit stupeň zadluženosti podniku a s tím související míru rizika. Pokud podnik disponuje vysokým podílem VK, zajišťuje si tím finanční stabilitu, avšak tento způsob pro podnik představuje dražší formu financování než cizí kapitál. Zadluženost může být pro podnik do určité míry výhodná, jelikož jak je známo, cizí kapitál je levnější, než vlastní kapitál a je možné jím zvyšovat rentabilitu VK. Podnik by se však vždy měl snažit o optimální kapitálovou strukturu.

Tabulka 11 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	103,3 %	84,2 %	78,1 %	72,9 %
Míra zadluženosti	-27,80	5,49	3,57	2,56
Úrokové krytí	-14,25	10,17	11,16	21,32
Krytí DM vlastním kapitálem	-0,08	0,38	0,59	0,77
Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,72	1,17	1,31	1,34
Dl. cizí zdroje/Cizí zdroje	35,3%	37,1 %	34,1 %	29,4 %
Koeficient samofinancování	-3,7%	15,3 %	21,9 %	28,5 %
Společnost DEF, s. r. o.:				
Celková zadluženost	77,9 %	80,9 %	66,1 %	
Míra zadluženosti	3,54	4,24	2,03	
Úrokové krytí	32,67	83,41	286,51	
Krytí DM vlastním kapitálem	0,79	1,30	2,19	
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,49	1,91	2,57	
Dl. cizí zdroje/Cizí zdroje	25,3 %	11,1 %	8,5 %	
Koeficient samofinancování	22 %	19,1 %	32,5 %	

Doporučené hodnoty celkové zadluženosti jsou v rozmezí 30 – 60 %. Z tabulky č. 11 můžeme sledovat, že obě společnosti se nachází nad těmito doporučenými hodnotami, i když pozitivní je, že tyto hodnoty každoročně klesají u obou společností, což je u spol. XYZ dáno klesající sumou cizích zdrojů. Kladné výsledky hospodaření u spol. XYZ se však projevují v dostačující úrovni finančních zdrojů, díky kterým je vytvářena dostatečná rezerva. Ukazatel míry zadluženost by se měl pohybovat do hodnoty 1, obě sledované spo-

lečnosti však opět výrazně překračují tyto doporučené hodnoty. Uspokojivý je ukazatel úrokového krytí, který se opět u obou společností nachází vysoko nad doporučenou hodnotou, tedy 5. Z toho vyplývá, podniky nemají problémy vytvářet zisky potřebné ke splácení úroků z úvěrů. U krytí DM vlastním kapitálem se již obě společnosti rozcházejí. Tento ukazatel by měl být větší než 1, toto však splňuje pouze spol. DEF, která tak dává přednost finanční stabilitě před výnosem. Spol. XYZ se však k této hodnotě pomalu blíží, jelikož má tento ukazatel růstový charakter. Pro dlouhodobou finanční rovnováhu je důležité, aby byl DM krytý dlouhodobým kapitálem, což představuje zlaté pravidlo financování (hodnoty ukazatele by se měly pohybovat nad hodnotou 1). Obě společnosti tento požadavek splňují a můžeme tedy tvrdit, že jsou z dlouhodobého hlediska stabilními podniky. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele u spol. DEF však mohou naznačovat překapitalizování podniku, což je neefektivní, pokud ke krytí krátkodobého majetku používá nákladné dlouhodobé zdroje.

Tabulka 12 Multiplikátor VK (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
EBT/EBIT	-0,71	0,24	0,25	0,17
A/VK	-26,92	6,52	4,57	3,51
Multiplikátor VK	19,13	1,58	1,16	0,59
Společnost DEF, s. r. o.:				
EBT/EBIT	0,97	0,99	1,00	
A/VK	4,55	5,24	3,07	
Multiplikátor VK	4,43	5,19	3,07	

Pomocí ukazatele multiplikátoru VK je možné zhodnotit vliv zadlužení na rentabilitu VK. V případě, že tento ukazatel má vyšší hodnotu než 1, podnik má prostor pro další zadlužení. Výsledné hodnoty multiplikátoru naznačují, že obě sledované společnosti mají teoretický předpoklad k tomu se dále zadlužit.

5.5 Další ukazatele

Finanční analýza se nemusí opírat pouze o výše zmíněné ukazatele, nýbrž je možné do ní zařadit i další ukazatele, které využívají např. přidanou hodnotu, výnosy či počet zaměstnanců. Pro ukazatele o výkonnosti zaměstnanců by měla platit zásada, a to že osobní náklady na zaměstnance rostou jen v případě, pokud roste i přidaná hodnota na zaměstnance a produktivita práce.

V příloze č. 9 tabulka zobrazuje vývoj dalších poměrových ukazatelů pro spol. XYZ a spol. DEF. Pro společnost XYZ je významný ukazatel produktivity „osobní náklady na

přidanou hodnotu“, který nám říká, kolik hodnoty získané pomocí přeměny vstupů na výstupy připadá na 1 Kč vyplacenou na mzdách. U tohoto ukazatele můžeme sledovat spíše rostoucí tendenci s výjimkou r. 2012, kdy tento ukazatel zaznamenal mírný pokles. Toto však bylo významně ovlivněno výplatou mimořádné odměny jakou součástí nárůstu mezd. I u spol. DEF tento ukazatel vykazuje rostoucí tendenci, což můžeme považovat za pozitivní. Ve vztahu přidané hodnoty k výnosům můžeme u spol. DEF pozorovat stabilnější vývoj než je tomu u spol. XYZ, která se však v posledních dvou letech vyrovnala úrovni spol. DEF. Spol. DEF dále vykazuje mnohem rychlejší růst ukazatele přidané hodnoty na zaměstnance, než je tomu u spol. XYZ, kde je tento růst zanedbatelný.

5.6 Spider analýza

Díky spider analýze lze velmi dobře a rychle znázornit výsledky základních poměrových ukazatelů prostřednictvím tzv. paprskovitého grafu. Výsledky daných ukazatelů jsou porovnány se zvolenou základnou, kterou může být například odvětví, v tomto případě je však analyzovaná spol. XYZ porovnávána s jedním z jejích hlavních konkurentů. Díky grafickému znázornění je možné vidět, jak si spol. XYZ oproti tomuto konkurentovi stojí.

Tabulka 13 Vstupní data pro spider analýzu (vlastní zpracování)

			XYZ, a. s.	DEF, s. r. o.
Rentabilita	A.1	Rentabilita aktiv	7%	21%
	A.2	Rentabilita VK	28%	54%
	A.3	Rentabilita výnosů	7%	20%
Likvidita	B.1	Běžná likvidita	1,21	1,4
	B.2	Pohotová likvidita	0,75	0,7
	B.3	Okamžitá likvidita	0,42	0,4
Zadluženost	C.1	Vlastní kapitál/Aktiva	0,22	0,33
	C.2	Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,31	2,57
	C.3	Úrokové krytí	11,16	286,51
Aktivita	D.1	Obratovost aktiv	1,11	0,96
	D.2	Obratovost pohledávek	6,61	5,25
	D.3	Obratovost závazků	2,16	1,56

Graf spider analýzy obsahuje příloha č. 10 a lze vidět, že spol. XYZ za sledovaný rok 2012 dosahovala ve většině oblastí horších výsledků, než její konkurent. Pouze u ukazatelů aktivity je na tom spol. XYZ mírně lépe, než konkurent. Oblast, ve které si vede spol. XYZ výrazně hůře je oblast rentability, kdy konkurent, spol. DEF, dosahuje mnohem lepších výsledků.

6 ANALÝZA VÝVOJE A STRUKTURY POHLEDÁVEK V LETECH 2010 – 2013 SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.

V následující části proběhne analýza vývoje a struktury pohledávek ve spol. XYZ, a. s. za sledované roky 2010 – 2013. Pohledávky jsou analyzovány z pohledu jejich charakteristiky, tedy v rozvahovém členění a dále z hlediska jejich struktury, a to na pohledávky ve splatnosti a po splatnosti. Údaje jsou vždy platné k 31. 12. daného roku a zdrojem informací byly výroční zprávy společnosti spolu s interními informacemi.

6.1 Charakteristika pohledávek

Celkové pohledávky spol. XYZ, a. s. jsou tvořeny z převážné části krátkodobými pohledávkami. Společnost eviduje i dlouhodobé pohledávky, tedy pohledávky s dobou splatnosti delší než 1 rok, které však vykazují klesající charakter.

Krátkodobé pohledávky jsou ve všech sledovaných letech tvořeny hlavně pohledávkami z obchodního styku. Zanedbatelný podíl na celkových krátkodobých pohledávkách dále daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy, dohadné účty aktivní a jiné pohledávky. Konkrétní podíly na celkových pohledávkách a účasti na dlouhodobých a krátkodobých pohledávkách vyjadřuje tabulka č. 14 uvedená níže. Z toho důvodu, že na celkových pohledávkách mají největší podíl pohledávky z obchodních vztahů, jsou to právě tyto pohledávky, které jsou dále blíže zkoumány.

Tabulka 14 Procentuální podíly pohledávek spol. XYZ na celkových pohledávkách (vlastní zpracování)

	2010		2011		2012		2013	
	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %
Dlouhodobé pohledávky	1 400	100,00	712	100,00	24	100,00	24	100,00
<i>Dlouhodobé poskytnuté zálohy</i>	24	1,71	24	3,37	24	100,00	24	100,00
<i>Odložená daňová pohl.</i>	1 376	98,29	688	96,63	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	27 722	100,00	21 535	100,00	20 486	100,00	24 310	100,00
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	27 586	99,51	21 346	99,12	20 350	99,34	23 973	98,61
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	0	0,00	159	0,74	0	0,00	283	1,16
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	0	0,00	8	0,04	6	0,03	7	0,03
<i>Dohadné účty aktivní</i>	0	0,00	20	0,09	127	0,62	45	0,19
<i>Jiné pohledávky</i>	136	0,49	2	0,01	3	0,01	2	0,01

Dlouhodobé pohledávky jsou složeny z dlouhodobých poskytnutých záloh a odložené daňové pohledávky. Dlouhodobé poskytnuté zálohy představují zálohy na materiál, společnost dále účtuje o odložené dani.

Krátkodobé poskytnuté zálohy představují zálohy na pohonné hmoty. Pohledávky z obchodních vztahů je možné rozdělit na pohledávky, které vznikají zejména díky těmto činnostem, které pro společnost představují hlavní zdroj příjmu:

- výroba forem,
- výroba odlitků,
- obrábění a nástrojařství.

Ostatní činnosti společnosti jsou uvedeny v úvodu praktické části.

6.2 Analýza struktury pohledávek

Pohledávky z obchodního styku spol. XYZ, a. s. je možné blíže rozdělit, a to podle jejich splatnosti. Touto splatností se myslí sledování doby úhrady ze strany odběratele. Stav splatnosti je analyzován dle zůstatkové doby splatnosti, pokud tedy nějaká je, a to vždy k 31. 12. analyzovaného roku. Díky tomu je možné pohledávky rozdělit do dvou hlavních skupin, a to na pohledávky ve splatnosti a po splatnosti. Pohledávky po splatnosti jsou pak rozděleny blíže do určitých rozmezí, a to na pohledávky po splatnosti do 30 dnů, nad 30 dnů, nad 60 dnů a nad 90 dnů.

6.2.1 Struktura pohledávek spol. XYZ, a. s. k 31. 12. 2010

Pohledávky účetní jednotky XYZ, a. s. jsou evidovány na základě vydaných faktur. Pohledávky po splatnosti jsou tvořeny krátkodobými i dlouhodobými pohledávkami. Celková suma pohledávek z vydaných faktur činila k 31. 12. 2010 29 626 tis. Kč, přičemž ve lhůtě splatnosti se z této sumy nacházelo 18 498 tis. Kč, po lhůtě splatnosti pak tedy 11 128 tis. Kč. Konkrétní údaje obsahuje tabulka č. 15, včetně procentuálních podílů na celkových pohledávkách, ale i na pohledávkách po splatnosti.

Tabulka 15 Struktura pohledávek spol. XYZ dle splatnosti k 31. 12. 2010 (vlastní zpracování)

Lhůta uhrazení pohledávky	Rok 2010		
	v tis. Kč	% podíl na celkových pohledávkách	% podíl na pohledávkách po splatnosti
Ve splatnosti	18 498	62,44	x
Do 30 dnů po splatnosti	4 839	16,33	43,48
Nad 30 dnů po splatnosti	1 454	4,91	13,07
Nad 60 dnů po splatnosti	148	0,50	1,33
Nad 90 dnů po splatnosti	4 687	15,82	42,12
Pohl. po splatnosti celkem	11 128	37,56	100,00
Pohledávky celkem	29 626	100,00	x

Na celkových pohledávkách se pohledávky ve splatnosti podílí 62 %, zbylých 38 % pak tedy tvoří pohledávky po uplynulé době splatnosti. Tyto pohledávky jsou pak ve všech sledovaných letech rozděleny do bližších skupin podle zůstatkové doby splatnosti platné vždy k 31. 12. daného roku. Na konci r. 2010 se na pohledávkách po splatnosti podílely stejným dílem pohledávky po splatnosti do 30 dnů a nad 90 dnů, a to 42 % v obou případech.

6.2.2 Struktura pohledávek spol. XYZ, a. s. k 31. 12. 2011

V r. 2011 se suma dlouhodobých pohledávek snížila zhruba o polovinu, což můžeme brát za pozitivní. Celková suma pohledávek byla k 31. 12. 2011 24 163 tis. Kč, oproti předcházejícímu roku tedy došlo k jejímu snížení. Pro daný rok účetní jednotka evidovala pohledávky ve lhůtě splatnosti ve výši 16 960 tis. Kč a po lhůtě splatnosti pak ve výši 7 203 tis. Kč.

Tabulka 16 Struktura pohledávek spol. XYZ dle splatnosti k 31. 12. 2011 (vlastní zpracování)

Lhůta uhrazení pohledávky	Rok 2011		
	v tis. Kč	% podíl na celkových pohledávkách	% podíl na pohledávkách po splatnosti
Ve splatnosti	16 960	70,19	x
Do 30 dnů po splatnosti	3 427	14,18	47,58
Nad 30 dnů po splatnosti	65	0,27	0,90
Nad 60 dnů po splatnosti	20	0,08	0,28
Nad 90 dnů po splatnosti	3 691	15,28	51,24
Pohl. po splatnosti celkem	7 203	29,81	100,00
Pohledávky celkem	24 163	100,00	x

Oproti r. 2010 došlo ke snížení podílu pohledávek po lhůtě splatnosti na celkových pohledávkách, a to z 38 % na bezmála 30 %. Pohledávky ve lhůtě splatnosti se na celkových pohledávkách v r. 2011 podílely 70 %. U sumy pohledávek po lhůtě splatnosti došlo k nárůstu podílu pohledávek po splatnosti nad 90 %, a to na 51 %, což je tedy více jak polovina a jedná se alarmující číslo.

6.2.3 Struktura pohledávek spol. XYZ, a. s. k 31. 12. 2012

V r. 2012 došlo k opětovnému a také výraznému snížení dlouhodobých pohledávek, které společnost evidovala. Konkrétně byly dlouhodobé pohledávky sníženy ze 712 tis. Kč na 24 tis. Kč. Oproti celkové sumě pohledávek k 31. 12. 2012, která činila 22 747 tis. Kč, se tedy vskutku jedná o zanedbatelnou částku. Dále v daném roce došlo k opětovnému snížení celkové sumy pohledávek, a to o zhruba 1, 5 mil. Kč, jedná se tak o mírnější snížení, než tomu bylo předcházející rok, kdy se celková suma pohledávek oproti r. 2010 snížila zhruba o 5,5 mil. Kč. Pohledávky ve lhůtě splatnosti na konci r. 2012 činily 13 214 tis. Kč, suma pohledávek po lhůtě splatnosti pak 9 533 tis. Kč.

Tabulka 17 Struktura pohledávek spol. XYZ dle splatnosti k 31. 12. 2012 (vlastní zpracování)

Lhůta uhrazení pohledávky	Rok 2012		
	v tis. Kč	% podíl na celkových pohledávkách	% podíl na pohledávkách po splatnosti
Ve splatnosti	13 214	58,09	x
Do 30 dnů po splatnosti	7 346	32,29	77,06
Nad 30 dnů po splatnosti	81	0,36	0,85
Nad 60 dnů po splatnosti	95	0,42	1,00
Nad 90 dnů po splatnosti	2 011	8,84	21,10
Pohl. po splatnosti celkem	9 533	41,91	100,00
Pohledávky celkem	22 747	100,00	x

Podíl pohledávek ve lhůtě splatnosti na celkových pohledávkách činil v daném roce 58 %. Podíl pohledávek po lhůtě splatnosti zaznamenal oproti předcházejícímu roku značný nárůst, a to na 42 %. U struktury pohledávek po lhůtě splatnosti však došlo k výraznému snížení podílu pohledávek po splatnosti nad 90 dnů, která činila v r. 2012 21 %.

6.2.4 Struktura pohledávek spol. XYZ, a. s. k 31. 12. 2013

V r. 2013 zůstala suma dlouhodobých pohledávek na stejné úrovni, nekonal se tedy jejich další pokles. K 31. 12. 2013 činila celková suma pohledávek 25 425 tis. Kč, můžeme tedy

pozorovat nárůst oproti roku předcházejícímu, a to o bezmála 2,7 mil. Kč. Pohledávky ve lhůtě splatnosti se na celkových pohledávkách podílely 16 658 tis. Kč, pohledávky po lhůtě splatnosti pak 8 767 tis. Kč. U sumy pohledávek po splatnosti tedy můžeme pozorovat mírný pokles oproti předcházejícímu roku, a to o necelých 800 tis. Kč. Celkově pak suma pohledávek po splatnosti klesla od r. 2010 o necelých 2,4 mil. Kč. Je pozitivní sledovat klesající charakter sumy pohledávek po lhůtě splatnosti, avšak vzhledem k podílu těchto pohledávek na celkových pohledávkách je tento pokles nedostatečný, jelikož je tento podíl stále poměrně vysoký, proto je důležité zavést ve společnosti pevná pravidla pro řízení pohledávek, díky kterým se tento podíl může dále a výrazněji snižovat.

Tabulka 18 Struktura pohledávek spol. XYZ dle splatnosti k 31. 12. 2013 (vlastní zpracování)

Lhůta uhrazení pohledávky	Rok 2013		
	v tis. Kč	% podíl na celkových pohledávkách	% podíl na pohledávkách po splatnosti
Ve splatnosti	16 658	65,52	x
Do 30 dnů po splatnosti	5 794	22,79	66,09
Nad 30 dnů po splatnosti	175	0,69	2,00
Nad 60 dnů po splatnosti	57	0,22	0,65
Nad 90 dnů po splatnosti	2 741	10,78	31,26
Pohl. po splatnosti celkem	8 767	34,48	100,00
Pohledávky celkem	25 425	100,00	x

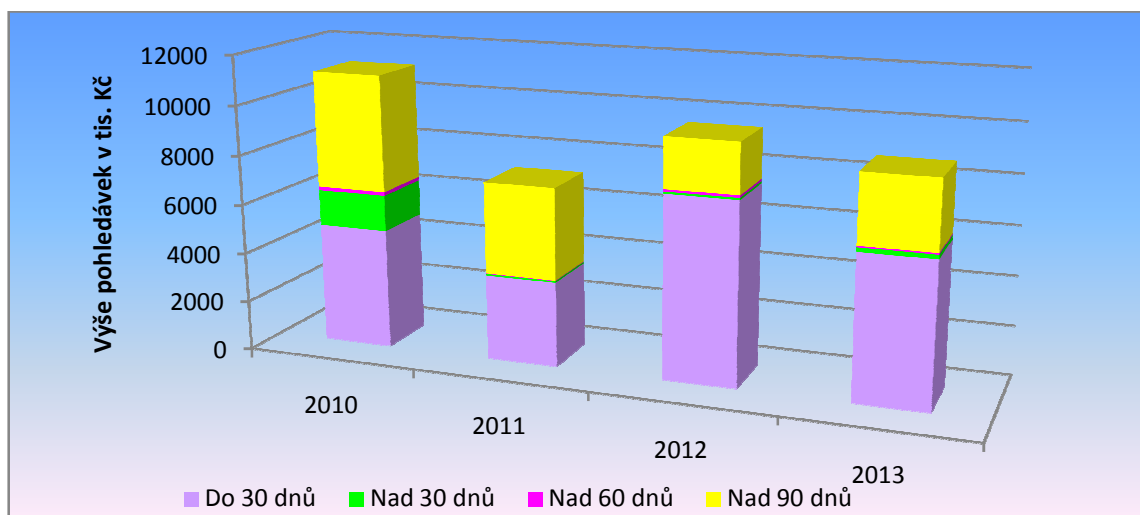
Z tabulky č. 18 lze opět pozorovat jednotlivé podíly pohledávek na celkových pohledávkách. Pohledávky ve lhůtě splatnosti se v r. 2013 podílely na celkových pohledávkách 66 %, pohledávky po lhůtě splatnosti 34 %. Došlo tedy ke snížení podílu pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách oproti předcházejícímu roku. Co se týče struktury pohledávek po splatnosti, největší podíl představují pohledávky po splatnosti do 30 dnů, které se podílí na nesplacených pohledávkách 66 %. Oproti r. 2012 dále došlo k nárůstu podílu pohledávek po splatnosti nad 90 dnů, a to z 21 % na 31 %.

6.2.5 Srovnání stavu pohledávek v letech 2010 – 2013 z hlediska vývoje

Na obrázku č. 8 je možné graficky sledovat vývoj struktury pohledávek po splatnosti v jednotlivých letech. Můžeme sledovat, že pohledávky po splatnosti do 30 dnů a pohledávky po splatnosti nad 90 dnů mají ve všech sledovaných letech většinové podíly. Co se týče pohledávek po splatnosti nad 30 dnů, kromě roku 2010 mají na celkových pohledáv-

kách po splatnosti zanedbatelný podíl. Pohledávky po splatnosti nad 60 dnů pak mají zanedbatelný podíl ve všech sledovaných letech.

U pohledávek po splatnosti do 30 dnů můžeme sledovat největší změnu ve vývoji, a to jejich nárůst, v r. 2012. Oproti předcházejícímu roku se tyto pohledávky zvýšily bezmála o 4 mil. Kč, v procentuálním vyjádření byl tento nárůst o 47 %. V r. 2013 však u těchto pohledávek došlo k poklesu, a to o 1,5 mil. Kč. Zajímavý je i vývoj u pohledávek po splatnosti nad 90 dnů. K jejich největšímu zvratu došlo v r. 2012, kdy zaznamenaly výrazný pokles oproti roku předcházejícímu, a to o 1,7 mil. Kč. Podstatná změna však nastala v podílu těchto pohledávek na celkové sumě pohledávek po splatnosti, jelikož se tento podíl snížil z 51 % na 21 %. V r. 2013 však došlo k opětovnému nárůstu tohoto podílu, a to na 31 %.

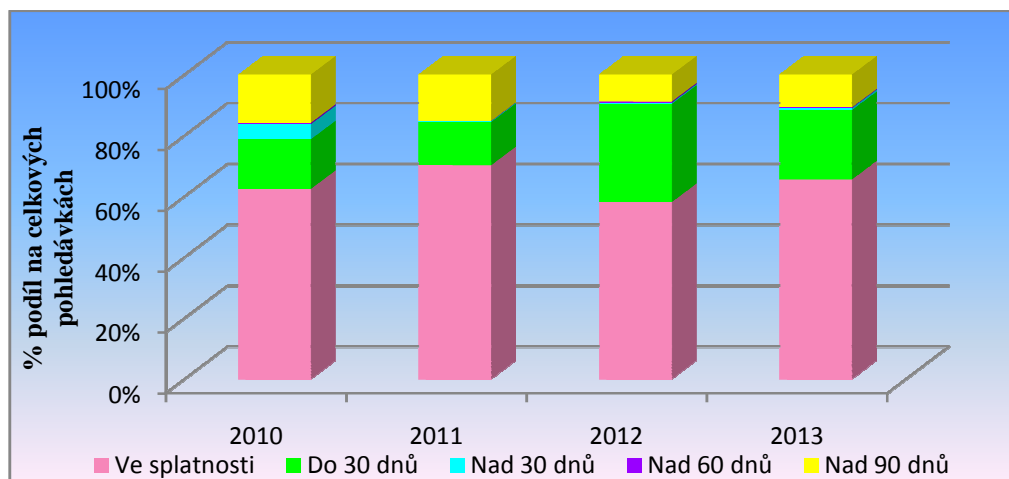


Obrázek 8 Graf vývoje pohledávek po splatnosti ve spol. XYZ v letech 2010 – 2013 (vlastní zpracování)

Obrázek č. 9 graficky naznačuje skladbu celkových pohledávek, a jak se na jejich celkové sumě procentuálně podílí pohledávky ve lhůtě splatnosti a různé struktury pohledávek po splatnosti. Stejně, jako tomu bylo u předcházející analýzy struktury pohledávek, se jedná o zůstatkovou cenu pohledávek vždy k 31. 12. daného roku a doby po splatnosti jsou rozděleny na pohledávky po splatnosti do 30 dnů, nad 30 dnů, nad 60 dnů a nad 90 dnů.

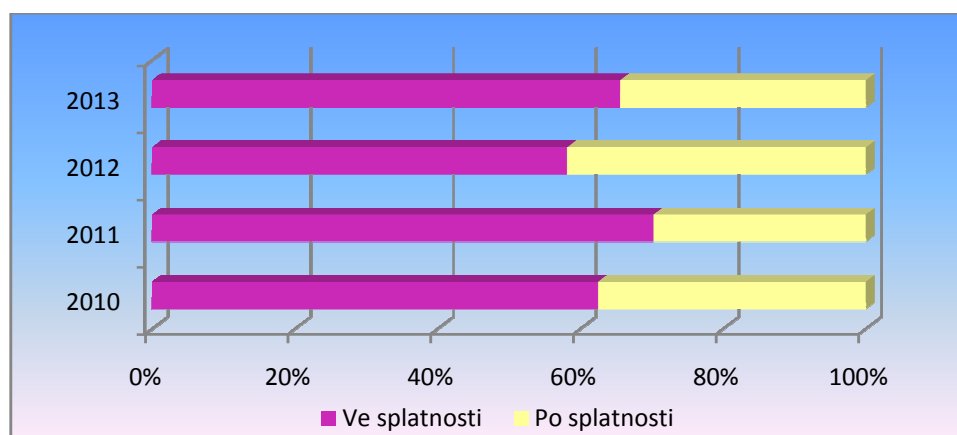
Co se týče pohledávek ve lhůtě splatnosti, jejich největší podíl na celkových pohledávkách byl v r. 2011. Tento podíl v daném roce činil 70 %. V r. 2010 a 2012 se tento podíl pohyboval okolo pouhých 60 %, v r. 2013 pak tento podíl byl na úrovni 65 %. Pohledávky po lhůtě splatnosti nad 30 dnů a nad 60 dnů zaznamenávají jen nepatrný vývoj, a jelikož se na celkové sumě pohledávek podílí jen zanedbatelným procentem, nemá ani smysl jejich vý-

voj blíže zkoumat. Jak bylo uvedeno výše, k největší změně u pohledávek po splatnosti došlo v r. 2012, kdy se rapidně snížil podíl pohledávek po lhůtě splatnosti nad 90 dnů, a to z 51 % na 21 %. Společnost by pochopitelně měla mít zájem tento podíl držet na co nejnižší úrovni.



Obrázek 9 Graf struktury celkových pohledávek ve spol. XYZ
v letech 2010 – 2013 (vlastní zpracování)

Obrázek č. 10 je zaměřen na grafické znázornění procentuálního podílu pohledávek ve lhůtě splatnosti a po lhůtě splatnosti na celkové sumě pohledávek. Nejmenší podíl pohledávek po lhůtě splatnosti na celkových pohledávkách byl v r. 2011, a to 30 %. Na jednu stranu byl však tento podíl za sledované roky nejmenší, na druhou stranu se však stále jedná o poměrně vysoké číslo a společnost by měla na sumě svých nesplacených pohledávek zapracovat, a to právě pomocí zpřísnění politiky řízení pohledávek. V r. 2012 pak došlo k poměrně značnému nárůstu tohoto podílu a to z 30 % na 42 %.



Obrázek 10 Graf podílu pohledávek do splatnosti a po splatnosti
ve spol. XYZ v letech 2010 – 2013 (vlastní zpracování)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.

V této kapitole bude popsán současný přístup společnosti XYZ, a. s., a to jak z pohledu přístupu k rozdělení zákazníků, jaký je v současnosti proces vzniku nové pohledávky, jak jsou pohledávky evidovány a jak společnost přistupuje k jejich případnému vymáhání. Na konci kapitoly pak budou zhodnoceny nedostatky současného stavu řízení pohledávek ve společnosti XYZ, a. s.

7.1 Struktura zákazníků

Současný přístup k řízení pohledávek v dané společnosti zákazníky do žádných konkrétních skupin nerozděluje. Jediné dělení zákazníků je z hlediska sortimentu, což představuje tři skupiny, kterými jsou slévárna, nástrojárna a obchodní zboží. Společnost si zároveň vede tzv. „black list“, kde má poznačeny ty zákazníky, kteří musí platit vždy celou částku předem, na této černé listině se však nacházejí pouze čtyři společnosti.

7.2 Proces vzniku pohledávky

V aktuálním nastavení systému řízení pohledávek má dá se říci vše na starosti obchodní oddělení, až na malé výjimky. To znamená, že obchodnímu oddělení náleží veškerá komunikace se zákazníkem, pracovník obchodního oddělení je tak zodpovědný za vznik pohledávky a nastavení jejích parametrů (jakými jsou např. doba splatnosti, platební podmínky, apod.). Obchodní oddělení kontaktuje ekonomické oddělení až v momentě, kdy si neví rady či až v momentě vyvstání určitého problému. Ekonomické oddělení má v současnosti na starosti vystavování písemných urgencí u pohledávek s dobou po splatnosti nad 60 dní, dále má na starosti komunikaci s právním oddělením.

Potvrzení objednávky zákazníkem v současnosti představuje uzavření kupní smlouvy, což se dá pochopit z toho důvodu, že daná společnost XYZ, a. s. je výrobcem velmi specifických a přesných výrobků a proces před uzavřením smlouvy může trvat i půl roku. Konkrétně co se týče smluv, je tomu takto:

- u nástrojárny je každá smlouva řešena individuálně,
- v případě slévárny existují rámcové smlouvy, ale také zde převažuje individuální přístup + existence standardních smluv, ale ty jsou poskytovány spíše výjimečně.

Jak již bylo zmíněno výše, proces před uzavřením smlouvy, než se obě strany dohodnou na vzájemně vyhovujících podmínkách, může trvat i půl roku, je proto pochopitelné, že během této doby má společnost XYZ, a. s. dostatečný prostor k ověření bonity daného zákazníka, a to skrze jeho historii, finanční výkazy, velikost společnosti, popř. různé registry, pokud je třeba (např. ADIS – registr plátců DPH).

7.3 Současný systém předcházení rizika

I když společnost přistupuje k většině zákazníků velmi individuálně, v rámci systému předcházení rizika má společnost snahu nastavovat ze začátku dobu splatnosti na 14 dnů, avšak ne vždy je to však možné, kvůli požadavkům zákazníka. Standardní doba splatnosti je potom 30 dnů. Společnost XYZ, a. s. neposkytuje svým zákazníkům skonto, a to z důvodu jeho nákladnosti, pouze u těch zákazníků, kde jsou k tomu nuceni, a i přesto jen výjimečně. Jedinou motivací pro splacení dlužné částky zákazníkem je tak hrozba nedodání zakázky ze strany společnosti XYZ, a. s., pro kterou je v současné době rozhodující prodat, avšak ne uhradit, a to z důvodu dodržení plánu tržeb. U zákazníků z kategorie nástrojárny v současnosti společnost požaduje u každé zakázky zálohu 30 – 50 %, u slévárny je to pak 50 %, avšak zde pouze u zcela nových projektů.

7.4 Evidence pohledávek

Společnost XYZ, a.s. využívá k evidenci všech pohledávek IS v podobě programu MS Excel a IFS Aplikace 2003. V programu MS Excel jsou evidovány všechny pohledávky za jednotlivé měsíce, a kdy došlo k jejich úhradě. Zvýrazněny jsou pohledávky po splatnosti a je k nim uveden komentář, proč tomu tak je. Obchodníci mají za úkol pohledávky v IS vystavit, pracovník ekonomického útvaru má oprávnění pohledávky zaúčtovat, všichni mají oprávnění přidávat komentáře. Pracovník, který má na starosti účetnictví má pak pravomoc pohledávku odepsat. Pro případ odpisu pohledávek, což bývá posledním a nechtěným krokem má přístup jiný konkrétní pracovník ekonomického útvaru.

7.5 Vymáhání pohledávek

Společnost v současnosti nevyužívá nastavení kreditního rámce, čímž by se také dalo předcházet určitému riziku. Kreditní limit nastavuje pouze individuálně, a to u některých zákazníků, jakmile se u nich vyskytuje vysoká suma pohledávek po splatnosti. V aktuálním systému vymáhání pohledávek neexistují žádné přesně dané kroky, které je nutné v proce-

su vymáhání pohledávek dodržovat. V současnosti platí, že po uplynutí smluvené doby splatnosti musí referentky telefonicky urgovat daného zákazníka a zjišťovat, proč nedošlo k zaplacení dané pohledávky, dále se pak postupuje individuálně. Důvod pro nezaplacení ze strany dlužníka však nemusí a často také není problém z finančního hlediska, ale protože společnost vyrábí velmi specifické výrobky, problém často bývá například v procesu schvalování zakázky ze strany zákazníka. Společnost dále nedává k úhradě pozdním plátcům žádné penále, a to z toho důvodu, že by se jednalo o konkurenční nevýhodu a určité zákazníky by to mohlo odradit. V dnešní době je bohužel běžné platit až po splatnosti, proto by tak společnost riskovala ztrátu velkého počtu zákazníků.

7.6 Zhodnocení současného stavu řízení pohledávek

Společnost v současné době pohledávky v podstatě neřídí, proto je zde důležitá změna a je třeba tento systém zavést, za tímto účelem je tedy zpracována tato diplomová práce. Společnost momentálně nemá nijak rozděleny své zákazníky, nemá tak nastaveny žádné konkrétní platební podmínky pro jednotlivé skupiny. Společnost nastavuje kreditní rámec pouze výjimečně, a to u zákazníků s vysokým podílem nesplacených pohledávek a to pouze podle individuálního posouzení, kdyby však tento přístup začala aktivně využívat, výrazně by tak mohla omezit své riziko a eliminovat tak sumu pohledávek po splatnosti, která je v současnosti poměrně vysoká. Společnost ani nevyužívá žádného způsobu zajištění pohledávek, pouze od zákazníků sektoru slévárna vyžaduje určitého zajištění v podobě záloh, a to vždy 30-50% a u nových projektů v oddílu nástrojárna vyžaduje zálohu 50 %. Společnost má však v současné době celkově špatný přístup k řízení pohledávek, protože je pro ni primárním cílem prodat a dodržet tak plán tržeb, avšak úhrada ze strany zákazníka je pro ni až druhotným cílem.

8 NÁVRH ZPŮSOBU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK S VYUŽITÍM PODPORY IS VE SPOLEČNOSTI XYZ, A. S.

Cílem projektu, týkajícího se návrhu způsobu řízení pohledávek s využitím podpory IS, je zavést do podniku XYZ, a. s. pevný systém a jasná pravidla pro řízení pohledávek, a to z toho důvodu, že daný podnik v současné době žádná pevná pravidla nastavena nemá a k většině případů přistupuje individuálně. S jasně nastavenými pravidly se však přístup k pohledávkám značně zjednoduší a bude více přehledný, pokud každý pracovník bude přesně znát své kompetence a budou nastaveny pevné předpisy pro nastavování obchodních podmínek jednotlivým zákazníkům. Další dopad po zavedení pevného systému řízení pohledávek bude snížení sumy nesplacených pohledávek, jelikož v současnosti má společnost za cíl prodat a plnit tak plán tržeb, ale s úhradou od zákazníků již nastávají problémy. Toto částečně může být způsobeno i tím, že v podniku nefunguje nastavení kreditního rámce, což je také součástí tohoto projektu.

Z toho důvodu, že společnost v současnosti nemá nijak rozděleny své zákazníky, výchozím bodem pro zavedení systému řízení pohledávek je takové rozdělení provést. Jakmile bude mít podnik rozděleny své zákazníky do jednotlivých skupin, bude mnohem snazší těmto skupinám přistupovat objektivněji a pro jednotlivé skupiny budou předem nastaveny obchodní podmínky. Součástí těchto obchodních podmínek je i kreditní rámec, který bude možné zákazníkům z jednotlivých segmentů povolit. Neméně důležitou částí je i provést úpravu monitoringu a správy pohledávek a přesně nastavit kompetence pro jednotlivé pracovníky, taktéž je důležité nastavit kreditní rámec do IS. Aby bylo nastavení systému řízení pohledávek kompletní, je nutné přezkoumat i možné způsoby jejich zajištění a také nastavit jednotlivé kroky pro jejich případné vymáhání. Protože pohledávky a jejich řízení a plánování úzce souvisí s cash flow, součástí tohoto projektu bude i zkoumat dopad řízení pohledávek právě na CF.

8.1 Evidence a správa pohledávek ve spol. XYZ, a. s.

Ve společnosti XYZ je určený pracovník zodpovědný za vedení účetnictví. Daná společnost tedy nevyužívá žádné specializované agentury, která by pro ni tuto službu zabezpečovala. Společnost XYZ pro evidenci pohledávek využívá jak tištěnou, tak elektronickou podobu. Tištěná podoba představuje ukládání a archivaci veškerých pohledávek (splacených i nesplacených). Pro elektronickou evidenci a správu společnost využívá software IFS

Aplikace 2003 spolu s využitím MS Excel, přičemž do obou aplikací mají přístup zaměstnanci ekonomického i obchodního oddělení. V programu IFS Aplikace 2003 je možné nalézt veškeré informace o pohledávkách, ale i o odběratelích, za kterými pohledávky vznikly. Jsou zde tedy dostupné informace jako: datum vzniku pohledávky, datum splatnosti pohledávky, hodnota pohledávky v měně platby i v účetní měně, zdali je pohledávka za tuzemským či zahraničním odběratelem, datum platby, typ platebního dokladu, počet dnů po splatnosti, apod. Typem informací o odběratelích je myšleno: sídlo odběratele, počet a suma pohledávek a zdali se jedná o pohledávky před splatností nebo po splatnosti, výše dluhu odběratele, zda se jedná o FO či PO, kontaktní údaje na odběratele, zda se jedná o tuzemského či zahraničního odběratele, apod. Co v současnosti v tomto programu není a výrazně zde chybí, je nastavení kreditního rámce u odběratelů, což bych společnosti doporučovala provést, jelikož tak může výrazně ovlivnit výši pohledávek po splatnosti pozitivním směrem. Dále bych společnosti doporučovala na kartě zákazníka doplnit údaje o jeho platební morálce a o pravidelnosti a objemu jeho nákupů.

Přístup k evidenci a správě pohledávek mají v současnosti pracovníci ekonomického i obchodního oddělení. Společnost v současnosti nevyužívá žádné vnitropodnikové směrnice, ve které by byly stanoveny pravidla pro správu pohledávek, proto bych společnosti tuto směrnici doporučovala vytvořit. Obsahem a účelem této směrnice by měl být popis hodnocení, sledování, zajištění a vymáhání pohledávek společnosti za odběrateli. Součástí by byla i pravidla pro správu pohledávek a rozdělení odpovědnosti jednotlivým pracovníkům a jejich kontrola.

Daná směrnice by pro řízení pohledávek měla tedy obsahovat pravidla pro:

Noví zákazníci

- přesné kroky pro postup u nového zákazníka,
- udělení obchodních podmínek,

Stávající zákazníci

- udělování kreditní rámce,
- nastavení lhůty splatnosti,
- kdy a po kterých zákaznících je vyžadována předplatba či záloha,
- způsoby zajištění pohledávek,
- způsob ověřování bonity klienta a vyhodnocení získaných informací,

- přesné kroky při vymáhání pohledávek (mimosoudní i soudní),
- evidenci a správu pohledávek.

8.2 Proces vzniku pohledávky u nového zákazníka

V této podkapitole budou popsána jednotná pravidla pro přístup k novým odběratelům společnosti XYZ. Tato pravidla by měla odpovídat na otázky jako:

- Jak u nového zákazníka ověřit jeho bonitu?
- Jak dlouhou dobu splatnosti je možné novému zákazníkovi přidělit?
- Budeme požadovat předplatu či zálohu?
- Je možné novému zákazníkovi otevřít kreditní rámec? Pokud ano, tak v jakém případě a výši?
- Budeme požadovat zajištění pohledávky? Pokud ano, tak jakým způsobem?

Pokud do společnosti přijde zcela nový zákazník, společnost bude mít dvě možnosti obchodních podmínek, které může takovému zákazníkovi přidělit.

Nový zákazník, o kterém společnost nemá žádné informace

V tomto případě společnost nemá o zákazníkovi žádné informace a ani je nemůže nijak (či pouze složitě) získat. Tento případ může představovat například FO, pro něž neexistuje žádný dostupný informační zdroj nebo nový zahraniční odběratel, u nichž je zjišťování informací pro ověření bonity již komplikovanější. Pro takový typ zákazníka budou pro první obchodní případ nastaveny tyto obchodní podmínky:

- kompletní předplata,
- nulový kreditní rámec.

S růstem počtu obchodů s daným zákazníkem se samozřejmě můžou obchodní podmínky uvolňovat.

Nový, ale prověřený zákazník

O tomto zákazníkovi společnost již má možnost získat informace. Zjišťovat data o daném odběrateli je možné například z těchto zdrojů:

- portál www.justice.cz,
- různé registry, jako například insolvenční rejstřík, registr o nespolehlivých plátcích DPH, registr živnostenského podnikání, apod.

- ARES, atd.

Pro tento typ zákazníka budou u prvního obchodního případu nastaveny tyto obchodní podmínky:

- doba splatnosti maximálně 60 dnů, přičemž standardní doba splatnosti je u nových zákazníků 14 dní,
- kreditní rámec maximálně do výšky 500 tis. Kč.

8.3 Možné způsoby zajištění pohledávek

Zajištění pohledávky je ve společnosti založeno vždy na základě uzavření písemné smlouvy. Společnost uzavírá rámcové smlouvy, kupní smlouvy, smlouvy o dílo a objednávky. Společnost XYZ v současnosti nevyužívá kromě smlouvy, zálohy a u některých smluv rozhodčí doložky žádné jiné formy zajištění.

Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek představuje pohodlný, avšak na jednu stranu rizikový způsob zajištění, jelikož pojišťovna rozhodne, které pohledávky pojistí a které ne. Pojistit se takto dá celé portfolio pohledávek, přičemž jako cena se počítá určité procento z obrátu společnosti.

Faktoring

Tento způsob zajištění představuje taktéž velmi efektivní nástroj, jelikož díky tomuto instrumentu může podnik inkasovat peníze ihned a nemusí čekat na úhradu od odběratele. Jako se všemi druhy zajištění, tak i s tímto druhem jsou spojeny určité náklady, které jsou popsány blíže v nákladové analýze.

Zástavní právo

I tento druh zajištění může být velmi efektivní, jelikož v případě včasného neuhrazení pohledávky se může věřitel domáhat uspokojení prostřednictvím zastavené věci. Náklady na zástavní právo mohou být za sepsání zástavní smlouvy notářem stanoveny buď pevnou částkou či procentuálně z tarifní hodnoty zajištěné pohledávky.

Uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti

V případě delší časové prodlevy s platbou od odběratele, který se společnosti XYZ zdá jako problémový a je zde možnost budoucího vzniku soudního řízení, by pověřený pracovník společnosti měl u takového odběratele usilovat o uznání dluhu formou notářského zápi-

su s doložkou přímé vykonatelnosti. Díky tomuto uznání je možné na dlužníka navrhnout exekuci v případě jeho neplnění a předejít tak zdlouhavému a nákladnému soudnímu řízení.

Bankovní akreditiv

Bankovní akreditiv představuje poměrně drahou, avšak velmi účinnou formu zajištění, která je založena na správnosti předložených předem sjednaných dokumentů.

Rozhodčí doložka

Rozhodčí řízení nahrazuje zdlouhavou a neefektivní cestu soudního řízení, jelikož se jedná se o levnější a rychlejší variantu soudu. Společnosti bych doporučovala rozhodčí doložkou opatřovat všechny její smlouvy.

Podrobnější popis jednotlivých druhů zajištění včetně jejich nákladů je obsažen v nákladové analýze v kapitole č. 9.

8.4 Segmentace a rating stávajících zákazníků

Pro předcházení rizika vzniku nedobytných pohledávek je třeba provést hodnocení bonity odběratelů. Jelikož se však jedná o aktivity s vysokou administrativní náročností, není možné provádět hodnocení bonity pro všechny zákazníky. Z tohoto důvodu tedy byla provedena následující segmentace zákazníků, podle níž budou zákazníkům dle jednotlivých skupin přiděleny obchodní podmínky, kterými jsou:

- předplatba – ano x ne?
- záloha – pokud ano, tak jaká velikost?
- doba splatnosti,
- kreditní rámec,
- způsob zajištění pohledávky – pokud ano, tak jakým způsobem.

Jak již bylo zmíněno výše, hodnocení bonity pro každého odběratele by bylo velmi náročné, z toho důvodu představuje vhodnou metodu rozdělení odběratelů dle jejich významnosti a spolehlivosti. Těm zákazníkům, kteří nepředstavují významné zákazníky, pak budou nabídnuty standardní obchodní podmínky.

8.4.1 Segmentace zákazníků

V následujících dvou tabulkách je možné konkrétně vidět rozdělení kategorií, do kterých budou zákazníci rozděleni. Tabulka č. 19 rozděluje zákazníky do 6 různých kategorií od A – F, v závislosti na tom, kolik dní zákazník platí průměrně po době splatnosti. Toto rozdělení společnosti významně pomůže při plánování cash flow. Tabulka č. 20 pak informuje uživatele o tom, jak je který zákazník pro firmu významný z toho hlediska, jakým dílem se podílí na celkovém obratu společnosti.

Tabulka 19 Nastavení kategorií zákazníků dle průměrné odchylky od doby splatnosti (vlastní zpracování)

Odchylka od doby splatnosti	
A	0 – 5
B	6 – 14
C	15 – 30
D	31 – 60
E	61 -
F	neplatí

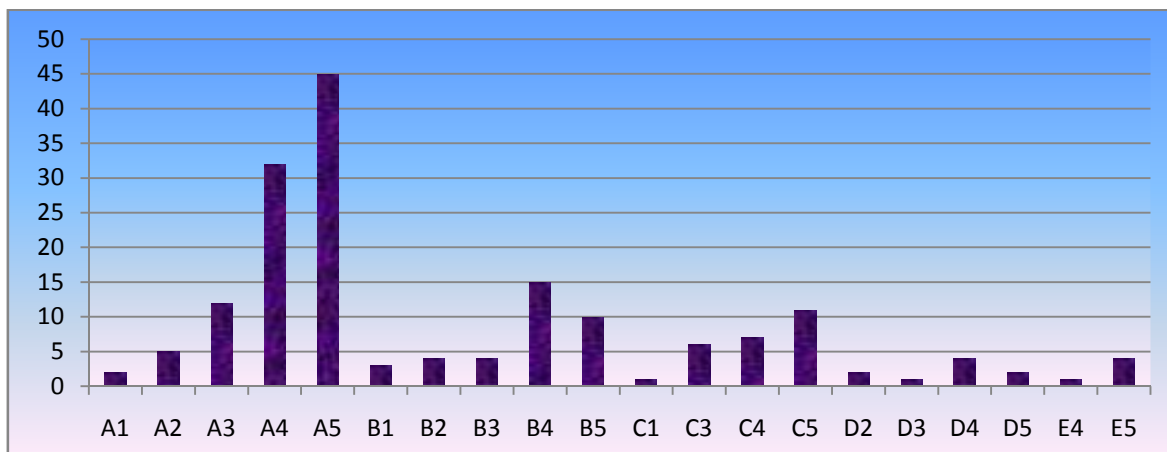
U skupin hradících velmi pozdě či vůbec však nemusí být vždy chyba na zákaznickově straně. Z toho důvodu, že společnost vyrábí velmi specifické a technologicky náročné výrobky, občas se stane, že se prodlouží proces schvalování výrobku ze strany zákazníka, výjimečně se stane i to, že společnost jednoduše nezvládne zakázku. Dalším důvodem, proč se zákazník nachází v těchto nelichotivých kategoriích je například vedení soudního sporu.

Tabulka 20 Nastavení kategorií zákazníků dle jejich významnosti (vlastní zpracování)

Významnost	
Velikost ročních tržeb (v tis. Kč)	
1	> 3 500
2	3 499 – 1 800
3	1 799 – 600
4	599 – 100
5	< 100

Obrázek č. 11 graficky zobrazuje konkrétní výsledky výše navržených skupin segmentace pro stávající zákazníky a jejich počet v jednotlivých skupinách. V příloze č. 11 je možné

nalézt výsledky kategorizace v podrobném členění s výčtem zákazníků v jednotlivých kategoriích. Data pro kategorizaci stávajících zákazníků byla získána z interní evidence společnosti XYZ a analýza byla provedena od 1. 1. 2013 u všech evidovaných zákazníků.



Obrázek 11 Výsledky kategorizace pro jednotlivé segmenty zákazníků (vlastní zpracování)

Díky tomuto rozdělení společnost lépe rozezná každého zákazníka, jeho význam a také jeho platební morálku, díky čemuž bude mít mnohem lepší předpoklady pro plánování cash flow než doposud.

8.4.2 Rating zákazníků

K provedení testu bonity je nutné, aby obchodní manažer získal potřebná data o hodnoceném odběrateli. Spol. XYZ se nachází ve věřitelské pozici, a proto cílem testování bonity je zjistit dle informací z finančních výkazů, zdali je odběratel za předpokladu udržení svého podnikání schopen dostát svým závazkům. Z toho důvodu jsou zde upřednostněny bonitní testy nad bankrotními.

Pro hodnocení bonity klienta existuje řada testů, které je možné využít. Například je možné využít AGR test (Aspekt Global Rating), index manželů Neumaierových IN99 či Grünwaldův test. Všechny tyto testy jsou uzpůsobené pro české prostředí, avšak z důvodu náročnosti výpočtu Grünwaldova testu, a tedy nepravděpodobnosti jeho využití společností XYZ zde budou vypočítány pouze první dva uvedené bonitní modely.

Index IN99

Tento model patří pravděpodobně mezi nejznámější české hodnotící modely. Účelem tohoto modelu je na základně čtyř ukazatelů a k nim přiřazených koeficientů určit číselné vyjádření indexu, který uživateli říká, zdali podnik tvoří hodnotu, spíše netvoří hodnotu, nelze

určit, jestli podnik tvoří hodnotu, podnik spíše tvoří hodnotu a podnik tvoří hodnotu. Následující tabulka č. 21 zobrazuje aplikaci tohoto modelu na spol. XYZ, a. s.

Tabulka 21 Vyhodnocení finančního zdraví indexem IN99 (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
IN99	-0,67	0,92	0,84	0,81
Výsledek	Netvoří hodnotu	Spíše netvoří hodnotu	Spíše netvoří hodnotu	Spíše netvoří hodnotu

Aspekt Global Rating

I tento model, obdobně jako index IN 99, je zkonstruován i pro české prostředí. Tento index pak na základě součtu sedmi ukazatelů řadí hodnocený subjekt do devítibodové stupnice, jejímž výsledkem je určitý rating (neliší se od ratingových stupňů využívaných v zahraničí).

Tabulka 22 Výsledky AGR testu pro spol. XYZ, a. s. (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Hodnota indexu	-0,74	4,66	4,83	4,45
Rating	C	BB	BBB	BB
Slovní komentář	Subjekt na pokraji bankrotu se značnými riziky a časnými krizemi	Průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má poměrně jasné rezervy	Stabilní průměrně hospodařící subjekt	Průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má poměrně jasné rezervy

Výpočet tohoto modelu je poměrně jednoduchý a rychlý, stejně jako je tomu u výpočtu indexu IN99, i tento index vychází pouze z údajů uvedených v rozvaze a VZZ. Raději bych však společnosti doporučila pro hodnocení bonity klientů využívat model AGR, jelikož má tento index dle mého názoru lepší vypovídací hodnotu. Písemný rating spolu se slovním hodnocením dělá interpretaci konečného výsledku jednoduchou. Pozitivní výsledky testu představují stupnice ratingu AAA, AA, A a BBB, což označuje výborně až průměrně stabilně hospodařící podniky, které nemají finanční problémy. Můžeme vidět, že spol. XYZ dosáhla stupně BBB pouze v r. 2012. Všechny stupně horší než BBB již naznačují, že společnost může mít problémy v oblasti rentability, likvidity či se může nacházet až na pokraji bankrotu.

8.4.3 Návrh způsobu hodnocení bonity

Oba výše provedené testy odhalily možné problémy s hospodařením podniku, stejně jako tomu naznačovaly již výsledky finanční analýzy. Pro jednoduchost výpočtu, větší rozpětí výsledků a jejich slovní konkretizaci však společnosti doporučuji pro hodnocení bonity odběratelů používat test AGR. Pochopitelně však není možné toto testování provádět pro všechny zákazníky. Z toho důvodu doporučuji testovat jen zákazníky ze skupiny významných a to v pravidelném intervalu. Toto testování by mělo probíhat alespoň jednou za půl roku u zákazníků, se kterými společnost obchoduje pravidelně. U těch zákazníků, se kterými společnost obchoduje méně často až výjimečně by však toto testování mělo proběhnout nejpozději před uskutečněním dalšího obchodu, pokud se tedy daný obchod uskutečňuje po delším intervalu než šest měsíců.

Co se týče nákladů na zavedení hodnocení bonity klientů ve společnosti, tak tyto náklady jsou minimální, konkrétně spočívají jen v čase odpovědného zaměstnance. Skupina významných zákazníků je poměrně malá, proto hodnocení zákazníka může provádět pracovník ekonomického oddělení, který objektivně vyhodnotí, zdali je zákazník stále bonitním klientem a zdali se nedá očekávat zhoršení jeho platební morálky. Samotné provedení hodnocení bonity zabere pouhých pár minut.

Výše uvedené testování bonity se však týká pouze tuzemských odběratelů, a to z toho důvodu, že pro zahraniční klienty již není tak snadné získat potřebná data. Zde již musí společnost uvažovat individuálně a rating provést u skutečně významných zákazníků, u kterých by v případě nezaplacení hrozila značná ztráta. Pro provedení ratingu zahraničního klienta je možné využít specializovaných agentur, což však znamená dodatečné náklady. Tyto náklady se pohybují okolo 3 000 Kč na provedení analýzy u jednoho zákazníka.

8.5 Kreditní rámec dle segmentů

Následující tabulka č. 23 barevně rozlišuje zákazníky na významné, běžné, nevýznamné a rizikové a přidělení kreditního rámce jednotlivým segmentům těchto zákazníků. Do nynějška byl kreditní rámec přidělován pouze na základě individuálního posouzení, a to až tehdy, pokud byl u daného zákazníka vysoký podíl pohledávek po splatnosti. Zavedení kreditního rámce představuje další kontrolní mechanismus, který omezuje horní hranici výše otevřených pohledávek pro jednoho zákazníka. Výše kreditního rámce u jednotlivých segmentů byla přidělena po konzultaci s pracovníky ekonomického oddělení spol. XYZ a

jejich výše se odvíjí od skupiny zákazníků A1 s postupným snižováním. Stejně tak byla jednotlivým segmentům přidělena maximální doba splatnosti, která jim může být udělena.

8.5.1 Popis segmentů zákazníků a přidělení obchodních podmínek

Významní odběratelé – tato skupina odběratelů je společností vysoce ceněna a představuje klíčovou skupinu zákazníků, proto je v nejvyšším zájmu společnosti si tyto zákazníky udržet. Pro tyto odběratele jsou pochopitelně nastaveny ty nejvstřícnější obchodní podmínky, jelikož společnost by se měla snažit si tyto zákazníky předcházet a neposkytnout takovému odběrateli důvod přejít k jinému dodavateli. Lepšími obchodními podmínkami je myšleno například delší doba splatnosti (max. až 90 dnů), vysoký kreditní rámec nebo menší či žádné požadavky na zajištění.

U těchto odběratelů nebude vyžadována předplatba, záloha ani žádná forma zajištění (pouze opatření smlouvy rozhodčí doložkou).

Běžní odběratelé – tato skupina odběratelů představuje pro společnost zcela standardního zákazníka, avšak co do počtu odběratelů, tato skupina není nijak veliká.

Ani u těchto odběratelů nebude vyžadována předplatba, pouze záloha a to ve výši 30 – 50 % u každého uzavřeného obchodu. Pohledávky za těmito odběrateli již budou v portfoliu zajištěných pohledávek.

Nevýznamní odběratelé – dle nastavených pravidel segmentace zákazníků představuje tato kategorie tu největší skupinu, co do počtu zákazníků.

U této kategorie zákazníků bude taktéž vyžadována záloha, avšak již ve výši 40 – 60 % z každého uzavřeného obchodu a stejně jako tomu bylo u běžných odběratelů, i pohledávky za těmito zákazníky budou obsaženy v portfoliu zajištěných pohledávek.

Riskantní odběratelé – tito zákazníci představují pro společnost nežádoucí odběratele. Bylo by vhodné u těchto odběratelů usilovat o zajištění skrze uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti. U některých zákazníků bude dokonce vyžadována kompletní předplatba, u kterých, to naznačuje tabulka č. 23. Maximální kreditní rámec pro tuto kategorii je 300 tis. Kč. I tyto pohledávky se pochopitelně budou nacházet v portfoliu zajištěných pohledávek.

Tabulka 23 Nastavení kreditního rámce pro jednotlivé segmenty zákazníků
(vlastní zpracování)

		Významnosti zákazníka									
		1		2		3		4		5	
		v tis. Kč	max. doba splatnosti	kreditní rámec	max. doba splatnosti	kreditní rámec	max. doba splatnosti	kreditní rámec	max. doba splatnosti	kreditní rámec	max. doba splatnosti
Spolehlivost zákazníka	A	90	3 500	90	1 200	60	600	60	200	30	50
	B	60	2 500	60	800	45	500	45	150	30	40
	C	45	2 000	45	600	45	400	30	125	30	30
	D	30	1 250	30	500	30	300	14	100	14	20
	E	21	300	21	200	14	100	0	0	0	0
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Pro správné nastavení obchodních podmínek u jednotlivých zákazníků je důležité, aby se jednou za čas provádělo přetestování jednotlivých segmentů. Toto testování bude mít na starosti pracovník ekonomického oddělení, který vždy testování provede jednou za půl roku. Zákazníci by měli být informováni o tom, do které bonitní skupiny spadají a co z toho pro ně vyplývá. Současně by měli být informováni o možných výhodách z postupu do vyšší bonitní skupiny. Toto by mohlo přispět k lepší motivaci odběratelů a ke zlepšení jejich platební morálky.

8.6 Postup při vymáhání pohledávek

Proces vymáhání pohledávek představuje popis konkrétních kroků podstoupených u případného vymáhání pohledávek, přičemž tento postup je platný pro všechny skupiny zákazníků bez rozdílu. Tabulka č. 24 obsahuje návrh jednotlivých kroků a časových úseků v procesu vymáhání pohledávky.

Tabulka 24 Postup při vymáhání pohledávek (vlastní zpracování)

Doba po splatnosti	Postup vymáhání
Do 3 dnů po splatnosti	1. telefonický kontakt
Do 7 dnů po splatnosti	2. telefonický kontakt
Do 14 dnů po splatnosti	1. upomínka z obchodního oddělení
Do 21 dnů po splatnosti	2. upomínka z obchodního oddělení
Do 35 dnů po splatnosti	3. upomínka z ekonomického oddělení
Do 60 dnů po splatnosti	Předání pohledávky právnímu oddělení
Nad 90 dní po splatnosti	Postoupení pohledávky

8.7 Využití řízení pohledávek pro plánování CF

Nespornou výhodou segmentace stávajících zákazníků je to, že díky ní může společnost lépe plánovat své cash flow, a to zejména proto, že má nyní lepší přehled o svých zákaznících, kdy v případě CF jsou pro společnost klíčoví zákazníci zejména ze skupiny A a B a naopak zákazníci ze skupin D, E a F by se měla společnost snažit eliminovat. Před jejich samotnou eliminací je však velmi důležitá podrobná analýza těchto skupin zákazníků a zjištění, proč nedošlo k úhradě. V příloze č. 11 můžeme nalézt přehled zákazníků ze všech skupin segmentace.

Tabulka č. 25 zobrazuje skutečný dopad navržené segmentace na CF. Tento dopad byl sledován od února letošního roku. Plánované CF představuje částky, u kterých bylo v jednotlivých měsících předpokládáno, že dojde k jejich úhradě podle data splatnosti. Skutečnost pak představuje dopad na CF, tedy skutečně přijaté úhrady včetně zahrnutí průměrných odchylek od data splatnosti vypočítané díky předchozí segmentaci u jednotlivých odběratelů.

Tabulka 25 Skutečný dopad na CF (vlastní zpracování)

v Kč	únor	březen	duben	květen
Plán	5 228 969	12 425 699	4 553 484	656 757
Skutečnost	3 461 630	11 401 189	6 953 681	1 052 051

8.8 Implementace v IS

Následující obrázek č. 12 zobrazuje možnost nastavení kreditního rámce v programu IFS Aplikace 2003, který společnost k evidenci a správě pohledávek používá. Do současné doby toto nastavení nebylo společností využíváno. S novým nastavením se však výrazně omezí riziko přílišné výše pohledávek po splatnosti a díky zavedení kreditního rámce jednotlivým zákazníkům se tato výše sníží. Pokud totiž zákazník vyčerpá svůj kreditní rámec, nebude již moci vytvořit další objednávku, dokud daný rámec opět nesníží, což tedy znamená uhradit společnosti část nebo všechny pohledávky. Současně bude systém provádět automatické pravidelné kontroly a bude zasílat upozornění u odběratelů, kteří svůj kreditní rámec vyčerpali.

Zájmy ekonomického a obchodního oddělení se v současnosti vylučují, a to v tom smyslu, že obchodní oddělení nejedná vždy zcela objektivně při uzavírání obchodů. Je to z toho důvodu, že obchodní oddělení dbá na to „prodat“ zboží, což tedy v praxi znamená, že ob-

chodník občas u některého zákazníka „přivře oči“ a uzavře smlouvu se zákazníkem, u kterého se již vyskytuje vysoká hodnota pohledávek po splatnosti a kterému by se již podle nového systému objednávka nevytvořila. Pracovník obchodního oddělení takto jedná z důvodu dodržet tak plán tržeb, avšak na úhradu již moc nedbá. Podle nových pravidel se však bude více dbát právě na úhradu pohledávek a na snížení objemu pohledávek po splatnosti, a proto bude mít přístupová práva pro provádění změn pouze pracovník ekonomického oddělení, jehož náhled na danou problematiku je mnohem objektivnější.

The screenshot displays the 'Nastavení kreditního rámce' (Credit Limit Settings) section within the IFS Aplikace 2003 - Účetnictví (Zákazník) application. The interface includes a menu bar with 'Soubor', 'Úpravy', 'Operace', 'Příkazy', 'Okno', and 'Nápověda'. Below the menu, there are fields for 'Id:' (1001601), 'Název:', and 'IČ/Vazební číslo:' (26228459). A navigation bar contains tabs for 'Obecné', 'Adresa', 'Komunikační metoda', 'Nastavení zprávy', 'Faktura', 'Platba', 'Info o kreditu', and 'Objednávka'. The 'Info o kreditu' tab is active, showing various credit-related settings. These include 'Společnost:', 'Analytik kreditu:', and 'Skupina zpráv:'. There is a 'Text poznámky:' field and an 'Info o Dun & Bradstreet' section with fields for 'Č. D & B:', 'Odhad:', 'Index platby:', and 'Komentáře:'. The 'Info o úvěrovém vztahu v rámci korporace' section contains a checkbox for 'Úvěrový vztah existuje', a 'Typ vztahu:' dropdown, and fields for 'Mateřská společnost:' and 'Id mateřské společnosti:'. The 'Kredit' section includes 'Kreditní limit:' with a checkbox for 'Blokováno kreditem', 'Kreditní limit po datu splatnosti:', and 'Datum příští revize:'. The interface uses a standard Windows-style layout with text boxes, dropdown menus, and checkboxes.

Obrázek 12 Nastavení kreditního rámce v IFS Aplikace (vlastní zpracování)

9 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

V závěrečné části této diplomové práce bude provedeno ekonomické zhodnocení navrhaných řešení. Dané zhodnocení bude provedeno pomocí tří druhů analýz, a to rizikové, časové a nákladové.

9.1 Riziková analýza

Je samozřejmé, že žádný projekt není perfektní a nemůže existovat bez případných rizik. V této části ekonomického zhodnocení byla identifikována možná rizika, která by mohla mít podstatný vliv na úspěšnost, resp. neúspěšnost celého navrženého projektu. Možná rizika jsou obsažena v následující tabulce č. 26. Důležité je rizika sledovat i po celou dobu realizace projektu jakou součást operativního řízení.

Tabulka 26 Analýza možných rizik (vlastní zpracování)

Popis možného rizika	Pravděpodobnost výskytu (v %)	Důsledek rizika
Změna v legislativně v negativním směru	10	Omezení zavedení a využívání navrhovaných změn
Zvyšování nákladů	30	Nepřijetí navrhovaných způsobů zajištění
Nedosažení cíle snížení pohledávek po splatnosti	20	Nevyužití navrhovaných opatření
Nesprávné vypracování vnitropodnikové směrnice	20	Nepřesnost projektu
Špatné zatřídění zákazníků do bonitních skupin	20	Špatné nastavení platebních podmínek zákazníkovi
Ztráta zákazníků důsledkem požadovaných zajištění	30	Ušlý zisk
Neochota ze strany zaměstnanců akceptovat změny a věnovat jim čas	40	Neúspěch projektu
Špatná komunikace mezi obchodním a ekonomickým oddělením	40	Nesprávný směr projektu
Nedostatek informací	30	Nepochopení (zkreslení) projektu

9.1.1 Návrh protirizikových opatření

Změna v legislativě v negativním směru

- pravidelné sledování změn v legislativě právním oddělením,
- připravenost na pružné reagování na změny v legislativě.

Zvyšování nákladů

- dle rozsahu smluvního vztahu je nutné vybírat vhodné zajišťovací instrumenty,
- je nezbytné vyhodnocovat účinnost těchto instrumentů včetně jejich nákladovosti,
- podnik by se měl snažit vyhýbat soudnímu řízení (časově i finančně náročné), tzn. snažit se o uznání závazku skrze notářský nebo exekutorský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti či upřednostnění rozhodčího řízení.

Nedosažení cíle snížení pohledávek po splatnosti

- nutnost zainteresovanosti zaměstnanců na všech stupních řízení pohledávek (od nastavení platebních podmínek včetně způsobu zajištění, správy a vymáhání pohledávek),
- je třeba pravidelně vyhodnocovat účinnost zavedených opatření a stav aktuální výše pohledávek po splatnosti. Pokud jsou zjištěny nedostatky, je důležité bezodkladně provádět nápravná opatření.

Nesprávné vypracování vnitropodnikové směrnice

- bez znalosti příslušných právních norem není možné uspět,
- nutná podrobná znalost celého procesu správy a vymáhání pohledávek v podniku,
- nezbytná je komunikace se všemi zaměstnanci zapojenými do procesu řízení pohledávek.

Špatné zařídění zákazníků do bonitních skupin

- řádná aktualizace o zákaznících v pravidelných intervalech,
- využívání všech možných dostupných informačních zdrojů (např. internet, reference, rejstříky, vlastní zkušenost, apod.)

Ztráta zákazníků důsledkem požadovaných zajištění

- zvážení významnosti klienta, zdali si podnik může dovolit o takového klienta přijít,
- výběr takového druhu zajištění, který bude daným zákazníkem akceptován,

- úvaha nad podstoupením rizika v podobě nedostatečně zajištěného smluvního vztahu s klientem.

Neochota ze strany zaměstnanců akceptovat změny a věnovat jim čas

- poskytnout zaměstnancům aktivní účast již na tvorbě směrnice a zohlednit jejich poznatky a praktické zkušenosti,
- kvalitní motivační program pro zaměstnance (peněžní či nepeněžní) a na druhou stranu udělovat sankce za neplnění povinností,
- pravidelná kontrola zaměstnanců, zda dodržují zavedené postupy.

Špatná komunikace mezi obchodním a ekonomickým oddělením

- jasně definovat formu a styl komunikace mezi odděleními a jejich členy,
- kontrola dodržování pravidel.

Nedostatek informací

- proškolení všech potřebných zaměstnanců, kteří se budou podílet na politice řízení pohledávek, o zavedení změn a nových opatření,
- pravidelné zveřejňování dosahovaných výsledků (např. plnění plánů, stav pohledávek po splatnosti, informace o odběratelích, atd.).

9.2 Časová analýza

Pro provedení časové analýzy byl zvolen program WinQSB. Díky časové analýze je možné zjistit nejkratší možnou dobu realizace navrhovaných opatření. Dané činnosti byly stanoveny jako nezbytné pro proveditelnost celého projektu.

Vstupní data byla vložena do programu WinQSB, kde byla využita metoda CPM, pomocí které lze určit nejkratší možnou dobu realizace navrhovaných řešení. Následující tabulka č. 27 obsahuje činnosti včetně odhadu doby jejich trvání. Obrázek č. 13 pak obsahuje výsledné řešení v daném programu. Součástí řešení je i nalezení tzv. kritické cesty, kterou graficky znázorňuje síťový graf, který zobrazuje obrázek č. 14.

Tabulka 27 Seznam nezbytných činností pro realizaci projektu (vlastní zpracování)

	Aktivita	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Analýza dosavadního stavu řízení pohledávek a vyhodnocení výchozí situace	7	-
B	Seznámení se souvisejícími právními normami	4	A
C	Sběr dat o zákaznících a tvorba řádné evidence v IS	10	A
D	Tvorba vnitropodnikové směrnice obsahující přístup k novým zákazníkům	14	B
E	Tvorba bonitního modelu	3	C
F	Úprava aktuálních smluv (implementace nových pravidel řízení pohledávek, např. zajištění, apod.)	5	D
G	Rozdělení stávajících zákazníků do bonitních skupin	1	E
H	Proškolení zaměstnanců	1	F, G
I	Zavedení navrhovaných opatření a změn	7	H

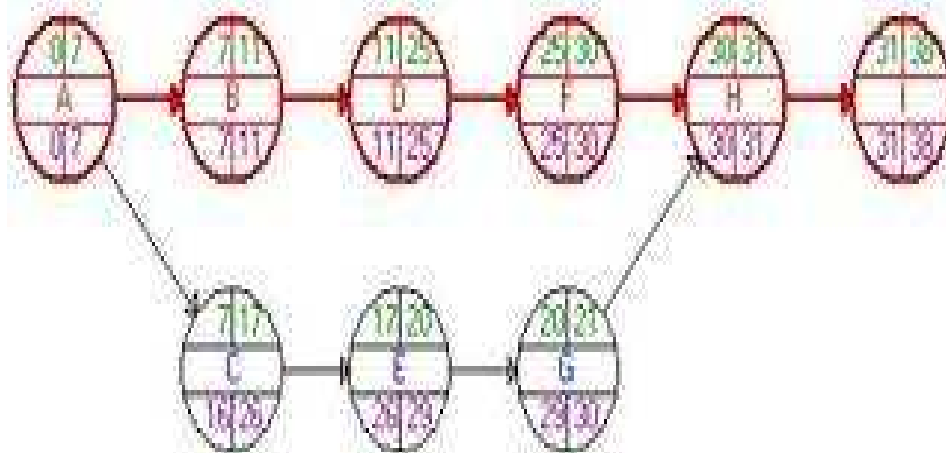
Ve výsledné tabulce vyňaté z programu WinQSB je možné nalézt názvy jednotlivých nezbytných činností, včetně doby jejich trvání. Součástí tabulky jsou i nejdříve možné začátky a konce uskutečňovaných činností, dále nejpozději přípustné začátky a konce daných činností. Poslední sloupec pak uvádí celkovou časovou rezervu pro jednotlivé činnosti. Obrázek č. 14 graficky znázorňuje kritickou cestu, což jsou ty činnosti s nulovými celkovými rezervami.

04-26-2014 03:42:42	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	7	0	7	0	7	0
2	B	Yes	4	7	11	7	11	0
3	C	no	10	7	17	16	26	9
4	D	Yes	14	11	25	11	25	0
5	E	no	3	17	20	26	29	9
6	F	Yes	5	25	30	25	30	0
7	G	no	1	20	21	29	30	9
8	H	Yes	1	30	31	30	31	0
9	I	Yes	7	31	38	31	38	0
	Project Completion Time		=	38	days			
	Number of Critical Path(s)		=	1				

Obrázek 13 Výsledné řešení v programu WinQSB (vlastní zpracování)

Výsledkem časové analýzy je zjištění minimální doby uskutečnění navrhovaných opatření, a to 38 dnů. Kritickou cestou cestou dle metody CPM představují činnosti A-B-D-F-H-I.

V případě, že dojde ke zpoždění realizace těchto aktivit, následkem bude zpoždění celého projektu.



Obrázek 14 Grafické řešení v programu WinQSB (vlastní zpracování)

9.3 Nákladová analýza

Tato analýza je soustředěna na náklady plynoucí ze zajišťovacích instrumentů, které byly navrženy v projektové části. Konkrétně jsou to náklady na pojištění pohledávek, zástavní právo, dokumentární akreditiv, faktoring, uznání dluhu formou notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti, rozhodčí řízení a odměna za provedení exekuce soudnímu exekutorovi. Důvodem, proč jsou zde analyzovány pouze tyto náklady je to, že ostatní navrhovaná řešení, jako sběr informací, změna v evidenci pohledávek, tvorba vnitropodnikové směrnice, atd. budou vykonávána současnými zaměstnanci spol. XYZ v rámci náplně jejich dosavadní činnosti, tudíž zde není předpoklad vzniku dalších nákladů. Spol. XYZ dále disponuje právním oddělením, a proto se i zde nedá předpokládat vznik dodatečných nákladů.

Pojištění pohledávek

Dle webu Podnikatel.cz (©2011) se většinou pojistné u pojištění pohledávek počítá z obratu dosaženého se zákazníky, na které pojišťovna schválila úvěrový limit, přičemž pojistné se obvykle pohybuje v rozsahu 0,2 – 0,8 % z obratu. Mezi největší poskytovatele pojištění pohledávek v ČR patří pojišťovna EGAP, a. s., EULER HERMES Čescob, a. s. a Atradius Credit Insurance N. V. Společností poskytujících dané pojištění však zajisté funguje více, avšak žádná neposkytuje konkrétní ceník pojistného a společnosti kladou důraz na indivi-

duální nabídku, jelikož cena závisí na mnoha faktorech, jakými jsou např. obor podnikání, teritorium, pojištěný obrat, velikost firmy, struktura pojištění a spoluúčast.

Zástavní právo

Dle webových stránek Notářky.cz (© 2006-2013) je výše odměny notáře je stanovena ve vyhlášce č. 196/2001 Sb., v platném znění, a to buď pevnou částkou či procentuálně z tarifní hodnoty. Tarifní hodnota představuje hodnotu výše pohledávky, která je předmětem zajištění zástavním právem. Za sepsání notářského zápisu o zástavní smlouvě, vzniká-li zástavní právo zápisem do Rejstříku zástav, náleží notáři odměna:

Tabulka 28 Poplatky související se sepsáním zástavní smlouvy (vlastní zpracování)

Tarifní hodnota	Výše odměny
z prvních 100 tis. Kč	1,0 %
z přebývajících částky až do 500 tis. Kč	0,5 %
z přebývajících částky až do 1 mil. Kč	0,3 %
z přebývajících částky až do 10 mil. Kč	0,1 %
z přebývajících částky až do 40 mil. Kč	0,05 %, min. 800 Kč
částka nad 40 mil. Kč	do základní tarifní hodnoty se nezapočítává

Faktoring

Faktoring může pro společnost představovat okamžitý zdroj financí, který vzniká prodejem krátkodobé pohledávky specializované společnosti. Podnik se prodejem pohledávek zbavuje rizika, že dlužník odmítne či nebude schopen uhradit pohledávku kvůli své platební neschopnosti. Věřitel však nedostane uhrazenou celou hodnotu pohledávky, poněvadž s faktoringem jsou samozřejmě spojeny další náklady. Dle internetových stránek Podnikatel.cz (© 2007 – 2014) se náklady na faktoring u většiny faktorů skládají z úrokové sazby, která dosahuje podobné úrovně jako běžné sazby, které účtují banky u kontokorentních úvěrů a faktoringového poplatku, což představuje procento z nominální hodnoty pohledávky (obvykle do 1,5 %), které si faktor účtuje za zpracování faktoringu.

Bankovní akreditiv

Náklady na bankovní akreditiv se různí v závislosti na smluvních podmínkách jednotlivých bank. Náklady na celý průběh dokumentárního akreditivu obsahují poplatky jako: avizování akreditivu, potvrzení akreditivu, výplata a kontrola dokumentů a další. Porovnání ban-

kovných poplatků zde bylo provedeno pro banky Česká spořitelna, GE Money Bank a UniCredit Bank, a to z toho důvodu, že u těchto bankovních institucí má spol. XYZ své účty.

Tabulka 29 Poplatky související s bankovním akreditivem u vybraných bank

Zdroj: ČS, GE Money Bank, UniCredit Bank (vlastní úprava)

ÚKON BANKY	VÝŠE POPLATKU		
	Česká spořitelna	GE Money Bank	UniCredit Bank
Avizování akreditivu	zdarma	0,2 %, min. 1 000 Kč	0,1 %, min. 1 500 Kč
Potvrzení akreditivu	0,3 %, min. 1 000 Kč za 1. započaté čtvrtletí, 0,1 %, min. 1 000 Kč za každý další započatý měsíc	Min. 1 500 Kč	Individuálně
Kontrola dokumentů a proplacení akreditivu	0,3 %, min. 1 000 Kč (zahraniční a tuzemské akreditivy v cizí měně), 0,2 %, min. 1 000 Kč (tuzemské akreditivy v Kč)	0,3 %, min. 1 500 Kč	0,3 %, min. 3 000 Kč
Další nezbytné poplatky	Min. 700 Kč	-	1 000 Kč

Mezi další nezbytné poplatky započítány skutečně pouze ty poplatky, které je třeba bezpodmínečně zaplatit v rámci dané služby, jako například administrativní poplatky, provize, apod. V rámci obou služeb ještě existuje mnoho dalších možných poplatků, avšak s těmito zde již počítáno nebylo, jelikož tyto poplatky není třeba platit, dokud daná související služba není využita.

Uznání dluhu formou notářského s doložkou přímé vykonatelnosti

Tato forma zajištění nepředstavuje pro věřitele žádný náklad. Všechny náklady spojené se sepsáním notářského zápisu hradí dlužník, a to buď přímo u sepisu, nebo může být odměna pro notáře zahrnuta jako závazek dlužníka do notářského zápisu. Tato forma zajištění představuje výhodný nástroj v případě vymáhání pohledávek, jelikož dlužník tímto věřiteli po-

voluje na sebe uvalit exekuci v případě, že nesplní závazek vůči věřiteli, a to bez soudního jednání. (CFO World, 2013)

Rozhodčí řízení

Rozhodčí řízení nahrazuje zdlouhavou a neefektivní cestu soudního řízení. Jedná se o levnější a rychlejší variantu soudu, neexistuje zde možnost se proti vynesnému rozsudku odvolat, řízení je neveřejné a platí zde mlčenlivost.

Odměna soudnímu exekutorovi za provedení exekuce

Dle § 131 zákona č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti, se Ministerstvo spravedlnosti zmocňuje stanovit vyhláškou:

- a) výši a způsob určení odměny exekutora, hotových výdajů, náhrady za doručení písemností a náhrady za ztrátu času, včetně přiměřené výše zálohy,
- b) výši a způsob určení odměny správců podniku a náhrady jejich hotových výdajů,
- c) podmínky pojištění odpovědnosti za škody způsobené exekutorem činností dle tohoto zákona,
- d) postup pro zápis a výmaz údajů v centrální evidenci exekucí a pro její vedení, provoz a správu,
- e) postupy při výkonu exekuční a další činnosti k provedení hlavy třetí až osmé tohoto zákona.

Obsah bodu a) zahrnuje vyhláška č. 330/2001 Sb., přičemž platná je poslední změna č. 63/2012 Sb. Za předpokladu, že se jedná o odměnu za provedení exekuce ukládající zaplacení peněžité částky, činí odměna:

Tabulka 30 Výše odměny soudnímu exekutorovi

Zdroj: Exekutorská komora ČR, © 2009 – 2013

Výše základu	Odměna (v %)
Do 3 mil. Kč základu	15
Z přebývajících částky až do 40 mil. Kč základu	10
Z přebývajících částky až do 50 mil. Kč základu	5
Z přebývajících částky až do 250 mil. Kč základu	1

Částka nad 250 mil. Kč se již do základu nezapočítává. Odměna soudnímu exekutorovi však musí být nejméně 3 tis. Kč. (Exekutorská komora ČR, © 2009 – 2013)

9.3.1 Výsledky nákladové analýzy

V této části uživatel nalezne vyčíslení nákladů různých variant možných způsobů zajištění. Pro vyčíslení nákladů na jednotlivé varianty zajištění byla brána část celkového obratu společnosti. Společnost má roční obrat ve výši 130 mil. Kč, přičemž společnost by ráda zajistila zhruba 50 – 60 % pohledávek. Pro účely porovnání byl v této práci zvolen obrat ve výši 70 mil. Kč, který by společnost chtěla zajistit.

Varianta A:

U této varianty by spočívalo zajištění pohledávek pouze formou pojištění. Při kalkulování s výše uvedenými sazbami by vyšlo dané zajištění následovně:

Náklady na zajištění formou pojištění: 140 000 – 560 000 Kč

Varianta B:

Tato varianta by spočívala v zajištění části obratu pohledávek, tedy 70 mil. Kč, formou faktoringu.

Náklady na zajištění formou faktoringu: 378 000 Kč

Výpočet faktoringu

Předpokládaný obrat faktoringu s vybranými odběrateli (za rok):

Kč

Reálná návratnost faktur (do splatnosti, popř. po splatnosti):

dní

Průměrné otevřené saldo:	<input type="text" value="1 750 000"/> Kč
Factoringový limit (80%):	<input type="text" value="1 400 000"/> Kč
Měsíční factoringový úrok:	<input type="text" value="8 167"/> Kč
Měsíční factoringový poplatek:	<input type="text" value="23 334"/> Kč
Měsíční finanční náklady faktoringu:	<input type="text" value="31 501"/> Kč
Náklady faktoringu jako % z obratu:	<input type="text" value="0,55"/>

Obrázek 15 Výpočet nákladů na faktoring

Zdroj: Firemnifinance.cz, © 2000 - 2013

Varianta C:

Třetí varianta by spočívala v kombinaci více zajišťovacích instrumentů. Část obratu by byla zajištěna zástavním právem (40 mil. Kč) a zbylá část obratu bankovním akreditivem

(30 mil. Kč). Pro zajištění pohledávek nad 40 mil. Kč se u zástavního práva již nevyužívá základní tarifní hodnota, proto zde bylo počítáno pouze s touto maximální částkou.

<i>Náklady na zajištění formou zástavního práva:</i>	200 500 Kč
<i>Náklady na zajištění formou bankovního akreditivu:</i>	390 – 450 tis. Kč
<i>Celkem:</i>	590 500 – 650 500 Kč

U bankovního akreditivu byla počítána pouze varianta nákladů od České spořitelny, jelikož jako jediná z uvedených bank uváděla v přesném vyčíslení všechny potřebné nákladové položky. Náklady na danou službu se však ve skutečnosti mohou lišit a to z toho důvodu, že některé banky neoceňují všechny služby konkrétními náklady, nýbrž určité služby oceňují individuálně. Dále by se částka za zajištění mohla navyšovat, pokud by se společnost rozhodla využívat dalších doplňkových služeb s touto službou spojených. Náklady navíc mohou představovat například: předavízo, změna akreditivu, korespondenční a telekomunikační služby, atd.

*Tabulka 31 Hodnota odepsaných pohledávek ve spol. XYZ za roky 2010 – 2013
(vlastní zpracování)*

v Kč	2010	2011	2012	2013
Hodnota odpisu pohledávek	0	1 033 273	163 370	51 726

Výše uvedená tabulka č. 29 zobrazuje hodnotu pohledávek, které byla spol. XYZ nucena odepsat v jednotlivých letech.

Z výše uvedené nákladové analýzy vyplývá, že v porovnání s výší odepisovaných pohledávek ve sledovaných letech by pro zajištění pohledávek ve výši 70 mil. Kč bylo nejvhodnější využít druhou variantu zajištění, tedy faktoring, který vychází v průměru jako nejlevnější způsob zajištění takového množství pohledávek. Uvažovat by však společnost mohla i o pojištění pohledávek, pokud by získala vhodnou nabídku. Uznání dluhu se také jeví jako vynikajícím způsobem zajištění, jelikož pro věřitele nepředstavuje žádné náklady, tedy až do doby, dokud nedojde ke skutečné exekuci, jelikož náklady na odměnu soudnímu exekutorovi výrazně zvyšují finanční nároky na tento druh zajištění (i na rozhodčí řízení). Uznání dluhu však přichází v úvahu pouze u individuálních případů a nelze jej využít na celé portfolio pohledávek.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit projekt zabývající se návrhem uceleného systému řízení pohledávek pro společnost XYZ, a. s., který se promítne i do informačního systému společnosti, jak bylo jejím přáním.

V teoretické části byla popsána základní charakteristika pohledávek, jejich způsoby řízení, zajištění a vymáhání. Praktická část byla započata představením samotné společnosti, následováno analýzou jejího okolí. Výsledky finanční analýzy byly srovnány s jedním z hlavních konkurentů společnosti, která podniká v obdobném oboru, avšak pro zachování anonymity zde tato společnost byla uvedena jako spol. DEF, s. r. o. Výstupem finanční analýzy bylo zjištění, že daná spol. XYZ za daným konkurentem zaostává ve většině ukazatelů. Pozitivní však je, že výsledky společnosti XYZ se rok od roku zlepšují a společnost tak postupně upevňuje svou hospodářskou stabilitu. Čistý pracovní kapitál dosahuje kladných hodnot, OA převyšují KCZ, což teoreticky znamená, že obě společnosti by neměly mít problém s úhradou jejich závazků. U podílu ČPK na OA u spol. XYZ můžeme považovat za pozitivní, že se tento ukazatel každoročně zvyšuje a společnost tedy usiluje o krytí větší části oběžného majetku dlouhodobými zdroji. Stále však spol. XYZ nedosáhla doporučených hodnot a disponuje tak nedostatečným finančním polštářem. U ukazatelů aktivity je pozitivní, že společnost dostává zapláceno dříve, než sama musí hradit své závazky. Analýza rentability vypověděla, že společnost dosahuje vyššího zhodnocení vložených prostředků, než by tomu bylo u uložení peněžních prostředků v bance. Rentabilita úplatného kapitálu prokázala schopnost podniku zhodnotit tento kapitál více, než kolik z něj činí placené úroky. Analýza zadluženosti dále prokázala, že oba sledované podniky se dají z dlouhodobého hlediska považovat za stabilní podniky. Po finanční analýze následovala analýza vývoje pohledávek v dané společnosti v letech 2010 – 2013, se zaměřením na vývoj pohledávek po době splatnosti. Naprostým závěrem analýzy společnosti bylo zhodnocení současného stavu řízení pohledávek a popis zjištěných nedostatků.

V projektové části pak na základě zjištěných nedostatků byly navrženy nové přístupy k řízení pohledávek se zaměřením na jejich evidenci a správu s využitím podpory IS. Dále byly navrženy kroky, jak postupovat u nového zákazníka a jak změnit přístup k zákazníkům současným. Současně byly navrženy důležité body, které by měla obsahovat nová vnitropodniková směrnice. Projekt obsahuje i návrh na možné způsoby zajištění pohledávek, jelikož společnost do současnosti kromě záloh a výjimečně rozhodčích doložek

žádných instrumentů nevyužívala. Dále byly uvedeny i konkrétní postupy pro případ vymáhání pohledávek, jelikož společnost doposud nedisponovala žádným standardizovaným postupem. Společnost XYZ vyžadovala, aby se pravidla pro řízení pohledávek promítla i do IS, proto zde byla naznačena i praktická ukázka nastavení kreditního rámce. Z toho důvodu, že pohledávky a jejich úhrada výrazně souvisí s CF a jeho plánováním, byl zde zobrazen i konkrétní dopad vyčíslením plánovaných a skutečných příjmů ve sledovaných měsících. V poslední části projektu byla analyzována možná rizika, která by mohla v průběhu realizace projektu vzniknout, dále pak byla provedena časová a nákladová analýza, jejímž výsledkem je doporučení konkrétních způsobů zajištění.

Výsledkem celého projektu je zavedení standardizovaných postupů pro řízení pohledávek, které pro společnost nebudou představovat žádné či jen minimální dodatečné náklady. Navržené postupy, jako například vytvoření vnitropodnikové směrnice, systém hodnocení bonity klienta či nastavení kreditního rámce, spočívají pouze ve vynaložení času pracovníka. Dodatečné náklady může vyvolat hodnocení bonity u zahraničního odběratele při využití specializované agentury a společností zvolený způsob zajištění, přičemž dle nákladové analýzy by pro společnost bylo nejlepší využít pojištění pohledávek nebo faktoringu.

Jsem vděčná, že díky této diplomové práci jsem si mohla vyzkoušet aplikaci teoretických znalostí získaných během studia v praxi. Dále mne velmi těší, že jsem mohla se společností XYZ spolupracovat na takto zajímavé problematice, jelikož téma řízení pohledávek od jejich vzniku až po vymáhání není zcela běžným tématem. Práce pro tedy byla opravdovým přínosem, díky kterému se mi rozšířil okruh znalostí. Věřím, že na začátku stanovené cíle práce byly splněny a společnost XYZ návrhy z této práce skutečně využije a stanou se standardním postupem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.

BREALEY, Richard A, Stewart C MYERS a Franklin ALLEN, c2014. *Principles of corporate finance*. New York: McGraw-Hill Irwin, 889 s. ISBN 00-780-3476-0.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2008. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. Praha: Oeconomica, 182 s. ISBN 978-802-4511-085.

FALDYNA, František, Jan HUŠEK a Tomáš POHL, 2007. *Zajištění a zánik obchodních závazků*. 2., rozš. vyd. Praha: ASPI, 223 s. Právní rukověť. ISBN 978-807-3571-542.

HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ, 2009. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha, 180 s. ISBN 978-80-7357-492-5.

CHALUPA, Radim, 2009. *Zajišťovací směnka*. Praha: Linde, 189 s. ISBN 978-807-2017-560

JÁČOVÁ, Helena, 2011. *Finanční řízení podniku v příkladech*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 144 s. ISBN 978-80-7357-724-7.

KALABIS, Zbyněk, 2005. *Bankovní služby v praxi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 148 s. ISBN 80-251-0882-1.

KALOUDA, František, 2011. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2010. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOLÁŘ, Pavel, 1997. *Manažerské finance*. Praha: Bilance, 257 s.

MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PATÁK, Milan R., 2006. *Podnikový finanční management*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 234 s. ISBN 80-859-7052-X.

PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2011. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc: ANAG, 119 s. ISBN 978-80-7263-678-5.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

ROSS, Stephen A, Randolph WESTERFIELD a Bradford D JORDAN, c2013. *Fundamentals of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 725, [44] s. ISBN 978-0-07-803463-3.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SCHÖNFELD, Jaroslav, 2011. *Moderní pohled na oceňování pohledávek: problém aktiv zvláště v insolvenčním řízení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 169 s. ISBN 978-80-7400-302-8.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA, 2012. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 122, 45 s. ISBN 978-80-245-1920-3.

TOTH, Daniel a Eva BAREŠOVÁ, 2013. *Základy finančního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 96 s. ISBN 978-80-7452-035-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada, 124 s. ISBN 80-247-0770-5.

Elektronické zdroje:

Česká republika. Občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*. 2012, č. 89. Dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/NOZ_interaktiv.pdf

Exekuční řád. In: *sbírka zákonů*. 2001, č. 120. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s19&q19=all>

Faktoring. *Podnikatel.cz* [online]. © 2007 – 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specially/firemni-finance/faktoring/>

Kalkulačka faktoringu. *Firemni-finance.cz* [online]. © 2000 - 2013 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/uzitecne-nastroje/financni-kalkulacky/factoring/>

Makroekonomická predikce - leden 2014. *Ministerstvo financí* [online]. © 2005-2013 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

Náklady spojené s exekčním řízením. *Exekutorská komora ČR* [online]. © 2009 - 2013 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://ekcr.cz/?p=kk#>

Notářské zápisy s doložkou přímé vykonatelnosti: moderní trend vymáhání pohledávek. *CFO World* [online]. 2013, 1/2013 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/legislativa/notarske-zapisy-s-dolozkou-prime-vykonatelnosti-moderni-trend-vymahani-pohledavek-2125>

Odměna notáře za sepsání zástavní smlouvy a za zápis do Rejstříku zástav. *Notářky.cz* [online]. © 2006-2013 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.notarky.cz/odmena-notare/zastavni-smlouvy>

Panorama zpracovatelského průmyslu. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [pdf]. 2013 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument144063.html>

Pojištění pohledávek. *Ipodnikatel.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pohledavky/odbornik-radi-na-tema-pojisteni-pohledavek.html>

Sazebníky nákladů rozhodčího řízení. *Rozhodčí soud* [online]. 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.soud.cz/sazebniky#vypocet>

Sazebník odměn za poskytování bankovních služeb. *UniCredit Bank* [pdf]. 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: http://www.unicreditbank.cz/files/download/sazebniky/pdf/Sazebnik_Cor_CZ.pdf

Sazebník poplatků. *GE Money Bank* [pdf]. 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/dokumenty-ke-stazeni/sazebniky?docid=927>

Sazebník poplatků za bankovní služby. *Česká spořitelna* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné

z: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=document_page_subportal03&navid=cs/banka/nav00111_sazebnik_kk&lang=cs

Ukazatele výzkumu a vývoje 2012. *Český statistický úřad* [pdf]. 2014 [cit. 2014-04-01].

Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/660034488D/\\$File/960113p02.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/660034488D/$File/960113p02.pdf)

Uznání dluhu v judikatuře Nejvyššího soudu a jeho změny po rekodifikaci. *Epravo.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z:

<http://www.epravo.cz/top/clanky/uznani-dluhu-v-judikature-nejvyssiho-soudu-a-jeho-zmeny-po-rekodifikaci-91875.html>

XE Currency Charts (EUR/CZK). *XE.com* [online]. © 1995-2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.xe.com/currencycharts/?from=EUR&to=CZK&view=5Y>

Zajištění pohledávky, závazku. *BPX.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z:

<http://www.bpx.cz/zajisteni-pohledavky-zavazku/>

Zaměstnanost, nezaměstnanost - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr

Ostatní zdroje:

Interní zdroje společnosti XYZ, a. s.

Výroční zprávy za roky 2010 – 2012 společnosti DEF, s. r. o.

Výroční zprávy za roky 2010 – 2013 společnosti XYZ, a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	aktiva
CF	cash flow
CZ	cizí zdroje
ČPK	čistý pracovní kapitál
DM	dlouhodobý majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
IS	informační systém
KCZ	krátkodobé cizí zdroje
KZ	krátkodobé závazky
N	náklady
NOZ	nový občanský zákoník
OA	běžná aktiva
ON	osobní náklady
ObčZ	občanský zákoník
ObchZ	obchodní zákoník
PH	přidaná hodnota
T	tržby
ÚJ	účetní jednotka
ÚZ	účetní závěrka
V	výnosy
VK	vlastní kapitál
VS	výkonová spotřeba
ZDPH	zákon o dani z přidané hodnoty
ZoÚ	zákon o účetnictví

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Hotovostní cyklus</i>	15
<i>Obrázek 2 Dvě dimenze řízení pohledávek</i>	25
<i>Obrázek 3 Matice ziskovosti podle přínosu pro společnost.....</i>	33
<i>Obrázek 4 Podíly skupin CZ-NACE 25 na T za prodej vl. výrobků a služeb v r. 2012</i>	45
<i>Obrázek 5 Graf vývoje kurzu CZK/EUR od r. 2010</i>	49
<i>Obrázek 6 Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů od r. 2010</i>	50
<i>Obrázek 7 Celkové výdaje na výzkum a vývoj podle zdroje financování v mld. Kč</i>	51
<i>Obrázek 8 Graf vývoje pohledávek po splatnosti ve spol. XYZ v letech 2010 – 2013</i>	69
<i>Obrázek 9 Graf struktury celkových pohledávek ve spol. XYZ v letech 2010 – 2013</i>	70
<i>Obrázek 10 Graf podílu pohledávek do splatnosti a po splatnosti ve spol. XYZ v letech 2010 – 2013</i>	70
<i>Obrázek 11 Výsledky kategorizace pro jednotlivé segmenty zákazníků</i>	80
<i>Obrázek 12 Nastavení kreditního rámce v IFS Aplikace</i>	86
<i>Obrázek 13 Výsledné řešení v programu WinQSB</i>	90
<i>Obrázek 14 Grafické řešení v programu WinQSB.....</i>	91
<i>Obrázek 15 Výpočet nákladů na faktoring</i>	95

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Rozdělení zákazníků do skupin podle bonity</i>	<i>32</i>
<i>Tabulka 2 Postup vymáhání pohledávek po splatnosti obchodní společností 4</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 – 2013</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 4 SWOT analýza společnosti XYZ, a. s.</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 5 Vývoj VH od r. 2010</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 6 Dělení VH</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 7 Ukazatel ČPK</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 8 Ukazatele aktivity.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 9 Ukazatele likvidity</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 10 Ukazatele rentability.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 11 Ukazatele zadluženosti.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 12 Multiplikátor VK.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 13 Vstupní data pro spider analýzu</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 14 Procentuální podíly pohledávek spol. XYZ na celkových pohledávkách.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 15 Struktura pohledávek spol. XYZ dle splatnosti k 31. 12. 2010</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 16 Struktura pohledávek spol. XYZ dle splatnosti k 31. 12. 2011</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 17 Struktura pohledávek spol. XYZ dle splatnosti k 31. 12. 2012</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 18 Struktura pohledávek spol. XYZ dle splatnosti k 31. 12. 2013</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 19 Nastavení kategorií zákazníků dle průměrné odchylky od doby splatnosti</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 20 Nastavení kategorií zákazníků dle jejich významnosti.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 21 Vyhodnocení finančního zdraví indexem IN99</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 22 Výsledky AGR testu pro spol. XYZ, a. s.</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 23 Nastavení kreditního rámce pro jednotlivé segmenty zákazníků.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 24 Postup při vymáhání pohledávek.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 25 Skutečný dopad na CF</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 26 Analýza možných rizik</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 27 Seznam nezbytných činností pro realizaci projektu.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 28 Poplatky související se sepsáním zástavní smlouvy.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabulka 29 Poplatky související s bankovním akreditivem u vybraných bank.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabulka 30 Výše odměny soudnímu exekutorovi</i>	<i>94</i>
<i>Tabulka 31 Hodnota odepsaných pohledávek ve spol. XYZ za roky 2010 – 2013</i>	<i>96</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA P I: Procentuální rozbor majetkové a finanční struktury spol. XYZ
- PŘÍLOHA P II: Procentuální rozbor majetkové a finanční struktury spol. DEF
- PŘÍLOHA P III: Vývojové trendy majetkové a finanční struktury spol. XYZ
- PŘÍLOHA P IV: Vývojové trendy majetkové a finanční struktury spol. DEF
- PŘÍLOHA P V: Procentuální rozbor výnosů a nákladů spol. XYZ
- PŘÍLOHA P VI: Procentuální rozbor výnosů a nákladů spol. DEF
- PŘÍLOHA P VII: Vývojové trendy výnosů a nákladů spol. XYZ
- PŘÍLOHA P VIII: Vývojové trendy výnosů a nákladů spol. DEF
- PŘÍLOHA P IX: Další ukazatele spol. XYZ, a. s. a spol. DEF
- PŘÍLOHA P X: Graf spider analýzy
- PŘÍLOHA P XI: Výsledky kategorizace stávajících zákazníků spol. XYZ
- PŘÍLOHA P XII: Ratingová stupnice AGR indexu
- PŘÍLOHA P XIII: Sazebník nákladů na rozhodčí řízení

**PŘÍLOHA P I: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR MAJETKOVÉ A
FINANČNÍ STRUKTURY SPOL. XYZ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)**

v tis. Kč	2010		2011		2012		2013	
AKTIVA celkem	123 333	100 %	125 490	100 %	122 332	100 %	127 548	100 %
Dlouhodobý majetek	55 771	45,2 %	50 029	39,9 %	45 431	37,1 %	46 756	36,7 %
DNM	1 432	1,2 %	756	0,6 %	642	0,5 %	1 169	0,9 %
DHM	54 323	44,1 %	49 257	39,3 %	44 773	36,6 %	36 864	28,9 %
DFM	16	0 %	16	0 %	16	0 %	8 723	6,8 %
Oběžná aktiva	66 652	54 %	75 035	59,8 %	76 460	62,5 %	80 568	63,2 %
Zásoby	27 484	22,3 %	32 533	25,9 %	29 483	24,1 %	28 261	22,2 %
Dlouhodobé pohledávky	1 400	1,1 %	712	0,6 %	24	0 %	24	0 %
Krátkodobé pohledávky	27 722	22,5 %	21 535	17,2 %	20 486	16,8 %	24 310	19,1 %
Krátkodobý fin. majetek	10 046	8,2 %	20 255	16,1 %	26 467	21,6 %	27 973	21,9 %
Časové rozlišení	910	0,7 %	426	0,3 %	469	0,4 %	224	0,2 %
PASIVA	123 333	100 %	125 490	100 %	122 332	100 %	127 548	100 %
Vlastní kapitál	-4 581	-3,7 %	19 233	15,3 %	26 797	21,9 %	35 840	28,1 %
Základní kapitál	78 450	63,6 %	93 450	74,5 %	93 450	76,4 %	93 450	73,3 %
Kapitálové fondy	2	0 %	2	0 %	2	0 %	2	0 %
Rezervní fond a ...	1 675	1,4 %	1 675	1,3 %	2 116	1,7 %	2 494	2 %
VH minulých let	-52 772	-42,8 %	-84 70 9	-67,5 %	-76 335	-62,4 %	-69 149	-54,2 %
VH běžného úč. období	-31 836	-25,8 %	8 815	7 %	7 564	6,2 %	9 043	7,1 %
Cizí zdroje	127 350	103,3 %	105 633	84,2 %	95 535	78,1 %	91 708	71,9 %
Rezervy	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Dlouhodobé závazky	0	0 %	0	0 %	0	0 %	27 000	21,2 %
Krátkodobé závazky	82 584	67 %	66 433	52,9 %	62 935	51,5 %	64 708	50,7 %
Bank. úvěry a výpomoci	44 946	36,4 %	39 200	31,2 %	32 600	26,7 %	0	0 %
Časové rozlišení	385	0,3 %	624	0,5 %	0	0 %	0	0 %

**PŘÍLOHA P II: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR MAJETKOVÉ A
FINANČNÍ STRUKTURY SPOL. DEF (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)**

v tis. Kč	2010		2011		2012	
AKTIVA celkem	48 234	100 %	85 891	100 %	96 618	100 %
Dlouhodobý majetek	13 499	28 %	12 620	14,7 %	14 360	14,9 %
DNM	1 235	2,6 %	224	0,3 %	179	0,2 %
DHM	12 264	25,4 %	12 396	14,4 %	14 181	14,7 %
DFM	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Oběžná aktiva	34 478	71,5 %	73 616	85,7 %	81 966	84,8 %
Zásoby	22 293	46,2 %	18 948	22,1 %	40 915	42,4 %
Dlouhodobé pohledávky	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Krátkodobé pohledávky	4 483	9,3 %	32 357	37,7 %	17 754	18,4 %
Krátkodobý fin. majetek	7 702	16 %	21 811	25,4 %	23 297	24,1 %
Časové rozlišení	257	0,5 %	155	0,2 %	292	0,3 %
PASIVA	48 234	100 %	85 891	100 %	96 618	100 %
Vlastní kapitál	10 603	22 %	16 378	19,1 %	31 423	32,5 %
Základní kapitál	300	0,6 %	300	0,3 %	300	0,3 %
Kapitálové fondy	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Rezervní fond a ...	2 577	5,3 %	2 577	3 %	2 577	2,7 %
VH minulých let	4 116	8,5 %	6 826	7,9 %	11 701	12,1 %
VH běžného úč. období	3 610	7,5 %	6 675	7,8 %	16 845	17,4 %
Cizí zdroje	37 574	77,9 %	69 465	80,9 %	63 860	66,1 %
Rezervy	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Dlouhodobé závazky	1 636	3,4 %	1 455	1,7 %	1 249	1,3 %
Krátkodobé závazky	28 009	58,1 %	61 755	71,9 %	58 431	60,5 %
Bank. úvěry a výpomoci	7 929	16,4 %	6 235	7,3 %	4 180	4,3 %
Časové rozlišení	57	0,1 %	48	0,1 %	5	0 %

**PŘÍLOHA P III: VÝVOJOVÉ TRENDY MAJETKOVÉ A FINANČNÍ
STRUKTURY SPOL. XYZ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)**

v tis. Kč	2010	2011	10/11	2012	11/12	2013	12/13	10/13
AKTIVA celkem	123 333	125 490	1,7 %	122 332	-2,5 %	127 548	4,3 %	3,4 %
Dlouhodobý majetek	55 771	50 029	-10,3 %	45 431	-9,2 %	46 756	2,9 %	-16,2 %
DNM	1 432	756	-47,2 %	642	-15,1 %	1 169	82,1 %	-18,4 %
DHM	54323	49 257	-9,3 %	44 773	-9,1 %	36 864	-17,7 %	-32,1 %
DFM	16	16	0 %	16	0 %	8 723	0 %	0 %
Oběžná aktiva	66 652	75 035	12,6 %	76 460	1,9 %	80 568	5,4 %	20,9 %
Zásoby	27 484	32 533	18,4 %	29 483	-9,4 %	28 261	-4,1 %	2,8 %
Dlouhodobé pohledávky	1 400	712	-49,1 %	24	-96,6 %	24	0 %	0 %
Krátkodobé pohledávky	27 722	21 535	-22,3 %	20 486	-4,9 %	24 310	18,7 %	-12,3 %
Krátkodobý fin. majetek	10 046	20 255	101,6 %	26 467	30,7 %	27 973	5,7 %	178,4 %
Časové rozlišení	910	426	-53,2 %	469	10,1 %	224	-52,2 %	-75,4 %
PASIVA	123 333	125 490	1,7 %	122 332	-2,5 %	127 548	4,3 %	3,4 %
Vlastní kapitál	-4 581	19 233	-519,8 %	26 797	39,3 %	35 840	33,7 %	-882,4 %
Základní kapitál	78 450	93 450	19,1 %	93 450	0,0 %	93 450	0,0 %	19,1 %
Kapitálové fondy	2	2	0 %	2	0 %	2	0 %	0 %
Rezervní fond a ...	1 675	1 675	0 %	2 116	26,3 %	2 494	17,9 %	48,9 %
VH minulých let	-52 772	-84 709	60,5 %	-76 335	-9,9 %	-69 149	-9,4 %	31 %
VH běžného úč. období	-31 836	8 815	-127,7 %	7 564	-14,2 %	9 043	19,6 %	-128,4 %
Cizí zdroje	127 350	105 633	-17,1 %	95 535	-9,6 %	91708	-4 %	-28 %
Rezervy	0	0	x	0	x	0	x	x
Dlouhodobé závazky	0	0	x	0	x	27 000	x	x
Krátkodobé závazky	82584	66 433	-19,6 %	62 935	-5,3 %	64 708	2,8 %	-21,6 %
Bank. úvěry a výpomoci	44946	39 200	-12,8 %	32 600	-16,8 %	0	-100 %	-100 %
Časové rozlišení	385	624	62,1 %	0	-100,0 %	0	x	-100 %

**PŘÍLOHA P IV: VÝVOJOVÉ TRENDY MAJETKOVÉ A FINANČNÍ
STRUKTURY SPOL. DEF, S. R. O. (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)**

v tis. Kč	2010	2011	10/11	2012	11/12	10/12
AKTIVA celkem	48 234	85 891	78,1 %	96 618	12,5 %	100,3 %
Dlouhodobý majetek	13 499	12 620	-6,5 %	14 360	13,8 %	6,4 %
DNM	1 235	224	-81,9 %	179	-20,1 %	-85,5 %
DHM	12 264	12 396	1,1 %	14 181	14,4 %	15,6 %
DFM	0	0	x	0	x	x
Oběžná aktiva	34 478	73 616	113,5 %	81 966	11,3 %	137,7 %
Zásoby	22 293	18 948	-15 %	40 915	115,9 %	83,5 %
Dlouhodobé pohledávky	0	0	x	0	x	x
Krátkodobé pohledávky	4 483	32 357	621,8 %	17 754	-45,1 %	296,1 %
Krátkodobý fin. majetek	7 702	21 811	183,2 %	23 297	6,8 %	202,4 %
Časové rozlišení	257	155	-39,7 %	292	88,4 %	13,6 %
PASIVA	48 234	85 891	78,1 %	96 618	12,5 %	100,3 %
Vlastní kapitál	10 603	16 378	54,5 %	31 423	91,9 %	196,4 %
Základní kapitál	300	300	0 %	300	0 %	0 %
Kapitálové fondy	0	0	x	0	x	x
Rezervní fond a ...	2 577	2 577	0 %	2 577	0 %	0 %
VH minulých let	4 116	6 826	65,8 %	11 701	71,4 %	184,2 %
VH běžného úč. období	3 610	6 675	84,9 %	16 845	152,4 %	366,6 %
Cizí zdroje	37 574	69 465	84,9 %	63 860	-8,1 %	69,9 %
Rezervy	0	0	x	0	x	x
Dlouhodobé závazky	1 636	1 455	-11,1 %	1 249	-14,2 %	-23,7 %
Krátkodobé závazky	28 009	61 755	120,5 %	58 431	-5,4 %	108,6 %
Bank. úvěry a výpomoci	7 929	6 235	-21,4 %	4 180	-32,9 %	-47,3 %
Časové rozlišení	57	48	-15,8 %	5	-89,6 %	-91,2 %

**PŘÍLOHA P V: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR VÝNOSŮ A NÁKLADŮ
SPOL. XYZ, A. S. (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)**

v tis. Kč	2010		2011		2012		2013	
Tržby za prodej zboží	24 173	17,1 %	12 822	8,0 %	6 255	4,5 %	7 704	5,5 %
Výkony	112 853	79,8 %	141 598	88,5 %	127 228	91,8 %	126 086	90,3 %
<i>Tržby za prodej vl. výr. a sl.</i>	<i>107 709</i>	<i>76,2 %</i>	<i>136 615</i>	<i>85,4 %</i>	<i>128 595</i>	<i>92,8 %</i>	<i>121 578</i>	<i>87,1 %</i>
<i>Změna stavu zásob</i>	<i>4 076</i>	<i>2,9 %</i>	<i>4 808</i>	<i>3,0 %</i>	<i>-1 382</i>	<i>-1,0 %</i>	<i>4 272</i>	<i>3,1 %</i>
<i>Aktivace</i>	<i>1 068</i>	<i>0,8 %</i>	<i>175</i>	<i>0,1 %</i>	<i>15</i>	<i>0 %</i>	<i>236</i>	<i>0,2 %</i>
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 208	0,9 %	728	0,5 %	791	0,6 %	451	0,3 %
Ostatní provozní výnosy	1 084	0,8 %	2 175	1,4 %	2 675	1,9 %	1 782	1,3 %
Tržby z prodeje CP a podílů	3	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Výnosové úroky	559	0,4 %	183	0,1 %	153	0,1 %	160	0,1 %
Ostatní finanční výnosy	1 514	1,1 %	2 431	1,5 %	1 464	1,1 %	3 401	2,4 %
VÝNOSY	141 394	100 %	159 937	100 %	138 566	100 %	139 584	100 %
Náklady na prodané zboží	17 769	10,3 %	8 946	5,9 %	4 079	3,1 %	4 696	3,6 %
Výkonová spotřeba	74 590	43,0 %	77 896	51,5 %	68 391	52,2 %	66 858	51,2 %
<i>Spotřeba mat. a energie</i>	<i>39 849</i>	<i>23,0 %</i>	<i>46 724</i>	<i>30,9 %</i>	<i>41 714</i>	<i>31,8 %</i>	<i>43 360</i>	<i>33,2 %</i>
<i>Služby</i>	<i>34 741</i>	<i>20 %</i>	<i>31 172</i>	<i>20,6 %</i>	<i>26 677</i>	<i>20,4 %</i>	<i>23 498</i>	<i>18,0 %</i>
Osobní náklady	43 764	25,2 %	46 415	30,7 %	44 920	34,3 %	44 830	34,3 %
<i>Mzdové náklady</i>	<i>32 629</i>	<i>18,8 %</i>	<i>34 489</i>	<i>22,8 %</i>	<i>33 373</i>	<i>25,5 %</i>	<i>33 322</i>	<i>25,5 %</i>
Daně a poplatky	34	0 %	37	0 %	96	0,1 %	139	0,1 %
Odpisy DHM a DNM	10 280	5,9 %	9 794	6,5 %	7 562	5,8 %	7 923	6,1 %
ZC prodaného DM a mater.	342	0,2 %	153	0,1 %	320	0,2 %	22	0 %
Změna stavu rezerv, ...	2 729	1,6 %	- 926	-0,6 %	66	0,1 %	- 1 647	-1,3 %
Ostatní provozní náklady	18 888	10,9 %	4 915	3,3 %	1 615	1,2 %	5 561	4,3 %
Prodané CP a podíly	2 365	1,4 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Změna st. rez. a OP ve fin. obl.	-2 365	-1,4 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Nákladové úroky	2 094	1,2 %	1 036	0,7 %	812	0,6 %	445	0,3 %
Ostatní finanční náklady	2 839	1,6 %	2 168	1,4 %	2 453	1,9 %	1 714	1,3 %
Daň z příjmu	0	0 %	688	0,5 %	688	0,5 %	0	0 %
NÁKLADY	173 329	100 %	151 122	100 %	131 002	100 %	130 541	100 %

**PŘÍLOHA P VI: PROOCENTUÁLNÍ ROZBOR VÝNOSŮ A
NÁKLADŮ SPOL. DEF, S. R. O. (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)**

v tis. Kč	2010		2011		2012	
Tržby za prodej zboží	16 318	28,9 %	9 741	16 %	23 469	22,9 %
Výkony	38 161	67,7 %	47 532	77,8 %	75 933	74,2 %
<i>Tržby za prodej vlast. výr. a sl.</i>	<i>37 132</i>	<i>65,8 %</i>	<i>49 607</i>	<i>81,2 %</i>	<i>69 694</i>	<i>68,1 %</i>
<i>Změna stavu zásob</i>	<i>1 001</i>	<i>1,8 %</i>	<i>-2 090</i>	<i>-3,4 %</i>	<i>6 223</i>	<i>6,1 %</i>
<i>Aktivace</i>	<i>28</i>	<i>0,1 %</i>	<i>15</i>	<i>0 %</i>	<i>16</i>	<i>0 %</i>
Tržby z prodeje DM a materiálu	84	0,2 %	328	0,5 %	5	0 %
Ostatní provozní výnosy	571	1 %	239	0,4 %	328	0,3 %
Tržby z prodeje CP a podílů	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Výnosové úroky	2	0 %	7	0 %	9	0 %
Ostatní finanční výnosy	1 266	2,2 %	3 223	5,3 %	2 597	2,5 %
VÝNOSY	56 402	100 %	61 070	100 %	102 341	100 %
Náklady na prodané zboží	12 022	22,8 %	6 753	12,4 %	17 203	20,1 %
Výkonová spotřeba	17 114	32,4 %	19 472	35,8 %	36 899	43,2 %
<i>Spotřeba mat. a energie</i>	<i>8 448</i>	<i>16 %</i>	<i>10 853</i>	<i>20 %</i>	<i>17 864</i>	<i>20,9 %</i>
<i>Služby</i>	<i>8 666</i>	<i>16,4 %</i>	<i>8 619</i>	<i>15,9 %</i>	<i>19 035</i>	<i>22,3 %</i>
Osobní náklady	17 349	32,9 %	18 066	33,2 %	20 921	24,5 %
<i>Mzdové náklady</i>	<i>12 182</i>	<i>23,1 %</i>	<i>12 598</i>	<i>23,2 %</i>	<i>14 594</i>	<i>17,1 %</i>
Daně a poplatky	11	0 %	21	0 %	19	0 %
Odpisy DHM a DNM	3 507	6,6 %	3 715	6,8 %	3 551	4,2 %
ZC prodaného DM a mater.	0	0 %	368	0,7 %	0	0 %
Změna stavu rezerv, ...	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Ostatní provozní náklady	204	0,4 %	162	0,3 %	210	0,3 %
Prodané CP a podíly	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Změna st. rez. a OP ve fin. obl.	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Nákladové úroky	114	0,2 %	81	0,2 %	59	0,1 %
Ostatní finanční náklady	1 708	3,2 %	4 179	7,7 %	3 149	3,7 %
Daň z příjmu	763	1,5 %	1 578	2,9 %	3 485	4,1 %
NÁKLADY	52 792	100 %	54 395	100 %	85 496	100 %

**PŘÍLOHA P VII: VÝVOJOVÉ TRENDY VÝNOSŮ A NÁKLADŮ
SPOL. XYZ, A. S. (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)**

v tis. Kč	2010	2011	10/11	2012	11/12	2013	12/13	10/13
Tržby za prodej zboží	24 173	12 822	-47,0 %	6 255	-51,2 %	7 704	23,2 %	-68,1 %
Výkony	112 853	141 598	25,5 %	127 228	-10,1 %	126 086	-0,9 %	11,7 %
<i>Tržby za prod. vlast. výr. a sl.</i>	<i>107 709</i>	<i>136 615</i>	<i>26,8 %</i>	<i>128 595</i>	<i>-5,9 %</i>	<i>121 578</i>	<i>-5,5 %</i>	<i>12,9 %</i>
<i>Změna stavu zásob</i>	<i>4 076</i>	<i>4 808</i>	<i>18 %</i>	<i>- 1 382</i>	<i>-128,7 %</i>	<i>4 272</i>	<i>-409,1 %</i>	<i>4,8 %</i>
<i>Aktivace</i>	<i>1 068</i>	<i>175</i>	<i>-83,6 %</i>	<i>15</i>	<i>-91,4 %</i>	<i>236</i>	<i>1473,3 %</i>	<i>-77,9 %</i>
Tržby z prodeje DM a mater.	1 208	728	-39,7 %	791	8,7 %	451	-43 %	-62,7 %
Ostatní provozní výnosy	1 084	2 175	100,6 %	2 675	23 %	1 782	-33,4 %	64,4 %
Tržby z prodeje CP a podílů	3	0	-100 %	0	x	0	x	-100 %
Výnosové úroky	559	183	-67,3 %	153	-16,4 %	160	4,6 %	-71,4 %
Ostatní finanční výnosy	1 514	2 431	60,6 %	1 464	-39,8 %	3 401	132,3 %	124,6 %
VÝNOSY	141 394	159 937	13,1 %	138 566	-13,4 %	139 584	0,7 %	-1,3 %
Náklady na prodané zboží	17 769	8 946	-49,7 %	4 079	-54,4 %	4 696	15,1 %	-73,6 %
Výkonová spotřeba	74 590	77 896	4,4 %	68 391	-12,2 %	66 858	-2,2 %	-10,4 %
<i>Spotřeba mat. a energie</i>	<i>39 849</i>	<i>46 724</i>	<i>17,3 %</i>	<i>41 714</i>	<i>-10,7 %</i>	<i>43 360</i>	<i>3,9 %</i>	<i>8,8 %</i>
<i>služby</i>	<i>34 741</i>	<i>31 172</i>	<i>-10,3 %</i>	<i>26 677</i>	<i>-14,4 %</i>	<i>23 498</i>	<i>-11,9 %</i>	<i>-32,4 %</i>
Osobní náklady	43 764	46 415	6,1 %	44 920	-3,2 %	44 830	-0,2 %	2,4 %
<i>Mzdové náklady</i>	<i>32 629</i>	<i>34 489</i>	<i>5,7 %</i>	<i>33 373</i>	<i>-3,2 %</i>	<i>33 322</i>	<i>-0,2 %</i>	<i>2,1 %</i>
Daně a poplatky	34	37	8,8 %	96	159,5 %	139	44,8 %	308,8 %
Odpisy DHM a DNM	10 280	9 794	-4,7 %	7 562	-22,8 %	7 923	4,8 %	-22,9 %
ZC prodaného DM a mater.	342	153	-55,3 %	320	109,2 %	22	-93,1 %	-93,6 %
Změna stavu rezerv, ...	2 729	- 926	-133,9 %	66	-107,1 %	- 1 647	-2595,5 %	-160,4 %
Ostatní provozní náklady	18 888	4 915	-74 %	1 615	-67,1 %	5 561	244,3 %	-70,6 %
Prodané CP a podíly	2 365	0	-100 %	0	x	0	x	-100 %
Změna st. rez. a OP ve fin. obl.	-2 365	0	-100 %	0	x	0	x	-100 %
Nákladové úroky	2 094	1 036	-50,5 %	812	-21,6 %	445	-45,2 %	-78,7 %
Ostatní finanční náklady	2 839	2 168	-23,6 %	2 453	13,1 %	1 714	-30,1 %	-39,6 %
Daň z příjmu	0	688	x	688	0 %	0	-100 %	x
NÁKLADY	173 329	151 122	-12,8 %	131 002	-13,3 %	130 541	-0,4 %	-24,7 %

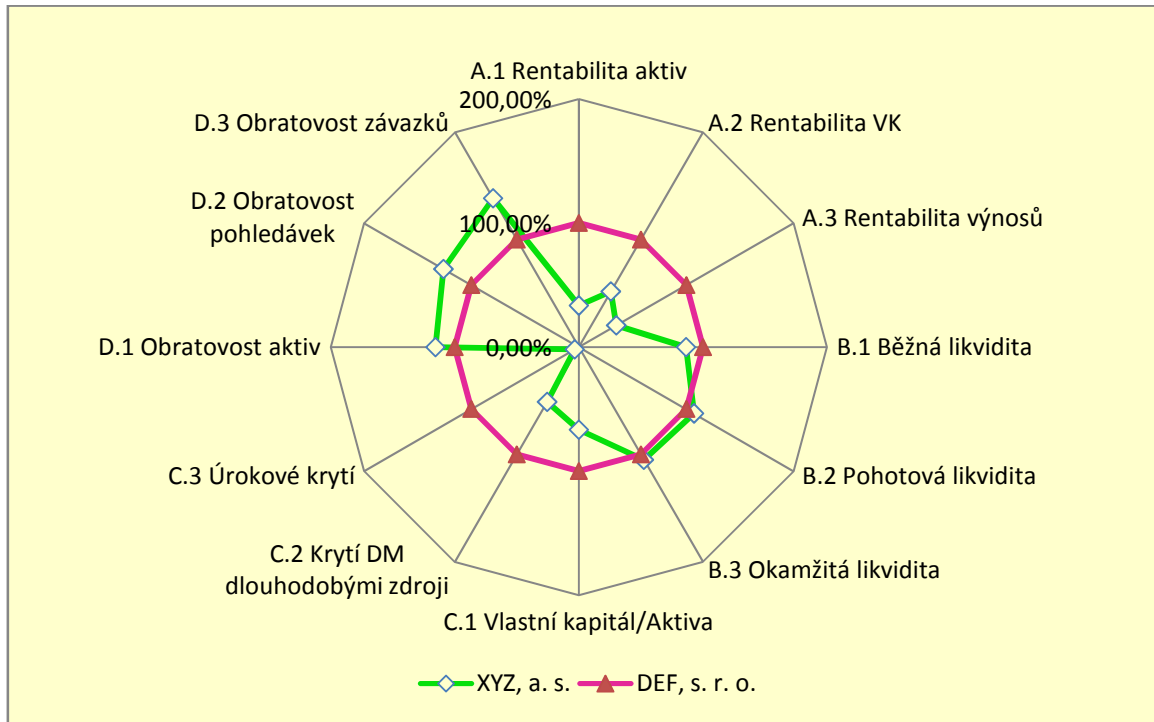
**PŘÍLOHA P VIII: VÝVOJOVÉ TRENDY VÝNOSŮ A NÁKLADŮ
SPOL. DEF, S. R. O. (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)**

v tis. Kč	2010	2011	10/11	2012	11/12	10/12
Tržby za prodej zboží	16 318	9 741	-40,3 %	23 469	140,9 %	43,8 %
Výkony	38 161	47 532	24,6 %	75 933	59,8 %	99 %
<i>Tržby za prod. vlast. výr. a sl.</i>	<i>37 132</i>	<i>49 607</i>	<i>33,6 %</i>	<i>69 694</i>	<i>40,5 %</i>	<i>87,7 %</i>
<i>Změna stavu zásob</i>	<i>1 001</i>	<i>-2 090</i>	<i>-308,8 %</i>	<i>6 223</i>	<i>-397,8 %</i>	<i>521,7 %</i>
<i>Aktivace</i>	<i>28</i>	<i>15</i>	<i>-46,4 %</i>	<i>16</i>	<i>6,7 %</i>	<i>-42,9 %</i>
Tržby z prodeje DM a mater.	84	328	290,5 %	5	-98,5 %	-94 %
Ostatní provozní výnosy	571	239	-58,1 %	328	37,2 %	-42,6 %
Tržby z prodeje CP a podílů	0	0	x	0	x	x
Výnosové úroky	2	7	250 %	9	28,6 %	350 %
Ostatní finanční výnosy	1 266	3 223	154,6 %	2 597	-19,4 %	105,1 %
VÝNOSY	56 402	61 070	8,3 %	102 341	67,6 %	81,4 %
Náklady na prodané zboží	12 022	6 753	-43,8 %	17 203	154,7 %	43,1 %
Výkonová spotřeba	17 114	19 472	13,8 %	36 899	89,5 %	115,6 %
<i>Spotřeba mat. a energie</i>	<i>8 448</i>	<i>10 853</i>	<i>28,5 %</i>	<i>17 864</i>	<i>64,6 %</i>	<i>111,5 %</i>
<i>služby</i>	<i>8 666</i>	<i>8 619</i>	<i>-0,5 %</i>	<i>19 035</i>	<i>120,8 %</i>	<i>119,7 %</i>
Osobní náklady	17 349	18 066	4,1 %	20 921	15,8 %	20,6 %
<i>Mzdové náklady</i>	<i>12 182</i>	<i>12 598</i>	<i>3,4 %</i>	<i>14 594</i>	<i>15,8 %</i>	<i>19,8 %</i>
Daně a poplatky	11	21	90,9 %	19	-9,5 %	72,7 %
Odpisy DHM a DNM	3 507	3 715	5,9 %	3 551	-4,4 %	1,3 %
ZC prodaného DM a mater.	0	368	x	0	-100 %	x
Změna stavu rezerv, ...	0	0	x	0	x	x
Ostatní provozní náklady	204	162	-20,6 %	210	29,6 %	2,9 %
Prodané CP a podíly	0	0	x	0	x	x
Změna st. rez. a OP ve fin. obl.	0	0	x	0	x	x
Nákladové úroky	114	81	-28,9 %	59	-27,2 %	-48,2 %
Ostatní finanční náklady	1 708	4 179	144,7 %	3 149	-24,6 %	84,4 %
Daň z příjmu	763	1 578	106,8 %	3 485	120,8 %	356,7 %
NÁKLADY	52 792	54 395	3 %	85 496	57,2 %	61,9 %

**PŘÍLOHA P IX: DALŠÍ UKAZATELE SPOL. XYZ, A. S.
A SPOL. DEF, S. R. O. (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)**

	2010	2011	2012	2013
PH/Počet zaměstnanců	338	482	466	482
T/Počet zaměstnanců	1 008	1 104	1 035	1 006
ON/Počet zaměstnanců	332	341	343	348
Výkonnová spotřeba/V	52,8 %	48,7 %	49,4 %	47,9 %
ON/V	31,0 %	29,0 %	32,4 %	32,1 %
Odpisy/V	7,3 %	6,1 %	5,5 %	5,7 %
NÚ/V	1,5 %	0,6 %	0,6 %	0,3 %
PH/V	31,6 %	41,0 %	44,0 %	44,6 %
ON/PH	98,0 %	70,8 %	73,6 %	72,0 %
Odpisy/PH	23,0 %	14,9 %	12,4 %	12,7 %
NÚ/PH	4,7 %	1,6 %	1,3 %	0,7 %
EBT/PH	-71,5 %	14,5 %	13,5 %	14,5 %
Společnost DEF, s. r. o.:				
PH/Počet zaměstnanců	685	862	1079	
T/Počet zaměstnanců	1 449	1 658	2 218	
ON/Počet zaměstnanců	469	502	498	
Výkonnová spotřeba/V	30,3 %	31,9 %	36,1 %	
ON/V	30,8 %	29,6 %	20,4 %	
Odpisy/V	6,2 %	6,1 %	3,5 %	
NÚ/V	0,2 %	0,1 %	0,1 %	
PH/V	44,9 %	50,8 %	44,3 %	
ON/PH	68,5 %	58,2 %	46,2 %	
Odpisy/PH	13,8 %	12,0 %	7,8 %	
NÚ/PH	0,4 %	0,3 %	0,1 %	
EBT/PH	17,3 %	26,6 %	44,9 %	

PŘÍLOHA X: GRAF SPIDER ANALÝZY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)



**PŘÍLOHA XI: VÝSLEDKY KATEGORIZACE STÁVAJÍCÍCH
ZÁKAZNÍKŮ SPOL. XYZ, A. S. (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)**

Popisky řádků	Počet z Bonita
A1	2
A.RAYMOND JABLONEC s.r.o.	1
IFE- CR, a.s.	1
A2	5
BAST s.r.o.	1
Continental Reifen Deutschland GmbH	1
ESKO spol. s r.o.	1
Halla Visteon Autopal Services s.r.o.	1
KRONES AG	1
A3	12
Bühler GmbH	1
DURA Automotive Systems CZ, s.r.o.	1
ELEKTRO v.d. v Bečově nad Teplou	1
ERA a.s.	1
HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o.	1
KASKO - Formy spol. s r.o.	1
KINEX, a.s.	1
MESIT přístroje spol. s r.o.	1
RACOM s.r.o.	1
Rieter CZ s.r.o.	1
TSUBAKI KABELSCHLEPP GmbH	1
VÚK, spol. s r.o.	1
A4	32
AIR ČENKOV, a.s.	1
Antal Forgácsoló Kft.	1
AVX Czech Republic s.r.o.	1
Brooks Instrument Division, Emerson Electric Co.	1
Brooks Instrument Kft.	1
Bruker AXS GmbH	1
Busek Josef Dipl. Ing.	1
CEBES a.s.	1
HM MODEL, s r.o.	1
CHEIRÓN a.s.	1
IGE- CZ s.r.o.	1
Ing. Dušan Šimek	1
JENOPTIK Optical Systems GmbH	1
JSP, s.r.o.	1
JULI Motorenwerk, s.r.o.	1
Kostečka Invest a.s.	1
MESIT ronex, spol. s r.o.	1
MEZOPRAVNA spol. s r.o.	1
MINERVA BOSKOVICE a.s.	1
MIROTECH s.r.o.	1
PRÄZISIONS-ENTWICKLUNG DENZ	1
PRECISIEWERK ZIERIKZEE B.V.	1

ROBE lighting s.r.o.	1
Rosemount Tank Radar AB	1
Slovenské strojárny, akciová spoločnosť	1
STRÁNSKÝ a PETRŽÍK,	1
Truma Gerätetechnik GmbH+Co.KG	1
TUP d.d.	1
TVI-CZ s.r.o.	1
Vojenský technický ústav, s.p.	1
WS&M GmbH	1
Zollner Elektronik Kft.	1
A5	45
ALBIXON a.s.	1
ARAVÉR CZ, s.r.o.	1
B.M.S	1
Bondeno Transfer s.r.o.	1
C.S.O. spol. s r.o.	1
České vysoké učení technické v Praze	1
Dědek Antonín	1
DENTMIX SK, s.r.o.	1
EUROALARM spol. s r.o.	1
FORMSERVIS, spol. s r. o.	1
Forschner, spol. s r.o.	1
GEMA - Infos, s.r.o.	1
Günter Bechtold GmbH	1
HELIO, spol. s r.o.	1
HELLA AUTOTECHNIK , s.r.o.	1
HPQ - Plast s.r.o.	1
Ing. Jan Jirous	1
Ing. Zdeněk Kolář	1
KNORR-BREMSE GmbH	1
KONCERN DESIGN STUDIO S.R.O.	1
Kovoobrábění ESTA s.r.o.	1
KOVOSTEEL Recycling, s.r.o.	1
KULIČKOVÉ ŠROUBY KUŘIM, a.s.	1
Mercut s.r.o.	1
MESIT & RÖDERS, v.o.s.	1
MESIT ekologie, s.r.o.	1
MESIT povrchové ochrany, spol. s r.o.	1
MESIT reality spol. s r.o.	1
Minerál-Metal, s.r.o.	1
MITAS a.s.	1
Modular System	1
MORAVSKÝ RYBÁŘSKÝ SVAZ, o.s.	1
NIRVANA SYSTEMS s.r.o.	1
NITARA s.r.o.	1
Pavel Formánek	1
PIERCE CONTROL AUTOMATION	1
PSP Pohony a.s.	1
Rudolf Rychlík	1
SynthoTec Slovakia s.r.o.	1

TECHO a.s.	1
Texpart Technologies	1
V.S.KOVOVÝROBA HOLČAPEK	1
VESUVIUS SLAVIA a.s.	1
WS&M GmbH	1
ZDZ MODELMOTOR s.r.o.	1
B1	3
AOA apparetebau gauting GmbH	1
Meopta - optika, s.r.o.	1
PerkinElmer Ltd.	1
B2	4
Artus SAS	1
DICOM, spol. s r.o.	1
HDO Druckguß- u. Oberflächentechnik GmbH	1
KaVo Dental GmbH	1
B3	4
Adast Systems, a.s.	1
Continental Barum s.r.o.	1
SOR Libchavy spol.s r.o.	1
ŠKODA ELECTRIC a.s.	1
B4	15
ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o.	1
BBA HRANICE, spol. s r.o.	1
CONTINENTAL DO BRASIL	1
ESMA Försäljnings AB	1
greiner assistec s.r.o.	1
Chamber Engineering Ltd	1
L I N E T spol. s r.o.	1
MR-Produktion GmbH	1
MSV interier s.r.o.	1
Pars Komponenty s.r.o.	1
PerkinElmer Singapore Pte. Ltd.	1
RETIGO, s.r.o.	1
VESUVIUS BELGIUM	1
Vesuvius Group SA	1
ZEVETA MACHINERY a.s.	1
B5	10
CREATIVE CAPS s.r.o.	1
DORNET s.r.o.	1
MCAE Systems, s.r.o.	1
OIP Sensor Systems	1
OMS, spol.s.r.o.	1
ORN spol. s r.o.	1
Peter Knobloch	1
PEVEKO, spol. s r.o.	1
PLASTIKA a.s.	1
ŠKODA VAGONKA, a.s.	1
C1	1
TFE electronics	1
C3	6

CROUZET AUTOMATISMES	1
Halla Visteon Autopal s.r.o.	1
Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s.	1
Lisovna plastů, spol. s r.o.	1
PAULSTRA s.n.c.	1
Varroc Lighting Systems, s.r.o.	1
C4	7
Continental Matador Truck Tires,s.r.o.	1
EM BRNO s.r.o.	1
Goodrich Lighting Systems	1
MAGNETON a.s.	1
SELHA	1
TSE spol. s r.o.	1
VUES Brno s.r.o.	1
C5	11
AVEX TRADE, spol. s r.o.	1
Bühler CZ s.r.o.	1
ESW GmbH Geschäftsbereich Sensorik	1
Eugen Forschner GmbH	1
JOSEF TKADLEC	1
Mikrotechna Praha a.s.	1
MVVS s.r.o.	1
Poličské strojírny a.s.	1
Ray Service, a.s.	1
SPD Kroměříž, a.s.	1
SycoTec GmbH & Co.KG	1
D2	2
FORMIKA, s.r.o.	1
ZODIAC ACTUATION SYSTEMS	1
D3	1
NSE Industries	1
D4	4
DE NADAI SA	1
CHARVÁT AXL, a.s.	1
MT Misslbeck Technologies GmbH	1
TATRA TRUCKS a.s.	1
D5	2
EMP s.r.o.	1
T.A.T. Technologies Ltd.	1
E4	1
PROMA REHA, s.r.o.	1
E5	4
První Elektro, a.s.	1
REGADA, s.r.o.	1
ROTOmotor s.r.o.	1
RT com s.r.o.	1
Celkový součet	171

PŘÍLOHA XII: RATINGOVÁ STUPNICE AGR INDEXU

Rating	Pro hodnotu indexu \geq	Komentář k ratingu
AAA	8,5	Optimálně hospodařící subjekt blížící se "ideálnímu podniku"
AA	7	Velmi dobře hospodařící subjekt se silným finančním zdravím
A	5,75	Stabilní a zdravý subjekt s minimálními rezervami v rentabilitě či likviditě
BBB	4,75	Stabilní průměrně hospodařící subjekt
BB	4	Průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má poměrně jasné rezervy
B	3,25	Subjekt s jasnými rezervami a problémy, které je třeba velmi dobře sledovat
CCC	2,5	Podprůměrně hospodařící subjekt, jehož rentabilita i likvidita si vyžadují ozdravení
CC	1,5	Představitel nezdravě hospodařícího subjektu s krátkodobými i dlouhodobými problémy
C	<1,5	Subjekt na pokraji bankrotu se značnými riziky a častými krizemi

PŘÍLOHA XIII: SAZEBNÍK NÁKLADŮ NA ROZHODČÍ ŘÍZENÍ

Sazebník nákladů rozhodčího řízení pro tuzemské spory

Hodnota předmětu sporu	Poplatek	Paušál na správní náklady
do 50 000 000 Kč	4 % z hodnoty předmětu sporu, nejméně však 10 000 Kč	0 Kč
do 250 000 000 Kč	2 000 000 Kč a 1 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 50 000 000 Kč	0 Kč
do 1 000 000 000 Kč	4 000 000 Kč a 0,5 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 250 000 000 Kč	0 Kč
nad 1 000 000 000 Kč	7 750 000 Kč a 0,25 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 1 000 000 000 Kč	0 Kč

Sazebník nákladů rozhodčího řízení pro ostatní spory

Hodnota předmětu sporu	Poplatek	Paušál na správní náklady
do 100 000 Kč	10 000 Kč	5 000 Kč
do 200 000 Kč	10 000 Kč a 9,1 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 100 000 Kč	13 000 Kč
do 300 000 Kč	19 100 Kč a 9,1 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 200 000 Kč	18 000 Kč
do 400 000 Kč	28 200 Kč a 9,1 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 300 000 Kč	23 000 Kč
do 500 000 Kč	37 300 Kč a 9 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 400 000 Kč	27 000 Kč
do 1 000 000 Kč	46 300 Kč a 9 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 500 000 Kč	40 000 Kč
do 3 000 000 Kč	91 300 Kč a 5 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 1 000 000 Kč	90 000 Kč
do 5 000 000 Kč	191 300 Kč a 5 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 3 000 000 Kč	140 000 Kč
do 7 000 000 Kč	291 300 Kč a 5 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 5 000 000 Kč	190 000 Kč
do 10 000 000 Kč	391 300 Kč a 4 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 7 000 000 Kč	240 000 Kč
do 20 000 000 Kč	511 300 Kč a 4 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 10 000 000 Kč	295 000 Kč
do 30 000 000 Kč	911 300 Kč a 4 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 20 000 000 Kč	350 000 Kč
do 40 000 000 Kč	1 311 300 Kč a 3,75 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 30 000 000 Kč	405 000 Kč
do 50 000 000 Kč	1 686 300 Kč a 3,75 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 40 000 000 Kč	460 000 Kč
do 100 000 000 Kč	2 061 300 Kč a 1,2 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 50 000 000 Kč	640 000 Kč
do 250 000 000 Kč	2 661 300 Kč a 0,9 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 100 000 000 Kč	730 000 Kč
do 500 000 000 Kč	4 011 300 Kč a 0,5 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 250 000 000 Kč	820 000 Kč
do 1 000 000 000 Kč	5 261 300 Kč a 0,5 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 500 000 000 Kč	1 000 000 Kč
do 1 500 000 000 Kč	7 761 300 Kč a 0,25 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 1 000 000 000 Kč	1 000 000 Kč
nad 1 500 000 000 Kč	9 011 300 Kč a 0,2 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 1 500 000 000 Kč	1 000 000 Kč