

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Řízení pohledávek ve vybraném výrobním podniku**

**Receivables Management in a Selected Manufacturing  
Company**

Bc. Pokorná Jana

PLZEŇ 2013/2014

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*Řízení pohledávek ve vybraném výrobním podniku,*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne ...

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D., za cenné rady a čas, který mi věnoval během zpracovávání diplomové práce. Poděkování také patří podniku PeHToo a.s., zejména vedoucím zaměstnancům ekonomického a obchodního úseku za ochotnou spolupráci. Ráda bych poděkovala také mé rodině, která při mně stála a plně mě podporovala po celou dobu mého studia.

# Obsah

Úvod.....	7
1. Charakteristika pohledávek.....	9
1.1 Právní vymezení pohledávek .....	9
1.2 Účetní vymezení pohledávek .....	10
1.3 Pohledávky z hlediska daní.....	12
1.4 Pohledávky z pohledu managementu.....	13
2. Nástroje credit managementu .....	15
2.1 Stanovení podmínek prodeje.....	15
2.2 Úvěrové standardy .....	17
2.3 Úvěrová analýza.....	18
2.4 Principy rozhodnutí o úvěru.....	19
2.5 Úvěrové limity .....	20
2.6 Zajišťovací nástroje.....	20
2.7 Ukazatele pohledávek .....	24
2.8 Možnosti urychlení inkasa pohledávek .....	25
3. Kritéria credit managementu .....	27
4. Charakteristika podniku.....	28
5. Analýza řízení pohledávek v podniku PeHToo a.s.....	33
5.1 Pohledávky v účetnictví a jejich vývoj .....	33
5.2 Podmínky prodeje .....	42
5.3 Sběr a správa zákaznických dat.....	42
5.4 Evidence a fakturace .....	43
5.5 Úvěrové limity .....	43
5.6 Faktoring .....	44
5.7 Vymáhání pohledávek.....	45
5.8 Finanční analýza.....	45
5.9 Monitoring pohledávek .....	52
6. Zhodnocení řízení pohledávek a návrh možných řešení.....	53
Závěr .....	62
SEZNAM TABULEK .....	64
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	65

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	68

## **Úvod**

Cílem každého podniku je dosahování zisku. Pro úspěšný chod podniku je tedy nezbytné na jedné straně prodávat své výrobky a služby a na straně druhé za prodej inkasovat peníze. Prodej na obchodní úvěr je v dnešní době jedna z možností, jak docílit konkurenční výhody. Avšak se vznikem pohledávky vzniká také řada rizik. Pohledávky způsobují dopad na finanční zdraví podniku, jelikož ovlivňují cash flow, likviditu a v konečném důsledku mohou způsobit až jeho platební neschopnost. Z tohoto důvodu je nezbytné věnovat se procesu řízení pohledávek. Řízení pohledávek zahrnuje dva základní kroky. Jedná se o prevenci a vymáhání. Podnik by se tedy měl pohledávkami zabývat ještě před jejich vznikem. Dle mého názoru často podniky začínají prvotně pohledávky řešit až zasíláním upomínek z důvodu nezaplacení a následným vymáháním. Považuji za nutnost uplatňovat veškeré, pro podnik vhodné kroky v oblasti pohledávek, které zajistí jejich efektivní řízení.

### **Metodika diplomové práce**

Diplomová práce bude obsahovat teoretickou a praktickou část. Nejprve za pomoci odborných publikací a internetových zdrojů vymezím charakteristiku pohledávek ve vztahu k účetnictví a daním. Pohledávkám z pohledu managementu věnuji zbylou podstatnou teoretickou část. Objasním především pojmy a kroky v oblasti úvěrové politiky. V praktické části charakterizuji zvolený podnik včetně jeho historie, skladby zákazníků a sestavím jeho SWOT analýzu. Následovat bude rozbor pohledávek v rámci účetnictví podniku včetně jejich podrobnějšího vývoje. Dále popíši jednotlivé kroky procesu řízení pohledávek aktuálně uplatňovaných v podniku. V diplomové práci neopomenu zpracování finanční analýzy. Zjištěné nedostatky shrnu v závěrečné kapitole a porovná s teoretickými poznatky. Na základě provedeného zhodnocení navrhuji možná řešení, která by mohla vést k efektivnějšímu řízení pohledávek.

### **Cíl diplomové práce**

Cílem diplomové práce je popsat a blíže se zabývat problematikou pohledávek nejprve z teoretického hlediska a poté zjištěné poznatky aplikovat na konkrétní podnikatelský subjekt. Ukázat na možné odchylky v řízení pohledávek mezi kroky uvedenými v odborných publikacích a postupy uplatňovanými konkrétním podnikem. Porovnat výsledky, zhodnotit efektivitu řízení pohledávek v podniku a navrhnout kroky vedoucí ke zlepšení.

### **Dílčí cíle diplomové práce**

- Vymezení pojmů a definic z oblasti pohledávek s důrazem na vymezení jejich právních, účetních a daňových aspektů za pomoci zvolených literárních rešerší.
- Objasnit pojem credit management a podrobně se zaměřit na jeho nástroje a kritéria za použití literárních zdrojů.
- Analyzovat řízení pohledávek ve vybraném podnikatelském subjektu.
- Vyvodit závěry z teoretické a praktické části a provést zhodnocení efektivity současného řízení pohledávek v podniku.
- Doporučit nové postupy, případně navrhnout změnu stávajících s přihlédnutím k likviditě podniku.

## **1. Charakteristika pohledávek**

Podnik ke své činnosti využívá především aktiva. Aby mohly být položky v účetnictví označeny za aktivum, musí představovat budoucí užitek plynoucí podniku, musí být prokazatelné a spolehlivé, být výsledkem operací uskutečněných v minulosti a být spolehlivě ocenitelné. Aktiva zpravidla dělíme dle doby použitelnosti na stálá a oběžná. [17]

Právě následující podkapitoly blíže řeší problematiku oběžných aktiv, konkrétně se zevrubněji zaměřují na pohledávky.

Obsah pojmu pohledávka vyplývá z § 488 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, který uvádí: „Závazkovým vztahem je právní vztah, ze kterého věřiteli vzniká právo na plnění (pohledávka) od dlužníka a dlužníkovi vzniká povinnost splnit závazek.“ [26]

Přikláním se k definici Režňákové, která jednoduše definuje pohledávky jako právo podniku získat finanční či věcné plnění ve stanovenou dobu a ve známé výši ocenění. [14]

Pohledávky lze dělit dle různých kritérií. Kalouda uvádí členění například na tuzemské a zahraniční, dlouhodobé a krátkodobé, dle subjektu na platící a neplatící. [5]

Navíc lze uvést také pohledávky před a po lhůtě splatnosti. [11]

Na pohledávky lze pohlížet z různých hledisek. Stručně bude rozebrán právní, účetní a daňový pohled. Dále budou pohledávky blíže popsány ze strany managementu.

### **1.1 Právní vymezení pohledávek**

„Pohledávka je z právního hlediska chápána jako právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku.“ [2, str. 17]

Nejčastějším důvodem vzniku pohledávky je vznik na základě smlouvy, která musí mít předepsané náležitosti. Uzavírání smluv je obecně vymezeno v občanském zákoníku.

Pohledávky vznikají především z obchodního styku (prodej na úvěr, zálohy dodavatelům) nebo z jiných důvodů (z titulu daní, nároky na dotace, poskytnuté půjčky apod.). [14]

V právní oblasti lze v rámci problematiky vzniku pohledávek definovat také zajišťovací nástroje. Jejich podrobnější popis uvádí podkapitola 2.6.

Krátce byl vymezen vznik pohledávek a jejich zajištění, tudíž je třeba následně přiblížit i jejich zánik.



K zániku pohledávky nejčastěji dochází zejména z těchto důvodů:

*Splnění dluhu* – nejčastější způsob zániku pohledávky, tzn. hotovostní či bezhotovostní úhrada dluhu.

*Započtení pohledávky* – podmínkou jsou pohledávky stejného druhu věřitele a dlužníka, které zaniknou započtením, a to do té výše, do které se vzájemně kryjí. „Jestliže některý z účastníků učiní vůči druhému projev směřující k započtení, zánik pohledávek nastane již okamžikem, kdy se setkaly, nikoliv až ke dni, kdy byl učiněn kompenzační projev.“

*Prekluze* – zánik pohledávky v důsledku neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit v určité době, která již uplynula.

Studijní prameny uvádějí ještě další způsoby zániku pohledávek:

- *Dohoda* – smluvní strany se mohou kdykoliv dohodnout o zániku pohledávky prominutím dluhu a vzdáním se práva.
- *Výpověď*
- *Novace* – dosavadní závazek je nahrazen závazkem novým a původní zaniká.
- *Narovnání* – účastníci uzavřením dohody o narovnání upravují práva, která jsou mezi nimi sporná či pochybná.
- *Smrt dlužníka či věřitele*
- *Splynutí* – pohledávka zaniká, jestliže věřitel a dlužník splynou v jeden subjekt. [27]

## 1.2 Účetní vymezení pohledávek

Pohledávky jsou ve směrné účtové osnově vymezeny v účtové třídě 3 – Zúčtovací vztahy. Nerozlišujeme, zda se jedná o pohledávky krátkodobé či dlouhodobé. Jako výjimku lze uvést pohledávky z titulu poskytnutí zálohy DHM a DNM, které se účtují na vrub účtové skupiny 05 – Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek. Dále také účtujeme v účtové skupině 06 – Dlouhodobý finanční majetek (pohledávky za osobou, které byla poskytnuta dlouhodobá půjčka).

Pohledávky vzniklé z obchodních vztahů patří do účtové skupiny 31 – Pohledávky. Nejčastěji je využíván účet 311, který představuje pohledávky za odběrateli. [2]

Vznikají nejčastěji při dodání zboží či poskytnutí služby odběrateli. Pohledávka je obvykle uhrazena zaplacením požadované ceny. [28]

V praxi jsou dále využívány následující účty:

- 312 – směnky k inkasu (když je provedena úhrada směnkou);

- 313 – pohledávky za eskontované cenné papíry (účtují se zde pohledávky za směnky předané bance k proplacení do doby splatnosti a také i ostatní cenné papíry předané k eskontu bance);
- 314 – poskytnuté provozní zálohy (účtování záloh poskytnuté dodavatelům před splněním smlouvy ze strany dodavatele);
- 315 – ostatní pohledávky (například reklamace vůči dodavatelům); [8]
- 335 – pohledávky za zaměstnanci (účtují se zde např. poskytnuté zálohy na cestovní výdaje, zálohy k vyúčtování, uplatnění náhrady za zaměstnanci).

Dále lze uvést i pohledávky ke společníkům a sdružení zařazené v účtové skupině 35. [29]

Při účtování o pohledávkách se účtuje obecně jako zvýšení aktiva proti výnosovému účtu účtové třídy 6. Nedojde-li dlouhodobě k uhrazení pohledávky, má účetní jednotka několik možností, jak tuto skutečnost zachytit. Lze provést jednorázový odpis pohledávky, postupný odpis starých pohledávek či vytvořit opravnou položku.

Možnosti pro jednorázový odpis pohledávky proti daňově uznaným nákladům uvádí Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a uvádí podmínky jednorázového odepsání celé pohledávky proti nákladovému účtu.

Postupný odpis starých pohledávek se týkal pohledávek splatných nejpozději do 31. 12. 1994.

Tvorba opravných položek k neuhrazeným pohledávkám je uvedena v Zákoně č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. Opravné položky tvořené podle uvedeného zákona jsou daňově uznatelné.“ [28]

Důležité je v účetním pohledu také zmínit ocenění pohledávek.

- Vlastní pohledávka se oceňuje při vzniku jmenovitou hodnotou.
- Cizí pohledávka nabytá úplatným postoupením nebo vkladem bude oceněna pořizovací cenou, tj. částkou, za kterou byla pořízena, zvýšenou o náklady související s pořízením (například výdaje na znalecké ocenění nakupovaných pohledávek, odměny právníkům a provize).
- Cizí pohledávka nabytá bezúplatně (darováním či děděním) se ocení reprodukční pořizovací cenou, tj. cenou, kterou by byla pohledávka pořízena v době, kdy se o pořízení účtuje.
- Pohledávky lze také ocenit reálnou hodnotou. Takto budou oceněny pohledávky, které účetní jednotka nabytá a určila k obchodování. [30]

“U pohledávek považujeme za den uskutečnění účetního případu den splnění dodávky, inkasa pohledávky či postoupení pohledávky.” [2, str. 23]

### 1.3 Pohledávky z hlediska daní

S pohledávkami jsou spjaty i daňové dopady. Daňové dopady vznikají především z titulu neuhrazených pohledávek. V účetnictví je tato problematika řešena pomocí opravných položek a odpisu pohledávek.

*Opravné položky* – upravuje zákon o účetnictví, vyhláška č. 500/2002 Sb. a Český účetní standard č. 005 – Opravné položky a představují nepřímé snížení hodnoty pohledávky proúčtováním do nákladů a zároveň na účet opravné položky. [12]

Opravná položka je pak k určitému okamžiku zrušena. [2]

V rozvaze je tvorba opravné položky řešena pomocí sloupců, kde je uvedena hodnota brutto, korekce a hodnota netto. [8]

Opravné položky se tvoří pouze k účtům majetku a pouze v případě, že snížení ocenění nemá trvalý charakter.

- účetní opravné položky – týkají se majetku a závazků na konci rozvahového dne.

Pokud účetní jednotka zjistí při inventarizaci snížení hodnoty majetku, vytvoří opravnou položku. Její tvorba i zrušení nemají žádný vliv na základ daně. Tvorba opravné položky představuje náklad, tudíž pro účtování použijeme účet ve skupině 5, konkrétně účtujeme na účet 559 MD a 391 D.

- zákonné opravné položky – v souvislosti s daňovou problematikou opravných položek je důležité zmínit zákon o rezervách, který vymezuje způsob tvorby, výši rezerv a opravných položek z důvodu zjištění základu daně z příjmů. Účtování je obdobné, pouze s tím rozdílem, že je použit účet 558 MD a zároveň 391 D. [2]

„Daňovými opravnými položkami se rozumí opravné položky vymezené v zákoně o rezervách, vytvořené k rozvahové hodnotě nepromlčených pohledávek splatných po 31. 12. 1994 a zaúčtované v souladu s účetními předpisy.“ [12, str. 59]

Zákon o rezervách umožňuje vytvořit opravnou položku v následující výši:

Tab. č. 1: Tvorba opravných položek dle ZoR

Lhůta splatnosti	Výše opravné položky
> 6 měsíců	až 20% účetní hodnoty
> 12 měsíců	až 33% účetní hodnoty
> 18 měsíců	až 50% účetní hodnoty

> 24 měsíců	až 66% účetní hodnoty
> 30 měsíců	až 80% účetní hodnoty
> 36 měsíců	až 100% účetní hodnoty

Zdroj: Vlastní zpracování dle [19, str. 156]

*Odpis* – představuje přímé snížení hodnoty pohledávky na aktivním účtu s promítnutím odepsané částky do nákladů. V rozvaze je tato problematika odpisu znázorněna opět ve sloupcích, které obsahují hodnotu brutto, korekce a hodnotu netto. [8]

- účetní odpis – odpis pohledávky je zachycen na účet 546 – Odpis pohledávky a nemá žádnou vazbu na zákon o daních z příjmů (tzn., náklady na účtu 546 nejsou daňově účinné). [21]

O účetním odpisu rozhoduje sama účetní jednotka. [8]

- daňový odpis – vychází ze zákona o daních z příjmů, podle kterého lze do daňových nákladů zařadit hodnotu pohledávky za dlužníka:

- 1) „u něhož soud zrušil konkurz (majetek dlužníka není postačující);
- 2) který je v úpadku nebo mu úpadek hrozí;
- 3) který zemřel, a pohledávka nemohla být vymáhána na dědicích;
- 4) který byl právnickou osobou, a zanikl bez právního zástupce, a věřitel nebyl s původním dlužníkem spojenou osobou;
- 5) na jehož majetek je uplatňovaná veřejná dražba;
- 6) jehož majetek je postižen exekucí.“ [21, str. 196]

#### **1.4 Pohledávky z pohledu managementu**

Pro management představují pohledávky poskytnutý úvěr. Pohledávky již nejsou řešeny z hlediska jejich evidence, nýbrž z hlediska optimalizace jejich výše, struktury a vývoje. Je tedy potřeba efektivně řídit obchodní úvěry. [15]

Pohledávky, především z obchodního styku, mají výhody i nevýhody:

- mezi výhody lze zahrnout odklad platby a také délku odkladu platby jako součást obchodní nabídky k podpoře odbytu a zajištění konkurenční výhody;
- nevýhodu představuje riziko neuhrazení a také nutnost nějakým způsobem obchodní úvěr financovat. [9]

Pro řízení pohledávek byl ze zahraniční literatury převzat pojem credit management (dále jen CM) [14], který samozřejmě spadá do oblasti krátkodobého finančního managementu. [11]

Jak již bylo uvedeno, pohledávky vznikají z obchodního styku či z ostatních důvodů. Činností CM je zabývat se právě problematikou pohledávek vzniklých z obchodního styku, tedy prodejem na obchodní úvěr.

„Hlavním úkolem je zabezpečovat takovou úroveň likvidity, aby podnik byl vždy schopný dostát svým závazkům a tímto způsobem přispívat ke zvyšování tržní hodnoty podniku.“ [14, str. 73]

Aby CM fungoval, je potřeba jednoznačně nadefinovat kompetence, odpovědnosti, termíny, interní postupy. Jde tedy o určení jak samotných konkrétních zainteresovaných osob/oddělení, tak i činností souvisejících s obchodním případem od přípravy až po realizaci. [14], [15]

Termíny a interní postupy jsou stanoveny z důvodu zajištění plynulosti činností a předcházení zdržení a tím možnosti ohrozit obchod.

CM je vhodné realizovat ve 2 rovinách:

- *preventivní* – podnik stanoví konkrétní postupy pro uzavření obchodní transakce.

Mluvíme o úvěrové politice. „Úvěrová politika představuje soubor principů, které upravují poskytování úvěrů zákazníkům“ a je aplikována v následujících krocích:

- 1) „stanovení prodejních podmínek;
- 2) definování úvěrových standardů a úvěrová analýza;
- 3) rozhodnutí o úvěru;
- 4) stanovení úvěrových limitů;
- 5) výběr zajišťovacího instrumentu.“ [14, str. 74]

- *výkonná* – jde o systém monitorování již vzniklých pohledávek.

Poskytování obchodního úvěru je často spojováno s jeho nulovými náklady. Toto tvrzení je však nutno vyvrátit. Pokud podnik prodává zboží či poskytuje zboží na úvěr, přichází tak o možný výnos z kapitálu po dobu splatnosti úvěru. Vznikají tak náklady obětované příležitosti. Jestliže podnik poskytne obchodní úvěr, musí získat další kapitál, zpravidla u bankovních institucí. Opět vstupují do celkových nákladů i náklady na získání tohoto úvěru. V souvislosti s poskytnutím obchodního úvěru vznikají také administrativní náklady (evidence dluhu, připomínání plateb, vymáhání dluhu). Mohou vznikat také náklady na diskont nebo také skonto v případě, že zákazník zaplatí ihned při prodeji. [15]

## **2. Nástroje credit managementu**

Již byl vymezen úkol CM a zaveden pojem úvěrový management. Nyní tedy můžeme přistoupit k bližšímu popisu zmíněných postupů úvěrové politiky, jakožto i jejich nástrojů.

### **2.1 Stanovení podmínek prodeje**

Podmínky prodeje musí být stanoveny ve smlouvě. Každá smlouva musí obsahovat předmět plnění a práva a povinnosti obou smluvních stran. [14]

Důležitým nástrojem podmínek prodeje je stanovení nabídkové ceny pro odběratele. Při stanovení je třeba vycházet z cenové politiky podniku a také sledovat a analyzovat ceny v oboru. Cena se zpravidla stanovuje opatrněji u velkých zakázek a u nových zákazníků. Prodej je zpočátku uskutečňován bez obchodního úvěru. [14], [15]

„Součástí prodejních podmínek je také systém rabatů, který umožňuje provádět diferenciaci cen pro různé zákazníky. Využívání rabatů vychází z psychologického působení na zákazníka, který má pak dojem, že je pro něj nákup velmi výhodný. Poskytování rabatů má za cíl zvýšit prodané zboží, časově rozložit zakázky tak, aby nedocházelo k jejich kumulaci v určitém období, posílit vztahy se zákazníky, zefektivnit proces výroby a distribuce, preferovat jednání se zákazníky, zkrátit průměrné doby inkasa. V souvislosti s poskytováním rabatů je důležitá správná kalkulace ceny. Dodatečné poskytnutí rabatu může vést ke snížení zisku za období. Proto je vhodné použít kalkulace neúplných nákladů a rozhodovat se na základě zajištění alespoň stejného příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku za období, kterého by podnik dosáhl bez poskytnutí rabatu.“ [15, str. 66]

Důležité při poskytování úvěru je také stanovení jeho délky. Pro určení je vhodné zaměřit se jak na plán výdajů, tak i na náklady vzniklé z titulu překlenutí možného nesouladu v likviditě. Při stanovení délky obchodního úvěru by měl podnik zohlednit následující faktory:

- „pružnost poptávky po produktech;
- stanovené podmínky úvěru u konkurenčních podniků;
- rizika v důsledku vzniku nedobytných pohledávek;
- finanční náklady a dostupnost finančních zdrojů;
- náklady na správu úvěrového systému;
- spolehlivost zákazníka;

- důležitost zákazníka z hlediska jeho podílu na tržbách podniku;
- zvyklosti v zemi odběratele;
- hospodářská situace země.“ [15, str. 61]

„Z aktuální analýzy společnosti ČSOB Factoring vyplývá, že průměrná doba splatnosti faktur vzrostla v 1. čtvrtletí letošního roku na 77 dní, což je o dva dny více, než tomu bylo loni. Platební morálka se tak dostala na úroveň roku 2009. Největší zhoršení zaznamenalo odvětví strojírenství a to o 13 dní.“

Tab. č. 2: Přehled vybraných oborů

Přehled vybraných oborů						
Odvětví	Reálná doba návratnosti pohledávky (dny)			Doba úhrady po splatnosti pohledávky (dny)		
	1. Q 2013	2012	4. Q 2012	1. Q 2013	2012	4. Q 2012
Zdravotní péče	112	106	112	33	33	38
Výroba základních kovů, hutnictví a slévárenství	78	75	72	17	14	14
Strojírenství	80	85	82	9	11	10
Potravinářství	73	78	72	20	24	20
Automobilový průmysl	61	59	58	6	4	4
Velkoobchod	68	67	67	11	11	11
Stavebnictví	95	82	85	24	23	23
Maloobchod	74	78	73	14	19	19
Doprava	64	66	68	12	13	11

Zdroj: Vlastní zpracování dle [31], 2013

Tab. č. 3: Platební morálka zemí eurozóny

Platební morálka v rámci eurozóny						
Země	Průměrná návratnost pohledávek od vystavení faktury (dny)			Průměrná doba úhrady pohledávek po splatnosti faktury (dny)		
	1. Q 2013	2012	4. Q 2012	1. Q 2013	2012	4. Q 2012
Česko	77	75	74	14	15	15
Německo	40	40	42	-2	-1	1
Slovensko	67	65	60	9	9	12
Francie	62	60	59	3	1	2
Rakousko	53	58	55	7	3	2

Zdroj: Vlastní zpracování dle [31], 2013

Dalším nástrojem je nabídka skonta. Zákazník má možnost uhradit nižší částku, pokud zaplatí dříve, než je na konci stanovené délky úvěru. „Podnik by měl dodržet zásadu, že hodnota dodávky po odečtení skonta úročená o náklady kapitálu, by se měla minimálně rovnat původní hodnotě celkové dodávky.“ [14, str. 76]

„Hodnota dodávky snižená o skonto se vypočítá podle vztahu:

$$HD_s = HD \times (1 - i_s) \quad (1)$$

kde:  $HD_s$  . . . hodnota dodávky snižená o skonto v Kč

$HD$  . . . fakturovaná hodnota dodávky

$i_s$  . . . sazba skonta

Zároveň musí platit (z důvodu neutrpění ztráty v důsledku poskytnutí skonta):

$$HD_s \times (1 + i_t) \geq HD \quad (2)$$

kde:  $i_t$  . . . přepočtená (na počet dnů mezi dobou splatnosti a dobou pro využití skonta)

alternativní výnosová míra

$$i_t = i \times T/365 \quad (3)$$

kde:  $T$  . . . počet dnů mezi dobou splatnosti a dobou pro využití skonta ( $T = DS - LS$ )

$DS$  . . . doba splatnosti úvěru ve dnech

$LS$  . . . lhůta pro poskytnutí skonta

$i$  . . . alternativní výnosová míra

Z výše uvedených vztahů lze již odvodit maximální výši sazby skonta.“ [15, str. 63]

## 2.2 Úvěrové standardy

Tato podkapitola se věnuje hodnocení úvěrového rizika. Součástí CM je i tedy získávání informací o zákaznících. Podnik by si měl vytvářet databázi svých odběratelů a do ní zaznamenávat veškeré negativní zkušenosti. Informace lze získat:

- z minulosti (platební morálka);
- z referencí dodavatelů a bank;
- od úvěrových agentur a asociací;
- ze zpráv prodejců;
- od konkurenčních podniků;
- z finančních výkazů a trhů. [14]

Informace lze také získat například z obchodního rejstříku, registru živnostenského podnikání, z různých tištěných materiálů apod. [15]



Pravděpodobnost zaplacení pohledávky může podnik stanovit na základě následujících informací o zákazníkovi:

- postavení na trhu (tržní síla, konkurenceschopnost);
- spolehlivost při placení a dodržování podmínek smlouvy;
- schopnost hradit úvěrové závazky z CF z provozní činnosti;
- ukazatele finanční analýzy;
- finanční rezervy zákazníka;
- záruky pro případ neplacení;
- vlastnické vztahy;
- ekonomická situace v zemi zákazníka. [14]

### 2.3 Úvěrová analýza

Úvěrovou analýzou rozumíme analýzu platební schopnosti (bonity) zákazníků. Jednotlivé techniky této analýzy zpracovala teoreticky i prakticky Režňáková v knize Řízení platební schopnosti podniku. [15]

Je vhodné prověřovat bonitu pouze významných (podílem na tržbách) potencionálních zákazníků z důvodu časové i finanční náročnosti. Podniky mají také možnost využít služeb specializovaných agentur. Na základě výsledků úvěrové analýzy lze rozdělit zákazníky do skupin právě dle zjištěné bonity. [15]

Podkapitola bude zahrnovat pouze teoretický pohled. Některý z uvedených modelů bude případně aplikován v praktické části diplomové práce.

*Bodovací systém (credit scoring)* – v rámci bodovacího systému podnik definuje finanční i nefinanční faktory. Jednotlivým faktorům jsou přiděleny váhy, které představují důležitost při scoringu. Pro každý faktor je dále nutno vytvořit bodovací stupnici. Čím více bodů je přiděleno, tím vyšší má samozřejmě váhu na konečné hodnocení. Výsledkem je vážený součet. [32], [15]

*Souhrnné modely* – finanční zdraví/bankrot podniku lze hodnotit i na základě bonitních a bankrotních modelů, které vycházejí z poměrových ukazatelů. Výsledné hodnoty jsou následně zařazeny do intervalu hodnot, které oddělují dobré a špatné zákazníky z hlediska placení. Rozpětí intervalů jsou aktualizovány, aby lépe odpovídaly ekonomickým podmínkám.

Do této skupiny patří například index IN vytvořený manželi Neumaierovými na vzorku podniků z České republiky, tudíž by měl být vhodný k aplikaci na české podniky.

Dále lze uvést Kralickův rychlý test, Altmanův model, Tafflerův model a další modely konstruované na principech diskriminační analýzy.

[15], [33]

*Scoringové modely a rating* – scoring je hodnocení subjektu dle získaných kvantitativních dat především z účetnictví a rating představuje zhodnocení subjektu dle ratingového stupně, který vyjadřuje pravděpodobnost nesplacení závazku. Zkonstruování scoringového modelu je náročné. Probíhá ve 4 etapách (vytvoření databáze podniků, vývoj scoringové funkce, kalibrace hodnot score, validace modelu).

[15]

*Shluková analýza* – cílem analýzy je rozřadit objekty do shluků, přičemž objekty uvnitř shluku mají podobné vlastnosti. Tvorba shluků je předmětem poněkud složité statistické analýzy. Shlukování je možno provádět například v programu MATLAB. Výsledky analýzy jsou znázorněny pomocí dendrogramu. [15]

## 2.4 Principy rozhodnutí o úvěru

Režňáková uvádí několik principů, které by měl podnik brát v potaz při rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru. Je třeba neustále vycházet ze základního cíle podnikání, tedy maximalizace zisku, dále by se podnik měl v případě pochyb podrobněji soustředit na zákazníka a v poslední řadě nesoustředit se pouze na současnost, ale především na dlouhodobý horizont (podstoupení vyššího rizika může znamenat získání důležitého a spolehlivého zákazníka). [14]

„Při rozhodování o poskytnutí úvěru může pomoci využití následujícího vztahu pro výpočet očekávaného zisku.

$$OZ = p \times (\text{tržby} - \text{náklady}) / (1 - i) - (1 - p) \times \text{náklady} \quad (4)$$

kde: OZ . . . očekávaný zisk v Kč

p . . . ppst, že zákazník zaplatí v dojednaném termínu

náklady . . . náklady na prodané výrobky v Kč

(1 - p) . . . ppst, že zákazník nezaplatí

i . . . diskontní faktor zohledňující náklady na případnou potřebu kapitálu za dobu poskytnutí úvěru

Podnik může poskytnout úvěr, pokud očekávaný zisk je větší než 0.“ [14, str. 79]

## 2.5 Úvěrové limity

Úvěrový limit můžeme charakterizovat jako maximální objem úvěru, který je podnik ochotný poskytnout odběrateli. Jeho výše vyplývá z provedené úvěrové analýzy. Limit je určen na základě denních očekávaných obchodů se zákazníkem, které násobíme délkou úvěru ve dnech a získáme horní hranici.

Pro stanovení úvěrových limitů se uvádějí následující metody:

- podle požadavků zákazníka – volné poskytování úvěru dle požadavků zákazníka, kteří mají dlouhodobě dobrou platební morálku;
- podle konkurence – problém v důsledku neznalosti úvěrové politiky;
- podle zkušeností s platební morálkou zákazníka – limity měnit dle platební morálky zákazníka (při zhoršení udržet stejnou úroveň či ji snížit);
- pevně stanovený limit pro určité období – u podniků s centrální evidencí pohledávek, přičemž vyřizování objednávek probíhá na odloučených pracovištích;
- podle celkového počtu dodavatelů – podnik vychází z odhadu počtu dodavatelů a ukazatelů finanční analýzy. Čisté jmění podniku je rozděleno na dodavatele podle podílu na celkových dodávkách, což je vodítkem pro určení limitu. Problémem je však získání informací o dodavatelích.

Podniky často využívají také služeb ratingových agentur, bank a dalších institucí, aby získaly informace o zadluženosti svých odběratelů. [14]

## 2.6 Zajišťovací nástroje

S prodejem na obchodní úvěr se prodejce vždy vystavuje riziku z nesplnění závazku ze strany odběratele. Nejjednodušším způsobem je zjišťování informací o odběrateli, prověřování bonity, jež bylo zmíněno v předchozí části textu. Dalším způsobem, jak minimalizovat komerční riziko, je využití platebně zajišťovacích instrumentů.

*Směnka* – „je obchodovatelný cenný papír, obsahující zákonem přesně vymezené náležitosti, zejména bezpodmínečný závazek nebo příkaz výstavce zaplatit stanovenou finanční částku, v určitou dobu, na určitém místě a zabezpečující jejímu majiteli právo vyžadovat toto plnění od toho, kdo se na směnce podepsal.“ [1, str. 28]

Jde o oblíbený zajišťovací nástroj díky své jednoduchosti a zaručené návratnosti.

Vozňáková uvádí rozlišení směnek na vlastní a cizí (podle toho, kdo je výstavce) a na vistasměnky, lhůtní vistasměnky, datosměnky, fixní směnky, denní směnky (dle splatnosti). [1]

Režňáková ještě navíc uvádí směnky obchodní a finanční, kdy 2 osoby vzájemně splývají. [15]

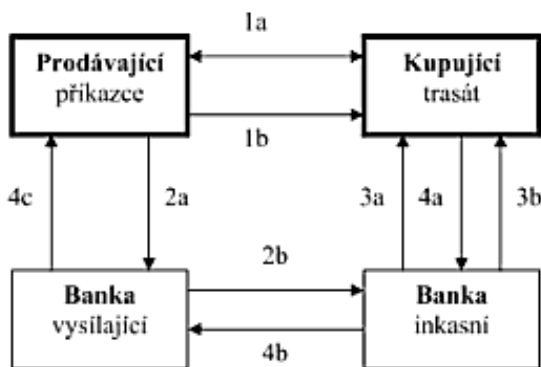
Směnka musí obsahovat základní náležitosti, jinak je neplatná. Jedná se o označení „směnka“, příkaz zaplatit určitou částku, měna a částka, jméno směnečníka, termín splatnosti, místo zaplacení, jméno věřitele, podpis výstavce, datum a místo vystavení. [1], [15]

*Šek* – „je převoditelný cenný papír, který má zákonem definované náležitosti. Je spojený s existencí bankovního účtu a vystavuje se na bankovním formuláři, který získá majitel účtu na požádání od banky, která vede jeho účet.

Vyplněním a předáním je možné přímo zaplatit osobě uvedené na šeku či použít k výběru hotovosti.“ [15, str. 83] Šek má obdobné náležitosti jako směnka.

*Dokumentární inkaso* – spočívá v žádosti vývozce (používá se především v zahraničním obchodě) inkasovat prostřednictvím své banky od dovozce protihodnotu za dodané zboží po předložení dokumentů uvedených ve smlouvě. Vydání dokumentů odběrateli je podmíněno zaplacením. Pro lepší přehled a srozumitelnost je níže uvedeno schéma provedení dokumentárního inkasa i s popisem jednotlivých kroků.

Obr. č. 1: Schéma dokumentárního inkasa



**1a** uzavření kupní smlouvy mezi dodavatelem a odběratelem

**1b** dodávka zboží na adresu obchodního zástupce, speditéra nebo odběratele

**zajištění:**

**2a** smlouva o obstarání dokumentárního inkasa a předložení dokumentů

**2b** příkaz k inkasu a zaslání dokumentů bankou dodavatele

**3a** avizování dokumentů bankou odběratele, výzva ke splnění všech podmínek

**platba:**

**4a** splnění inkasních podmínek – zaplacení inkasní částky odběratelem nebo akceptace směnky

**3b** vydání inkasních dokumentů bankou odběratele

**4b** převod plnění

**4c** převod plnění ve prospěch prodávajícího

Zdroj: [10, str. 68]

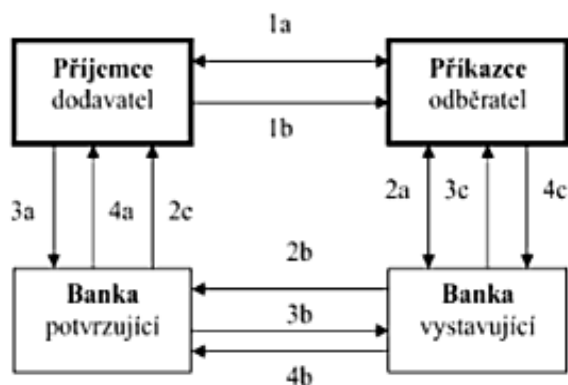
*Dokumentární akreditiv* – je písemný závazek banky, která se podmíněně zavazuje na základě žádosti kupujícího a na jeho účet zaplatit prodávajícímu, jestliže splní do určeného termínu stanovené podmínky (předání dokumentů). [1]

Rozlišujeme dokumentární akreditiv odvolatelný (jakýkoliv účastník kontraktu může změnit podmínky) a neodvolatelný (změna podmínek je možná po odsouhlasení všech účastníků). [15]

Vozňáková navíc vymezuje ještě dokumentární akreditiv potvrzený, nepotvrzený, odběratelský, dodavatelský. [1]

Opět je pro jednoduchost uvedeno schéma provedení dokumentárního akreditivu.

Obr. č. 2: Schéma dokumentárního akreditivu



**1a** uzavření kontraktu mezi dodavatelem a odběratelem

**2a** žádost o otevření dokumentárního akreditivu a podpis smlouvy o jeho otevření včetně zajištění pohledávky ze strany vystavující banky, oznámení o otevření akreditivu

**2b** otevření akreditivu s instrukcí avizovat nebo potvrdit

**2c** avizování akreditivu nebo jeho potvrzení a následné oznámení příjemci

**1b** dodávka zboží

**3a** předání akreditivních dokumentů bance příjemce

**4a** platba nebo akcept směnky

**3b** kontrola akreditivních dokumentů a jejich zaslání bance příkazce

**4b** platba

**3c** kontrola akreditivních dokumentů a jejich předání příkazci

**4c** zatížení účtu příkazce

Zdroj: [10, str. 76]

Ostatní zajišťovací nástroje, které budou následně představeny, jsou zpravidla upraveny občanským a obchodním zákoníkem.

*Pojištění pohledávek* – riziko je převedeno na úvěrovou agenturu, která plní služby v oblasti prevence, monitorování odběratelů, odškodnění a vymáhání. [15] Nejznámějšími společnostmi v ČR jsou EGAP, ČESCOB a Gerling. Tyto společnosti disponují databázemi, takže mohou poskytnout informace o bonitě. [1]

*Zástavní právo* – „je upraveno v občanském zákoníku. Účastníky jsou zástavní věřitel a zástavní dlužník. V případě včasného a řádného nesplnění má zástavní věřitel právo domáhat se z uspokojení ze zastavení věci.“ [1]

*Zadržovací právo* – „ten kdo má u sebe movitou věc patřící dlužníkovi, kterou by byl jinak povinen vydat, ji může použít k zajištění své pohledávky.

Může mít formu dohody, ze které vyplývá, že kupující se stává vlastníkem zboží až po úplném zaplacení.“ [15, str. 91]

*Bankovní záruka* – „je poskytována komerčními bankami a jde o neodvolatelný závazek banky zaplatit předem určenou sumu peněz v případě nedodržení podmínek smlouvy dodavatelem nebo v případě nezaplacení zboží a služeb odběratelem. Vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, kterou vydává na základě mandátní smlouvy uzavřené mezi bankou a klientem banky.“ [15, str. 89]

Záruky mohou být dle charakteru závazku platební či neplatební. Bankovní záruka by měla být přílohou ke smlouvě (uvedení částky, charakteristiky, doby platnosti záruky) V účetnictví slouží k vedení bankovních záruk podrozvahová evidence. [1]

*Uznání závazku* – dlužník uzná svůj závazek (důvod + jeho výše) a zaváže se ho splatit v daném termínu.

*Smluvní pokuta* – smluvní pokutu platí účastník v případě porušení povinností.

*Úrok z prodlení* – je stanoven pro dlužníka v případě opoždění platby. Výše v ČR odpovídá roční repo sazbě ČNB zvýšené o 7 procentních bodů.

*Ručení* – ručitel se písemně zavazuje věřiteli uhradit za dlužníka jeho dluh. [15]

*Smluvní záloha* – zálohy jsou v dnešní době velmi rozšířeny. V účetnictví jsou zachyceny na účtech 324 – krátkodobé přijaté zálohy, 475 – dlouhodobé přijaté zálohy.

[1]

## 2.7 Ukazatele pohledávek

Podniky často provádějí finanční analýzu s cílem zjistit informace o svém finančním zdraví a výkonnosti. Údaje nutné k provedení finanční analýzy jsou dostupné ve výkazech účetní závěrky. Součástí finanční analýzy je celá řada ukazatelů (především poměrových, rozdílových, souhrnných apod.).

Jelikož se diplomová práce zabývá pohledávkami, budou definovány dva ukazatele, které jsou nejčastěji používány v rámci CM. Jedná se o obrátku zásob a dobu obratu zásob, které spadají do celku poměrových ukazatelů aktivity.

Tyto ukazatele měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanosti jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. V ukazatelích používáme buď hodnoty na konci období anebo jejich průměrné hodnoty.

[4]

Rozbor těchto ukazatelů přináší informace o hospodaření s aktivy, s jejich jednotlivými složkami. Důležitá je interpretace výsledků na vliv hospodaření, výnosnost a likviditu.

[16]

Výše zmiňované ukazatele mají následující podobu.

$$OP = T/P \quad (5)$$

kde: OP . . . obrátka pohledávek

T . . . tržby

P . . . pohledávky

Zmíněný ukazatel informuje o počtu obrátek, tj. kolikrát převyšují roční tržby hodnotu pohledávek. Pozitivní je rostoucí trend, protože majetek je vázán kratší dobu a obvyklým výsledkem je zvyšující se zisk.

$$DOP = P/T \times 360 \quad (6)$$

kde: DOP . . . doba obratu pohledávek

Udává informace o délce vázanosti majetku v podniku ve formě pohledávek. Vyjadřuje tedy, za jak dlouho jsou pohledávky splaceny. Je samozřejmě doporučována běžná doba splatnosti faktur. Delší doba vypovídá o nedodržování úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů. [16]

Nelze určit optimální časový horizont, neboť podniková sféra je rozdílná, tudíž se liší i doby splatnosti faktur dané charakteristikou a činností podniku. Mnohé splatnosti faktur se mohou lišit i v rámci jednoho podniku, kdy podnik stanovuje rozdílné splatnosti pro různé skupiny odběratelů. Podnik může své výsledky srovnat například s výsledky svých konkurentů nebo s odvětvovými průměry, které uvádí ministerstvo průmyslu a obchodu na svých webových stránkách. Na závěr je tedy nutné říci, že je potřeba stanovit si takovou dobu inkasa pohledávek, aby se podnik v konečné fázi nepotýkal s tzv. druhotnou platební neschopností, tedy že by sám byl neschopen platit své závazky.

## **2.8 Možnosti urychlení inkasa pohledávek**

*Factoring* – je definován jako úplatné postoupení krátkodobých pohledávek, které nejsou zajištěny, snížených o diskont (poplatek faktoringové společnosti za poskytnutí služby). Smlouva se tedy uzavírá mezi specializovanou faktoringovou společností a prodávajícím, kdy za odkup faktoringová společnost zaplatí 70 – 90% hodnoty pohledávky a zbytek obdrží zákazník po odečtení diskontu.

Factoring plní funkci finanční (faktoringová společnost zálohuje podnik díky odkupu pohledávky), zajišťovací (převod rizika na faktoringovou společnost), poskytování služeb v oblasti správy pohledávek (inkaso, upomínky, poradenství, fakturace). [14], [15]

*Forfaiting* – využívají se služby forfaitingových společností, které také odkupují pohledávky, avšak jedná se o pohledávky střednědobé a dlouhodobé, které musí být jištěny (bankovní záruka, dokumentární akreditiv, avalovaná směnka). Forfaiting se využívá zejména při dodávkách investičních celků do zahraničí. Forfaiting s sebou přináší také náklady jako sjednaný diskont, rizikovou přírážku apod., které nese prodávající. [1], [14]

*Kapitalizace pohledávek* – problematiku kapitalizace upravuje obchodní zákoník a představuje změnu struktury pasiv v rozvaze dlužníka, jehož závazek zaniká a zvyšuje se jeho základní kapitál.

Věřitel se stává spolujednatel společnosti a v jeho rozvaze se projeví změna na straně aktiv, kdy pohledávka vymizí z účetnictví a vzrostou mu majetkové účasti.



Pozitivem je získání podílu dodavatele na majetku dlužníka, negativem může být omezování konkurence v oboru. [15]

*Vymáhání pohledávek* – v důsledku včasného nezaplacení je zapotřebí, aby podnik přistoupil k vymáhání pohledávek. Pohledávky lze vymáhat vlastními silami (pohledávka je např. 2 měsíce po splatnosti) nebo využít soudní cesty či externích specializovaných společností. První možnost je levnější jen pokud podnik nemá velký počet dlužníků a pohledávek, jinak je interní vymáhání časově i finančně náročné. Druhá možnost nabízí vyšší efektivnosti vymáhání a šetří čas oddělení credit managementu. U nevymahatelných pohledávek se uplatňují právní kroky jako rozhodčí řízení, žaloba, konkurzní řízení, exekuce apod. [14], [15]

### 3. Kritéria credit managementu

V předchozím textu byly zmíněny veškeré kroky a nástroje řízení pohledávek. Je však nutné uvést i důležitost controllingových aktivit v podniku, konkrétně monitoring pohledávek.

Předmětem monitoringu je sledování pohledávek z hlediska:

- objemu a vývoje – lze sledovat celkový objem pohledávek, můžeme se také zaměřit pouze na pohledávky ve splatnosti nebo již po splatnosti (jaký objem pohledávek je po splatnosti do 30, 60, 90, 180, 360 a více dní). Vhodné je samozřejmě zvolit grafický přehled;
- počtu a doby obrátů;
- struktury dle různých hledisek (oboru podnikání, teritoria, produktů, lhůt splatnosti, podílu na tržbách);
- jejich rentability (výnosnost k čistému zisku);
- rovnoměrnosti či sezónnosti pohledávek – dopad sezónních vlivů, obchodování se sezónním zbožím apod.;
- likvidnosti (běžné, s prošlou lhůtou splatnosti, sporné, nedobytné).

Důležitou činností je také plánování pohledávek a identifikace rizik spojených s pohledávkami (pokles odbytu, platební neschopnost či nevěle odběratelů, podvody). Pohledávky lze plánovat procentem k tržbám (vycházíme z historických údajů) nebo pomocí ukazatelů obrátu. [4]

Je tedy důležité monitorování vývoje pohledávek v objemu, struktuře a času, které je vždy spjato s řízením peněžního toku.

[14], [15], [34]

#### **4. Charakteristika podniku**

Podnik PeHToo existuje na trhu více než 50 let a zaměřuje se na výrobu technických výlisků z plastů. [25]

„Historie podniku sahá do roku 1959, kdy byl v Horšovském Týně založen plastikářský provoz jako výrobní součást závodu Plzeň Černice n.p., Lisovny nových hmot Vrbno pod Pradědem. Od roku 1962 byl tento provoz převeden pod Plastimat Liberec n.p. V roce 1990 vznikl státní podnik Plastik HT, který byl o 2 roky později transformován na akciovou společnost“.

Poslední změna nastala v roce 2010, kdy podnik prošel změnou v názvu (PeHToo) a sídle. „Od počátku byl výrobní program podniku zaměřen na výrobu drobných plastových výrobků a výrobu vstřikovacích nástrojů“. Náročnost stávajících a příchod nových zákazníků znamenaly rozšíření výroby i do střední a vyšší gramáže. Později došlo i k rozšíření služeb, konkrétně se podnik také věnuje kompletaci výrobků do montážních celků.

Důležitým rokem je rok 2005, kdy podnik zahájil činnost vývoje v oblasti vstřikování. V současné době se vývojová kancelář nachází v Plzni.

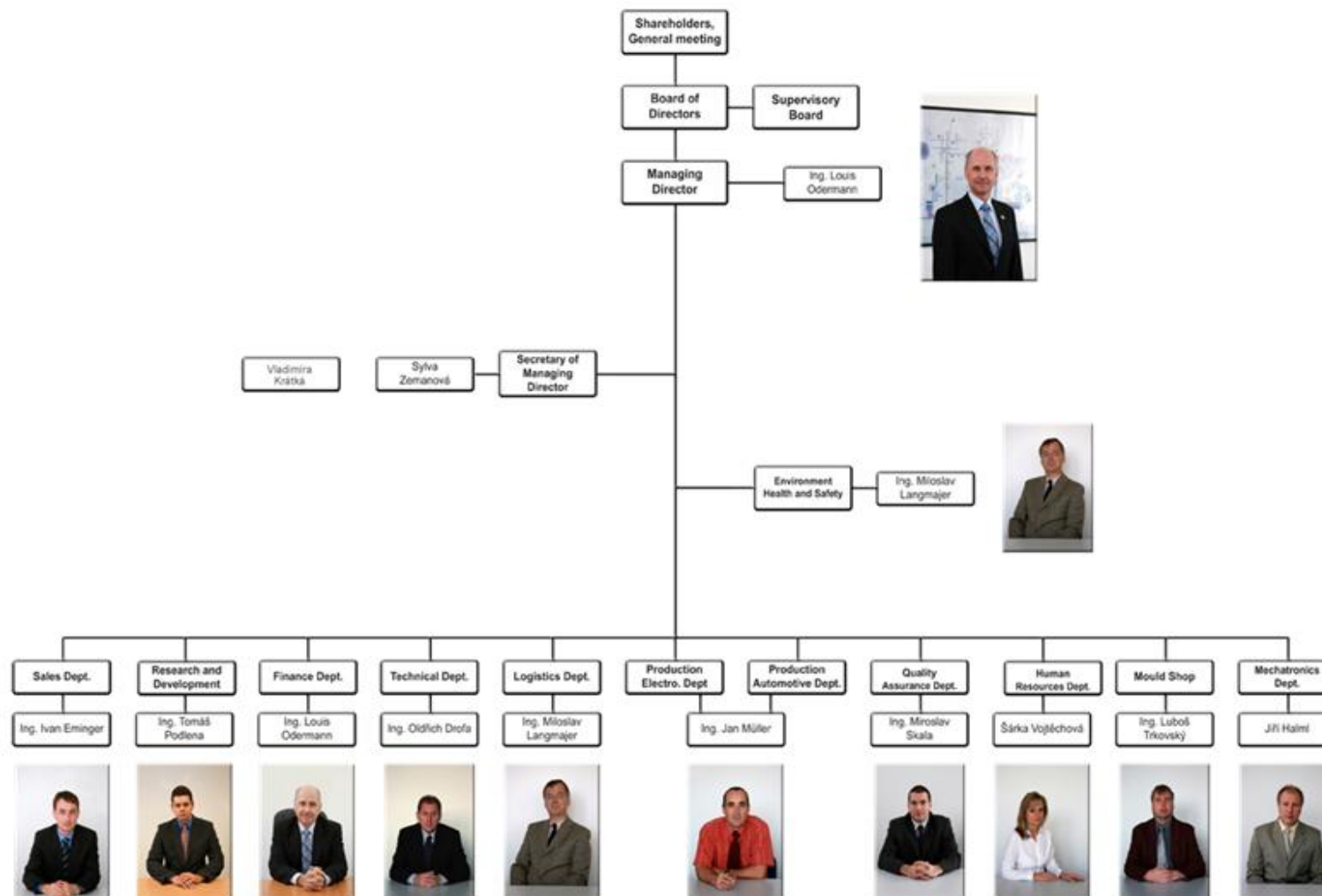
„Trvalou snahou podniku je neustálé vyhledávání nových obchodních partnerů na vnitřním i zahraničním trhu. Základní úkol je konkurenceschopnost v kvalitě a cenách, proto je potřeba zajišťovat vyšší úroveň technické, komerční a ekonomické činnosti podniku“. [22, účetní závěrka 2012]

„Posláním podniku je vyrábět kvalitní plastové produkty za použití neustále se rozšiřujícího strojního vybavení. Rozvíjet spolupráci s novými a stávajícími zákazníky v oblasti nových technologií a projektů s ohledem na nákladovost. Naplňovat požadavky a očekávání zákazníků a ostatních zainteresovaných stran“. [25]

„Značné finanční investice do technologií, vybavení a vývoje zaručily stabilní růst, který z podniku udělal spolehlivého a úspěšného partnera pro zákazníky. Díky zavedení systému jakosti podle ISO 9001, ISO 14001 a ISO TS 16949, kvalitním strojům a technologiím může podnik nabídnout svým zákazníkům vysokou kvalitu výrobků a minimální zmetkovitost.“ [25]

Následující stránka znázorňuje aktuální organizační strukturu podniku, která je dostupná v Power Pointové prezentaci na webové stránce podniku.

Obr. č. 3: Organigram podniku



Zdroj: [25]

Podnik se pohybuje na tzv. B2B trhu, tudíž se orientuje pouze na užší okruh zákazníků. Podnik se zaměřuje na výrobu plastových výlisků pouze pro automobilový a elektrotechnický průmysl. Přehled vývojově nejvýznamnějších partnerů je zobrazen níže.

Tab. č. 4: Přehled zákazníků

<b>Automobilový průmysl</b>	
<b>Valeo</b>	přední světový výrobce a dodavatel klimatizačních jednotek a mnoha dalších modulů do automobilů
<b>Borgers</b>	přední evropský výrobce interiérových textilií do prostoru automobilů
<b>Sika</b>	čelní světový výrobce a dodavatel moderních automotive technologií, systémů a komponentů
<b>Wiedmann</b>	čelní světový výrobce a dodavatel moderních automotive technologií, systémů a komponentů
<b>Elektrotechnický průmysl</b>	
<b>Daikin</b>	přední světový výrobce klimatizačních jednotek pro průmysl, společenské prostory a domácnosti
<b>Black&amp;Decker</b>	výrobce hobby a profi náradí a zahradní techniky

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2013

Součástí diplomové práce je také zpracování SWOT analýzy zvoleného podniku. Nejprve je vhodné definovat pojem SWOT analýza. „SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, který se zaměřuje na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy okolí, tedy s příležitostmi a ohrožením, což je východiskem pro formulaci strategie“. [18, str. 91]

„Účelem analýzy je donutit manažera předvídat trendy, které mohou mít dopad na podnik“. [7, str. 97]

Je nutné rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby. „Silné a slabé stránky nezahrnují všechny charakteristické rysy podniku, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu a měly by být založeny na faktech“. [7, str. 98, 99]

SWOT analýza je výsledkem analýzy prostředí, kdy se definují veškeré faktory makra, mezo a mikro prostředí, které mohou mít na podnik vliv.

Provedením externí analýzy (makro + mezo prostředí) získáme seznam příležitostí a hrozeb. Z interní analýzy vyplynou silné a slabé stránky. Je důležité pracovat faktory relevantními pro naplnění strategických cílů. [4]

#### *Silné stránky*

- „Velikost a rozpětí strojního parku v oblasti vstřikování plastů – 58 vstřikovacích lisů ve velikosti zavírací síly od 25t do 2000t;
- Bi-komponentní vstřikování;
- Vlastní nástrojárna včetně moderního strojního a SW vybavení;
- Research and Development (R & D) – výzkum a vývoj => nejmodernější SW pro simulaci vstřikovacího procesu a následné chování dílů;
- Velký podíl strojů jedné značky (rychlé dodání náhradních dílů, jednání s jedním servisem);
- Stabilizace a know-how technického personálu;
- Stabilizace zákazníků;
- Výhodná geografická poloha výrobního závodu vzhledem k portfoliu zákazníků;
- Rozsah poskytovaných služeb (vývoj, nástrojárna, vstřikování, montáž);
- Kvalita dodávaných výrobků;
- Plochá organizační struktura společnosti;

#### *Slabé stránky*

- Absence lakovny (možnost případné kooperace);
- Vysoké režijní náklady (z důvodu zajištění maximální podpory zákazníků – research and development, nástrojárna);
- Poloha v dodavatelském řetězci (tlak na ceny ze strany dodavatelů a zákazníka)
- Vysoké ceny výrobků;
- Způsob zaměstnávání pracovníků (velký podíl agenturních zaměstnanců);
- Dopady nedávné krize (vznik volných výrobních kapacit => větší počet zakázek x leasingové splátky);
- Orientace pouze na automobilový a elektrotechnický průmysl;
- Orientace na 2 silné zákazníky;
- Dlouhodobě špatná likvidita;

### *Příležitosti*

- Následky krize (zánik několika firem => možnost získání větší části trhu);
- Vývojová kancelář (nové druhy výrobků => možnost získání nových zákazníků);
- Snižování cen energií;

### *Hrozby*

- Kolísající kurz Eura;
- Finanční stabilita (leasingové splátky);
- Ztráta motivace klíčových zaměstnanců (rušení benefitů => frustrace);
- Z důvodu růstu společnosti velký podíl absolventů bez motivace k vlastnímu rozvoji.“ [13]

## 5. Analýza řízení pohledávek v podniku PeHToo a.s.

V rámci této kapitoly budou rozebrány pohledávky z hlediska účetnictví včetně jejich vývoje během 5 let. Informace budou doplněny o grafy a tabulky. Vstupní údaje jsem získala z účetní závěrky podniku a z podnikového účetního systému Helios. Dále bude kapitola zahrnovat kroky, které podnik uplatňuje/neuplatňuje při řízení pohledávek. Součástí kapitoly bude i zpracovaná základní finanční analýza. Při zpracování praktických kroků v oblasti řízení pohledávek v podniku jsem se řídila teoretickým rámcem a zjistila jsem, že podnik je v některých doporučovaných krocích plně nečinný. Veškeré nedostatky budou podrobně rozebrány v závěrečné kapitole diplomové práce.

### 5.1 Pohledávky v účetnictví a jejich vývoj

Ekonomické oddělení využívá pro potřeby účetnictví SW Helios. Níže je uvedena analytika k účtu 311 – Pohledávky.

- 311.100 – Odběratelé CZK
- 311.200 – Odběratelé EUR
- 311.300 – Odběratelé CHF
- 311.400 – Odběratelé USD
- 311.610 – RB – Factoring CZK
- 311.620 – RB – Factoring EUR
- 311.800 – Odběratelé – dlouhodobé pohledávky [35]

Blíže se na pohledávky podívám z hlediska rozvahy. Níže je uvedena tabulka s vývojem pohledávek v brutto hodnotě v celých tisících Kč za období 2008 – 2012.

Tab. č. 5: Vývoj pohledávek v podniku v letech 2008 – 2012

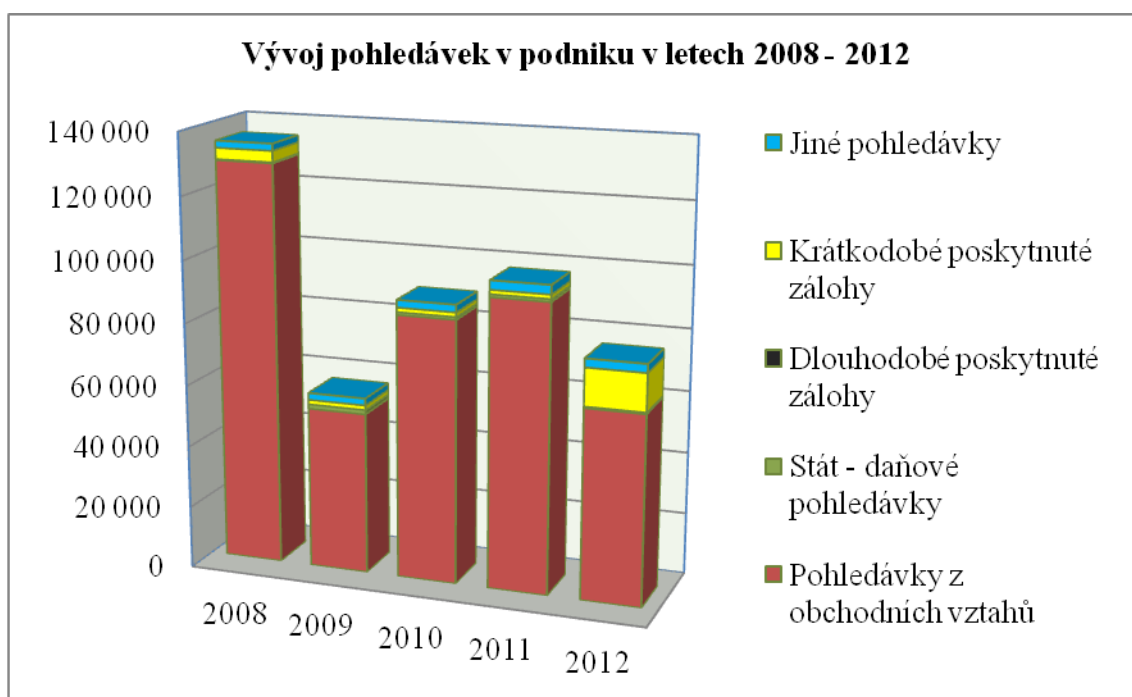
Položka v rozvaze	Řádek	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	039	0	0	0	17	27
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	17	27
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	048	135 528	57 559	89 728	98 121	91 395
Pohledávky z obchodních vztahů	049	129 445	52 260	85 012	92 918	61 268
Stát – daňové pohledávky	054	293	1 396	877	901	454
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	3 556	1 489	1 442	1 370	12 124
Jiné pohledávky	057	2 224	2 214	2 397	2 932	2 784

Zdroj: Vlastní zpracování dle [22, účetní závěrky 2008 – 2012 ], 2013



Na základě údajů z tabulky lze říci, že zanedbatelnou část tvoří hodnoty dlouhodobých pohledávek, které byly vykázány pouze v letech 2011 – 2012 ve výši 44 tisíc Kč. Na druhou stranu nejvyšší položku tvoří pohledávky z obchodních vztahů, kterým bude dále věnována bližší pozornost. Pro lepší přehlednost je vývoj pohledávek podpořen grafickým znázorněním.

Obr. č. 4: Vývoj pohledávek v podniku v letech 2008 – 2012 (brutto, v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Podnik také vytváří opravné položky k pohledávkám, které nalezneme v rozvaze ve sloupečku korekce. V příloze k účetní závěrce podnik uvádí, že „zákonné opravné položky byly vytvořeny k pohledávkám za dlužníky v konkurzním a vyrovnacím řízení, v soudním řízení a k nepromlčeným pohledávkám, které jsou zaúčtovány v účetnictví a jsou splatné po 31. 12. 1994 ve výši stanovené zákonem o rezervách. Účetní opravné položky byly vytvořeny rozdílem mezi zákonnou opravnou položkou a 100% výši celkových neuhrazených pohledávek“. [22, účetní závěrka 2012, str. 19]

Níže uvádím, jak byly v podniku v roce 2012 tvořeny zákonné a účetní opravné položky. Tyto hodnoty jsou dále vloženy do tabulky, která ukazuje, jak jsou opravné položky zachyceny v rozvaze.

Tab. č. 6: Zákonné opravné položky k pohledávkám za rok 2012 (v tis. Kč)

Stav k 1. 1. 2012	Zúčtování v roce 2012	Tvorba v roce 2012	Stav k 31. 12. 2012
302	23	671	950

Zdroj: Vlastní zpracování dle [22, účetní závěrka 2012, str. 19], 2013

Tab. č. 7: Účetní opravné položky k pohledávkám za rok 2012 (v tis. Kč)

Stav k 1. 1. 2012	Zúčtování v roce 2012	Tvorba v roce 2012	Stav k 31. 12. 2012
3 653	31	1 085	4 707

Zdroj: Vlastní zpracování dle [22, účetní závěrka 2012, str. 19], 2013

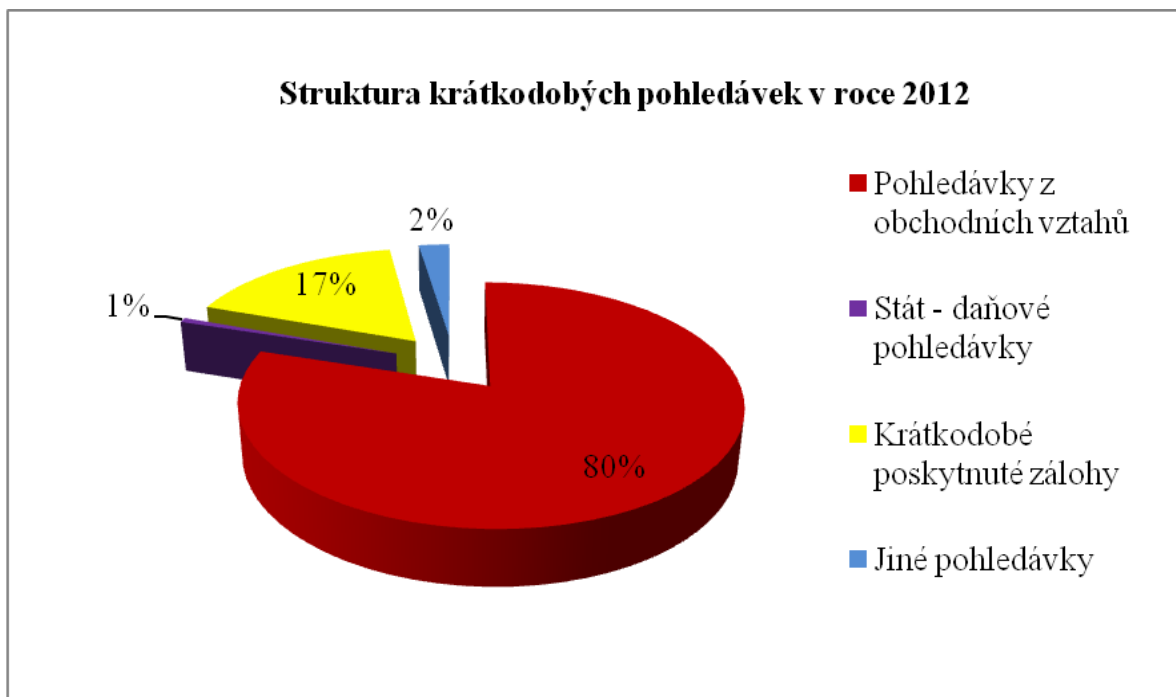
Tab. č. 8: Struktura pohledávek včetně opravných položek v letech 2011 – 2012

Položka v rozvaze	Řádek	2012			2011
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
Dlouhodobé pohledávky	39	27		27	17
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	27		27	17
Krátkodobé pohledávky	48	91 395	-5 657	85 738	94 166
Pohledávky z obchodních vztahů	49	61 268	-4 580	56 688	88 963
Stát – daňové pohledávky	54	454		454	901
Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	12 124		12 124	1 370
Jiné pohledávky	57	2 784	-1 077	1 707	2 932

Zdroj: Vlastní zpracování dle [22, účetní závěrky 2011 – 2012], 2013

Podnik tedy eviduje dlouhodobé i krátkodobé pohledávky. Pohledávky z obchodních vztahů tvoří nejvyšší položku. Jejich brutto hodnota byla v roce 2012 61 268 tisíc korun. Oproti předchozímu roku se hodnota těchto pohledávek dosti snížila. Netto hodnoty představují čisté stavy, tzn. upravené stavy o opravné položky ve sloupci korekce. Podnik v roce 2012 vytvořil opravné položky k pohledávkám v celkové výši 5 657 tisíc korun. Jelikož podnik vykazuje dlouhodobé pohledávky ve velmi nízkých hodnotách v porovnání s krátkodobými, níže vytvořená grafická struktura pohledávek se týká pouze těch krátkodobých.

Obr. č. 5: Struktura krátkodobých pohledávek k 31. 12. 2012



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jak jsem již zmiňovala, nejvyšší položku pohledávek představují pohledávky z obchodních vztahů. Tyto pohledávky budou blíže rozebrány z hlediska jejich splatnosti. Tabulka, která je znázorněna níž, obsahuje hodnoty pohledávek v každém měsíci po dobu 3 let z hlediska splatnosti.

Tab. č. 9: Vývoj měsíčních pohledávek dle splatnosti v letech 2010 – 2012

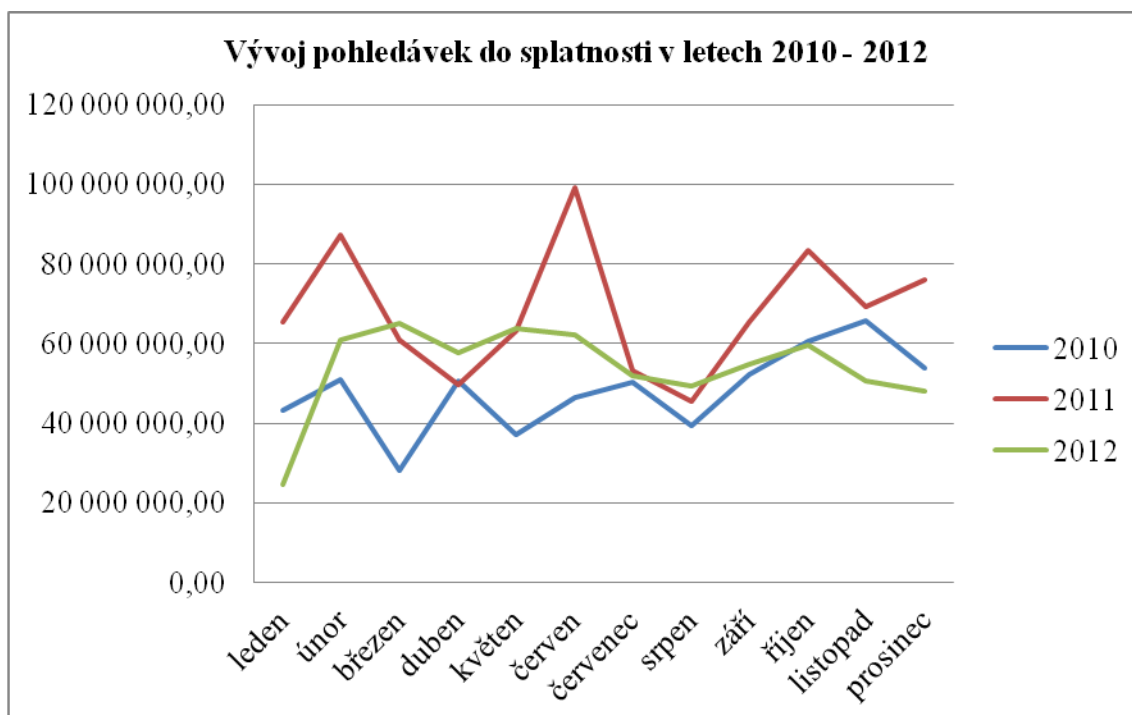
datum/ splatnost	do splatnosti	po splatnosti (1-30 dní)	po splatnosti (31-60 dní)	po splatnosti (61-90 dní)	po splatnosti (91-180 dní)	po splatnosti (181-360 dní)	po splatnosti (361 a více dní)
<b>Leden 2010</b>	43 388 447,47	2 544 207,93	888 033,66	2 312 389,06	2 560 617,01	2 003 786,60	1 007 047,36
<b>Únor 2010</b>	50 821 765,60	368 588,24	1 563 127,35	40 142,32	3 994 061,96	2 003 786,60	957 047,36
<b>Březen 2010</b>	28 260 340,95	118 739,25	24 736,24	29 452,50	5 925,01	0,00	12 889,37
<b>Duben 2010</b>	50 524 730,98	2 452 212,06	169 933,90	93 565,35	764 568,01	997 089,20	2 713 897,77
<b>Květen 2010</b>	37 237 825,59	2 021 688,37	1 657 393,34	148 836,81	337 458,79	772 047,01	2 687 929,47

<b>Červen 2010</b>	46 625 193,00	6 925 558,45	502 068,66	722 515,48	1 713 291,64	340 539,34	776 483,07
<b>Červenec 2010</b>	50 407 738,36	6 750 207,67	1 201 099,86	705 308,29	288 294,70	1 097 715,24	2 870 660,26
<b>Srpen 2010</b>	39 342 321,18	6 811 265,13	1 750 414,52	1 191 123,66	966 085,38	338 659,80	2 870 660,26
<b>Září 2010</b>	52 136 265,38	7 374 259,93	2 504 992,68	641 870,11	4 068 066,04	11 502,62	2 868 330,84
<b>Říjen 2010</b>	60 679 367,73	2 055 311,25	5 059 485,91	908 281,93	1 366 835,40	3 307 956,37	2 868 330,84
<b>Listopad 2010</b>	65 611 055,11	6 890 070,82	900 205,74	3 215 054,39	1 489 233,00	3 319 294,52	2 862 405,83
<b>Prosinec 2010</b>	53 899 199,67	18 552 727,11	1 121 371,60	419 216,63	3 878 917,76	3 291 787,45	2 754 624,90
<b>Leden 2011</b>	65 581 500,64	5 587 759,08	863 439,93	19 100,22	4 287 415,47	3 242 469,37	1 906 360,19
<b>Únor 2011</b>	87 199 272,42	9 622 413,12	1 630 949,15	435 013,51	738 107,87	3 955 450,68	1 519 534,03
<b>Březen 2011</b>	60 977 355,02	7 617 160,94	502 997,03	1 354 824,45	207 734,63	4 316 354,40	1 306 438,82
<b>Duben 2011</b>	49 833 120,27	8 509 650,31	167 994,81	82 944,63	1 087 058,56	1 408 402,83	3 847 406,54
<b>Květen 2011</b>	63 206 542,38	7 473 084,59	2 932 156,74	379 255,53	872 041,85	1 320 489,76	3 952 299,76
<b>Červen 2011</b>	99 050 683,94	7 094 233,47	175 488,48	1 687 510,58	1 110 136,10	1 291 161,73	3 676 655,28
<b>Červenec 2011</b>	53 158 648,72	19 168 135,32	4 869 541,38	1 518 601,16	1 305 670,85	1 806 227,33	3 676 655,28
<b>Srpen 2011</b>	45 580 872,33	10 393 101,66	464 328,86	1 883 172,42	129 246,79	437 733,44	4 209 561,68
<b>Září 2011</b>	65 476 415,70	12 464 934,95	714 843,26	61 645,63	288 618,36	157 201,46	3 908 563,53
<b>Říjen 2011</b>	83 550 288,76	16 230 083,01	1 838 367,15	417 966,68	303 693,03	99 956,84	3 969 947,96
<b>Listopad 2011</b>	69 438 733,44	21 871 040,11	2 586 640,13	1 265 459,71	492 006,28	46 681,52	3 901 793,60
<b>Prosinec 2011</b>	76 079 455,60	13 512 616,66	4 718 960,48	1 042 775,36	1 676 142,89	119 216,07	3 895 161,74
<b>Leden 2012</b>	24 622 858,92	1 375 888,84	3 410 005,35	2 127 389,31	2 737 054,16	89 209,17	3 926 919,43
<b>Únor 2012</b>	60 929 860,04	13 449 628,89	13 160 348,34	2 169 340,34	4 582 834,24	354 219,68	3 926 919,43
<b>Březen 2012</b>	65 150 720,59	13 395 492,36	2 635 129,85	658 448,10	17 330 385,60	1 774 665,48	3 926 919,43
<b>Duben 2012</b>	57 832 109,74	12 913 568,94	1 342 692,53	1 828 985,54	9 909 126,86	2 810 006,72	3 926 919,43

<b>Květen 2012</b>	63 910 220,93	11 859 245,77	1 920 905,97	339 732,93	9 624 974,92	4 901 851,88	3 821 345,83
<b>Červen 2012</b>	62 241 934,05	25 466 223,66	1 722 133,59	308 764,90	2 662 571,13	5 478 371,51	3 910 555,00
<b>Červenec 2012</b>	51 880 550,95	9 853 086,76	2 426 226,07	1 325 000,35	2 394 306,19	6 051 652,15	3 910 555,00
<b>Srpen 2012</b>	49 214 315,64	6 363 222,41	1 870 820,27	2 684 333,02	1 808 631,95	7 427 774,83	4 361 557,71
<b>Září 2012</b>	54 862 311,85	13 585 084,71	682 027,63	750 204,39	3 787 174,90	6 387 707,84	2 473 732,46
<b>Říjen 2012</b>	59 505 175,00	10 964 727,54	2 467 135,80	102 222,57	2 180 170,69	5 560 202,18	3 505 544,26
<b>Listopad 2012</b>	50 527 294,49	6 965 716,67	1 095 520,46	129 095,52	691 383,17	3 972 558,95	5 597 389,42
<b>Prosinec 2012</b>	48 028 681,77	8 584 953,74	3 045 239,58	152 796,40	236 999,20	1 246 064,26	3 815 862,84

Zdroj: Vlastní zpracování dle [35], 2013

Obr. č. 6: Vývoj pohledávek do splatnosti v letech 2010 – 2012

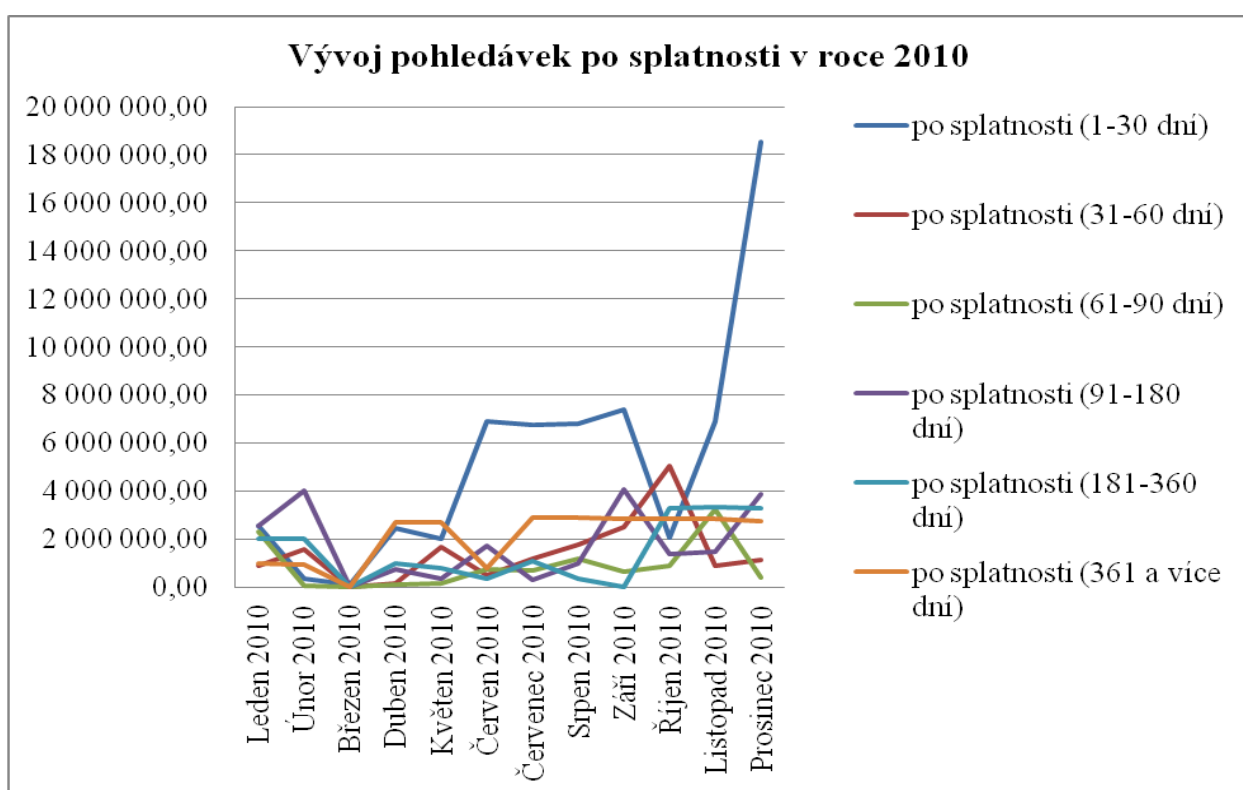


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z grafu lze vyčíst, že pohledávky do splatnosti se v roce 2010 a 2012 vyvíjely téměř pravidelně. Průměrná hodnota pohledávek v roce 2010 činila zhruba 48,3 miliónů korun a v roce 2012 54 miliónů korun. Za významný lze považovat rok 2011, kdy se hodnota pohledávek dostala téměř k 100 miliónům korun v měsíci červnu.

Nárůst pohledávek v měsíci červnu způsobil vysoký nárůst zakázek především pro důležité obchodní partnery (Daikin, Sika Belgium, Sika Schweiz, Valeo autoklimatizace). Výše faktur pro zmiňované odběratele se významně podílí na celkové hodnotě červnových pohledávek. Ostatní částky již tak významné nebyly. V únoru a říjnu lze také zpozorovat vysoké hodnoty pohledávek. Jmenovaní obchodní partneři figurují i v pohledávkách v únoru a říjnu. Lze ještě zmínit společnost Panasonic. Pohledávky za společností Daikin činily v únoru dokonce více než polovinu z celkových pohledávek do splatnosti za tento měsíc. Z hlediska analýzy pohledávek v podniku níže uvádím také grafické znázornění pohledávek po splatnosti v jednotlivých intervalech v letech 2010 – 2012. [35]

Obr. č. 7: Vývoj pohledávek po splatnosti v roce 2010

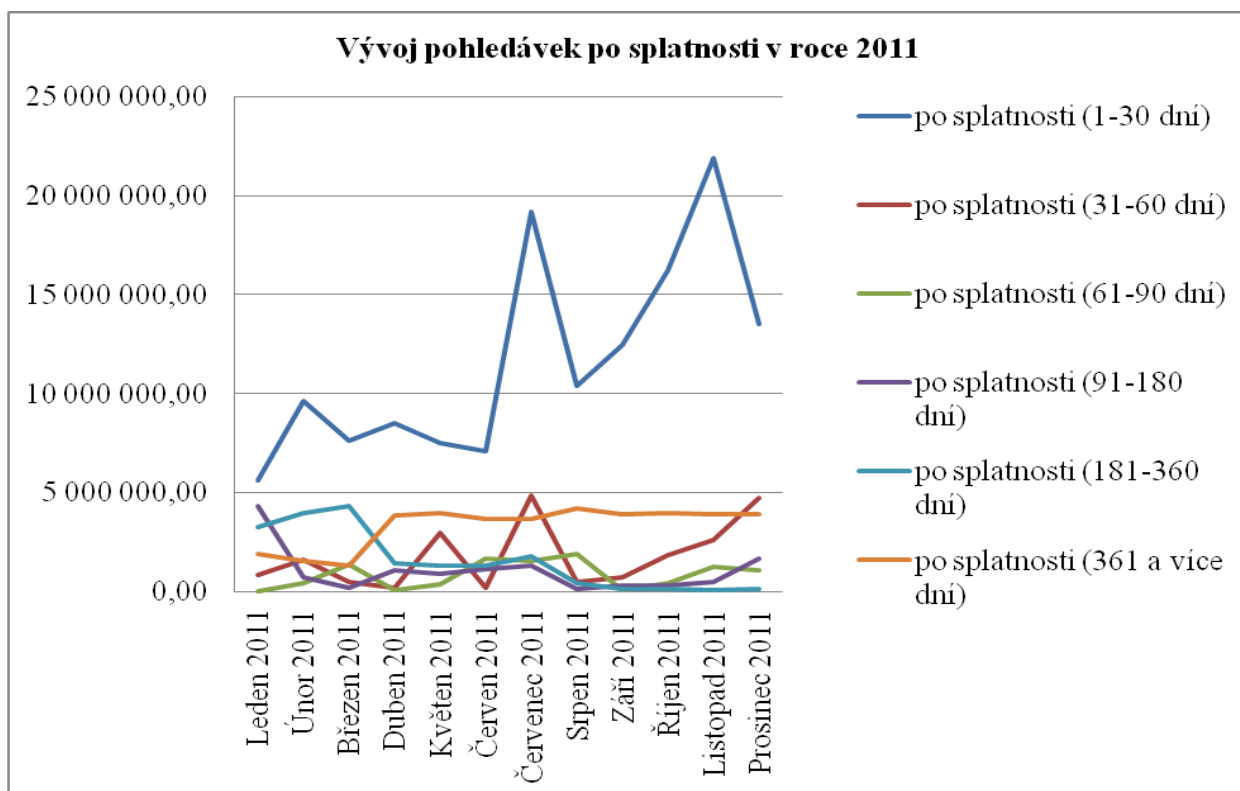


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z hlediska stanovených podmínek v podniku nemá příliš smysl hodnotit pohledávky po splatnosti do 90 dní. Podnik má stanovenou splatnost faktur přibližně 30 – 55 dní (tzn. 25. den následujícího měsíce).

Podnik navíc využívá faktoring, přičemž jedna z podmínek faktoringu je, že platba musí dorazit do 90 dní. Lze si však povšimnout rapidního (téměř trojnásobného) nárůstu pohledávek po splatnosti 1 – 30 dní v prosinci 2010. Z velké části se jednalo o neuhrazené faktury odběratelů Daikin, Sika a Valeo. Tento vývoj lze přisoudit situaci, kdy těmto zákazníkům podnik zhotovil vstřikovací nástroj, a nástrojárna vystavila příslušnou fakturu. Avšak nástroje se ukázaly jako vadné a tudíž na ně v žádném případě neměly být faktury vystaveny. Samozřejmě odběratelé nezaplatí za vadné nástroje, proto došlo k nárůstu pohledávek po splatnosti. Podnik také eviduje pohledávky po splatnosti nad 90 dní. V roce 2010 činily pohledávky po splatnosti 91 – 180 dní průměrně 1,7 miliónů korun, 181 – 360 dní průměrně 1,5 miliónů korun a pohledávky po splatnosti nad 360 dní, tedy nedobytné, 2,1 miliónů korun. [35]

Obr. č. 8: Vývoj pohledávek po splatnosti v roce 2011

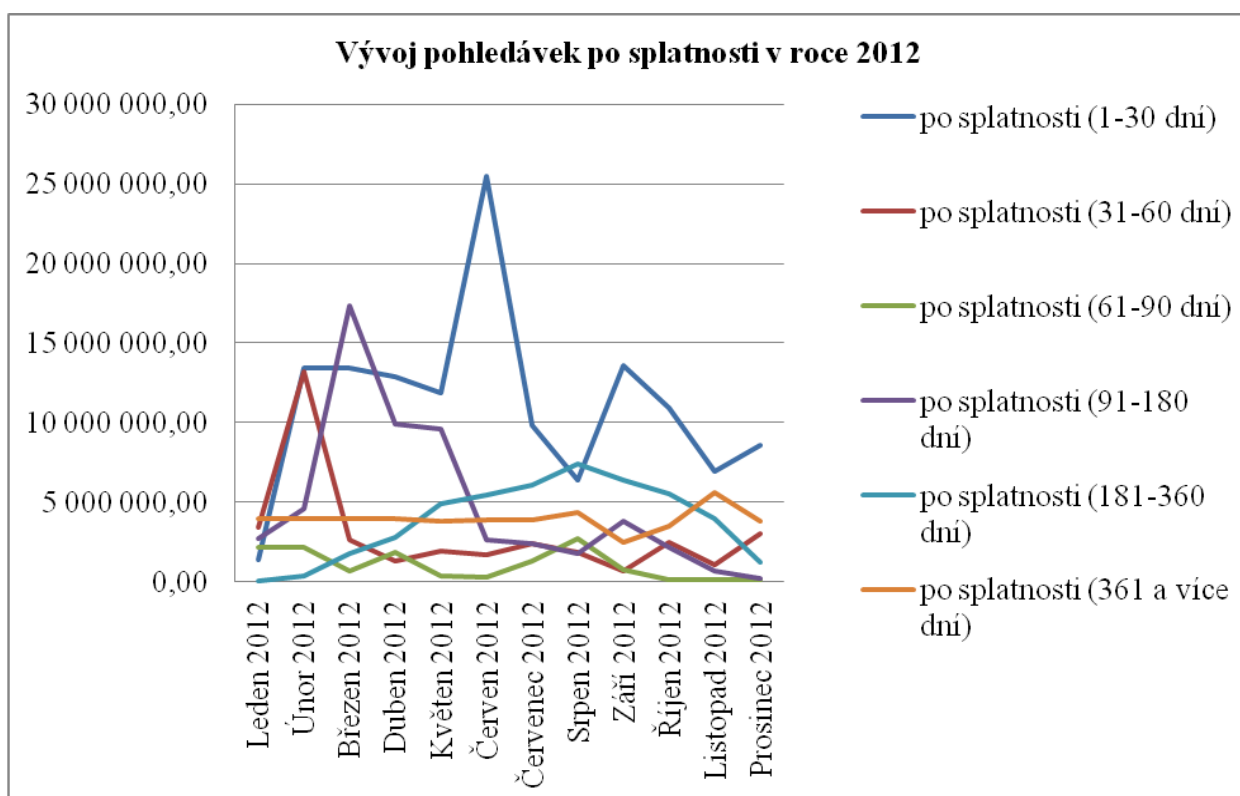


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V tomto grafu opět dominují pohledávky po splatnosti 1 – 30 dní. Významné jsou hodnoty v červenci, kdy pohledávky po splatnosti za odběratelem Sika Belgium dosahují hodnoty přes 16 miliónů korun.

Významný je také listopad, kdy pohledávky po splatnosti za odběrateli Valeo, Sika Schweiz a Sika Belgium jsou celkem téměř 17 miliónů korun. Lze si také povšimnout vývoje nedobytných pohledávek, které vykazují téměř po celý rok 2011 shodné hodnoty. Tyto pohledávky po splatnosti nad 360 dní jsou za jedním zákazníkem, konkrétně Sika Schweiz. [35]

Obr. č. 9: Vývoj pohledávek po splatnosti v roce 2012



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Stejný vývoj pohledávek po splatnosti nad 360 dní pokračuje až do srpna 2012, poté dochází k odpisu pohledávek a jejich hodnota se snižuje. Opět narůstají v listopadu.

Znovu dochází k navýšení pohledávek po splatnosti nad 360 dní u již zmiňovaného odběratele Sika Schweiz a dále se jedná o pohledávku za společností Loguran. Poté vykazují tyto pohledávky klesající trend.

Významná je výše pohledávek po splatnosti 1 – 30 dní v červnu 2012. Jedná se o pohledávky za odběrateli Sika Schweiz a Sika Belgium v celkové hodnotě přes 23 miliónů korun. [35]



## **5.2 Podmínky prodeje**

Veškeré podmínky prodeje jsou vymezeny ve všeobecných obchodních podmínkách. Mohou být navíc stanoveny specifické podmínky pro konkrétního zákazníka. Důležité jsou platební podmínky, které vstupují do přezkoumání poptávky obdržené od zákazníka. Jelikož se jedná o podnik pohybující se na B2B trhu, dochází vždy mezi oběma stranami k vyjednávání platebních podmínek. Platební podmínky se mohou lišit u různých projektů. Zákazníci často na cenu tlačí, požadují slevy a prodlužování dob splatnosti. Podnik spolupracuje s malým množstvím velkých nadnárodních společností, které si často podmínky určují, což může vést ze strany podniku k odmítnutí realizace zakázky.

Podnik poskytuje zákazníkům tzv. saving. Jedná se o slevu, kterou zákazník v rámci nominace projektu požaduje po určitou dobu dostávat. Sleva se opět může lišit dle zákazníků, avšak nejčastěji je uplatňována sleva 5% po dobu 3 let.

Veškeré obchody probíhají na fakturu, kdy u 90ti% zakázek je stanovená doba splatnosti 25. den po měsíci dodání hotových výlisků, u malých objemů 60 – 90 dní. Zákazník si často diktuje splatnost, žádá její prodlužování na základě svých platebních dnů. Rozdíl nastává v případě zhotovení nové formy, kdy podnik požaduje zaplacení např. 50% hodnoty. Dalších 30 – 40% zákazník zaplatí po dodání prvních zkušebních vzorků a zbytek po odsouhlasení dílu z hlediska jeho jakosti do sériové výroby.

Výjimku tvoří platby za vyrobené formy, které nezůstanou v podniku, ale zákazník si je odveze (jedná se asi o 1 zákazníka). Platby pak probíhají zálohově. Hotově je hrazen pouze prodej drobného majetku.

## **5.3 Sběr a správa zákaznických dat**

Podnik se primárně soustředí na stávající zákazníky, s nimiž udržuje dlouholetou spolupráci. Za sběr dat i za jejich změny odpovídá obchodní oddělení. Veškeré negativní zkušenosti se zákazníky jsou pečlivě zaznamenávány.

Aby se situace z minulosti již neopakovaly, jsou všechny nově vzniklé požadavky ze strany podniku zahrnuty v dodatcích ke smlouvě nebo se podstupované riziko může projevit na ceně výrobku.

Kontakt s novým zákazníkem je veden přes obchodní oddělení nebo ředitele podniku. Zákazníci zasílají poptávku tomu podniku, u kterého chtějí zakázku realizovat. Trh mají velmi dobře zmapovaný.

Informace podnik získává často od samotného zákazníka, na B2B trhu funguje nejlépe osobní kontakt. Důležitý zdroj informací představují také finanční výkazy. Podnik sleduje také ekonomickou situaci v zemi zákazníka, jelikož spolupracuje i se zahraničními podniky. Pravidelně se sledují také různé statistiky (např. počet prodaných aut konkrétních automobilových společností). Soustředila jsem se i na hodnocení důvěryhodnosti a rizikovosti zákazníků. Podnik pro hodnocení bonity nevyužívá žádný speciální software, nýbrž spolupráce probíhá s velkými podniky, většinou na nadnárodní úrovni, které přinášejí díky svým zakázkám podniku poměrně vysoký nárůst obratu. Pro podnik je stěžejní sledovat hlavně postavení příslušného zákazníka na trhu. U těchto podniků pak existuje vysoká pravděpodobnost zaplacení. Implementace softwaru by byla vhodná např. k posuzování podniků střední velikosti, avšak v našem případě podnik hodnotí bonitu především na základě vlastních zkušeností z dříve provedených obchodů.

#### **5.4 Evidence a fakturace**

V podniku dosud nebyla stanovena žádná směrnice pro řízení a správu pohledávek. Za evidenci všech faktur (uhrazených/neuhrazených, ve splatnosti/po splatnosti...) a kontrolu splatnosti těchto faktur je zodpovědný ekonomický úsek. Ekonomický úsek pro evidenci používá SW Helios. V rámci účetnictví se využívá analytická evidence především pro měnu. Odpovědná disponentka posílá každému zákazníkovi týdenní nebo měsíční přehled vystavených faktur, který si vzájemně odsouhlasí. Nesrovnalosti se ihned řeší kontaktováním odpovědného KAM (Key Account Manager), který má daného zákazníka na starosti a s tím přímo komunikuje, jak danou situaci vyřešit. Podnik využívá tzv. EDI zprávy, což je elektronická výměna zpráv. Podniky a oddělení si mezi sebou mohou předávat obchodní dokumenty (objednávky, faktura apod.), čímž postupně dochází k omezování papírové dokumentace. Jde o bezpečnější a efektivnější záležitost. Pomocí těchto zpráv lze samozřejmě provádět i finanční plány.

#### **5.5 Úvěrové limity**

Jak již bylo řečeno, veškeré prodeje probíhají na fakturu. Pro zákazníka prodej na obchodní úvěr vždy představuje výhodu, avšak je třeba si uvědomit, že poskytnutí obchodního úvěru v sobě nese riziko. Dle získaných informací se většinou problémy s nezaplacením nevyskytují u faktur za hotové výrobky, ale spíše u faktur za formy, u kterých neustále probíhají schvalovací procesy a doby splatnosti se tedy prodlužují.

Dle získaných informací prý podnik ze svého pohledu žádná rizika ve spolupráci se svými zákazníky nevnímá, a proto je ani neřeší.

Splatnost faktur je cca 30 – 55dní (25. den následujícího měsíce) a platba musí na účet dorazit do cca 90 dní (podmínky faktoringu). Takže je zde cca 45 dní na vyřešení nesrovnalostí. Pro své zákazníky podnik žádné limity pro úvěr nestanovuje. Z podstaty tohoto businessu to ani není možné (a žádané). Každopádně ze strany dodavatelů ale toto podnik zná a občas je nucen uhradit i faktury, které jsou ve splatnosti z důvodu, že byl překročen úvěrový rámec.

## 5.6 Faktoring

Podnik uzavřel smlouvu s Raiffeisenbank, u které využívá služby z důvodu urychlení inkasa pohledávek, tedy faktoring. Podnik zasílá přehledy faktur do banky, která podniku zaplatí např. 90% hodnoty pohledávky. Platba od zákazníka poté již probíhá na účet příslušné banky. Pokud zákazník zaplatí včas, banka odesílá na účet podniku rozdíl z celkové částky. V opačném případě banka požaduje od podniku celou částku. Každý zákazník obdrží informační dopis, kde svým podpisem potvrzuje, že souhlasí s faktoringem. Faktura pak obsahuje prohlášení, že pohledávka byla postoupena na banku (název, adresa, IČO) a samozřejmě je uveden také účet, na který má zákazník platbu zaslat.

Na konci každého měsíce vyúčtuje banka úrok, navíc podnik ještě hradí poplatek za poskytnutí krátkodobého úvěru. Lze tedy říci, že faktoring představuje finančně náročnější záležitost, což se v konečném důsledku promítne do konečné ceny výrobku ve formě navýšení rezie. Čtvrtletně banka žádá pro kontrolu veškeré doklady o realizaci obchodu (objednávka, faktura, dodací list). Faktoring podnik uplatňuje pouze u hotových výrobků, formy jsou financovány z vlastních zdrojů. Problematika faktoringu je níže rozebrána z hlediska účtování.

Tab. č. 10: Účtování pohledávky při využití faktoringu

MD	D	Účetní operace
311 XX	601	Pohledávka za odběratelem XX
311 B	311 XX	Postoupení pohledávky XX na pohledávku za B (banka)
221	249	Faktoring - faktoringový platba od banky ve výši dohodnuté ve faktoringové smlouvě (% z výše pohledávky za odběratelem XX)

379	221	Poplatky za faktoringu (sráží se v den připsání faktoringu)
568	379	Faktura od banky – poplatky za faktoring
343	379	
562	221	Úroky z faktoringu – inkasuje banka
221	249	Faktoring - doplatek do 100% pohledávky (odběratel XX zaplatil svůj závazek vůči PeHToo a.s. na faktoringový účet banky)
249	311 B	Vyúčtování pohledávky za banku

Zdroj: Vlastní zpracování dle [35], 2013

## 5.7 Vymáhání pohledávek

Postup vymáhání pohledávek neprobíhá klasicky uváděnými postupy. Podnik se vymáháním pohledávek příliš nezabývá. Ekonomické oddělení sleduje splatnosti faktur. Pokud zjistí zpoždění v platbě, ihned informuje obchodní oddělení. Vedoucí obchodního oddělení okamžitě informuje svého zákazníka elektronicky zasláním e-mailu. V rámci spolupráce se uskutečňují pravidelné měsíční obchodně – technické schůzky s obchodními partnery, kde lze tyto problémy také řešit. Jelikož se podnik pohybuje na B2B trhu, existují mezi ním a jeho zákazníky velmi úzké vztahy, proto se v rámci vymáhání neuplatňují např. exekuce. Vymáhání probíhá vlastními silami. U většiny zákazníků podnik nezaznamenává problémy se splácením faktur. K využití jiných než vlastních sil by snad podnik přistoupil v případě, kdy by se nový obchodní partner ukázal jak nedůvěryhodný ve splácení ihned na začátku spolupráce.

## 5.8 Finanční analýza

V rámci zpracování diplomová práci provedu základní finanční analýzu za poslední 3 roky. Pro výpočty použiji příslušné finanční výkazy podniku. Finanční analýza poskytuje informace o výkonnosti podniku, o jeho silných a slabých stránkách.

Výsledky ukazatelů je třeba interpretovat a srovnat například s výsledky konkurenčních podniků či s průměry v odvětví. Výsledky mohou sloužit k přípravě vhodných aktivit, které povedou ke zvýšení výkonnosti a finančního zdraví podniku. [4]

Níže budou vypočteny ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

- Ukazatele rentability

Ukazatele rentability informují o schopnosti podniku dosahovat zisk, tudíž vytvářet nové zdroje financování.

Tyto ukazatele jsou v praxi nejvíce sledovány jak samotným podnikem, tak i akcionáři a potencionálními investory. Ukazatelů existuje velké množství, proto se zaměřím na nejdůležitější z nich. [3]

Tab. č. 11: Ukazatele rentability

Ukazatel/rok	2010	2011	2012
ROCE – rentabilita investovaného kapitálu	9,81%	8,64%	5,28%
ROA – rentabilita aktiv	2,86%	2,60%	2,15%
ROE – rentabilita vlastního kapitálu	1,40%	0,77%	-0,41%
ROS – rentabilita tržeb	2,61%	2,06%	1,81%

Zdroj: Vlastní zpracování dle [22, účetní závěrky 2010 – 2012], 2013

Podoba vzorců ukazatelů rentability byla převzata z knihy Manažerské finance (Kislingerová a kol.). Rentabilita by vždy měla mít pozitivní rostoucí trend. U získaných výsledků avšak vidíme opak. Hodnoty ukazatele ROCE by měly být vyšší, než je úroková míra úvěrů a půjček podniku. V příloze k účetní závěrce podnik uvádí informaci ohledně dlouhodobých úvěrů, které jsou úročeny úrokovou sazbou PRIBOR, zvýšenou o vzájemně dohodnutou marži. Úroveň úrokové sazby avšak podnik neuvádí z důvodu obchodního tajemství. Hodnoty vykazují klesající trend a ve srovnání s průměry v oboru lze konstatovat, že jsou podprůměrné.

Ukazatel ROA vyjadřuje produkční sílu podniku, tedy jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikání bez ohledu na to, zda byl financován z vlastních či cizích zdrojů. [4], [20]

Vývoj ukazatele ROA je dán především snižujícím se trendem provozního výsledku hospodaření. Samozřejmě se zde odráží i stárí majetku podniku, který sice můžeme stále posoudit jako moderní, avšak odepisováním jeho hodnota klesá. Výsledné hodnoty jsou velmi neuspokojivé, pokud je porovnáme s odvětvovým průměrem.

U ukazatele ROE obecně platí, že jeho hodnota by neměla klesnout pod výnosnost státních cenných papírů, které považujeme za nejméně rizikové. [3]

Hodnoty ukazatele ROE jsou především ovlivněny poklesem čistého zisku a v roce 2012 dokonce ztrátou. Vložený kapitál nepřináší vcelku žádnou výnos. Vliv na snížení má samozřejmě i nepatrný růst vlastního kapitálu. Zde je potřeba zmínit i pákový efekt.

Jeho působením kleslo riziko, tzn., že se podnik nezadlužoval, avšak dle odvětvových hodnot jde o informaci negativní jak pro investory, tak i samotného manažera podniku. Pro investory bude jistě vhodnější využít výnosnějších forem aktiv.

Ze získaných hodnot ukazatele ROS lze říci, že podnik není příliš schopný vytvářet zdroje pro svůj další rozvoj. Hodnoty ukazatele vykazují klesající trend a tedy ani situace u ostatních ukazatelů nebude dobrá, což jsem v předchozím textu potvrdila. Porovnáme-li výsledky opět s hodnotami v příslušném oboru, jsou podprůměrné. Níže je uvedena tabulka s oborovými průměry dle MPO pro roky 2010 – 2012.

Tab. č. 12: Vývoj ukazatelů rentability v oboru v letech 2010 – 2012

<b>Ukazatel/rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>ROCE (%)</b>	23,48	24,24	27,31
<b>ROA (%)</b>	17,31	31,16	28,31
<b>ROE (%)</b>	21,65	34,65	31,36
<b>ROS (%)</b>	11,13	10,78	12,57

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23, 24], 2013

- Ukazatele likvidity

Likvidita podniku představuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Likvidita je nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku. Aby byl podnik likvidní, musí mít vázány prostředky v oběžných aktivech a tyto prostředky musí být profinancovány. [6]

V rámci analýzy likvidity podniku bude zjištěna běžná, pohotová a okamžitá likvidita opět na základě vzorců uvedených v knize Manažerské finance. Lze říci, že ukazatelé likvidity pouze indikují stav. Hlubší informace o likviditě podává výkaz cash – flow, který bohužel podnik nezveřejňuje. Někteří autoři uvádějí konkrétní hodnoty či interval hodnot pro výsledky zmiňovaných ukazatelů. Myslím si, že pro objektivnější posouzení likvidity podniku je opět vhodné porovnat zjištěné výsledky s odvětvovými průměry dle MPO.

Ještě zmíním, že vysoká likvidita představuje negativní situaci, kdy jsou vázány prostředky s velmi malým či žádným výnosem a nemohou být tak investovány. To samozřejmě snižuje rentabilitu podniku. Nízká likvidita vypovídá o problémech z nedostatku např. zásob či finančních prostředků. [20]

Tab. č. 13: Ukazatele likvidity

Ukazatel/rok	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,09	1,40	1,34
Pohotová likvidita	0,53	0,61	0,68
Okamžitá likvidita	0,04	0,01	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování dle [22, účetní závěrky 2010 – 2012], 2013

Běžná likvidita vypovídá o uspokojení věřitelů, tedy kolikrát podnik uspokojí věřitele, kdyby ihned proměnil svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Důležitou roli zde hraje struktura majetku, oceňování a také zavedená strategie řízení pracovního kapitálu.<sup>1</sup>

Ve srovnání s průměrem v odvětví jsou dosažené výsledky ve všech letech neuspokojivé. Kdyby podnik prodal svá oběžná aktiva, nepokryl by veškeré své závazky a v podstatě by musel mobilizovat jiné zdroje financování.

I pohotová likvidita podniku značně zaostává za průměry v oboru. Podnik udržuje vyšší úroveň zásob z důvodu obav z možného nedostatku. I když hodnoty vykazují pomalý rostoucí trend, je potřeba se více soustředit na stav nedokončených výrobků, který je zhruba 2 krát vyšší než ostatní druhy zásob.

U okamžité likvidity je patrný problém ve velmi nízkém množství peněžních prostředků a naproti tomu stojí vysoké závazky. Pokud bychom měli zjištěné stavy porovnat, pohybují se hluboko pod průměrem. Podnik by se měl zaměřit na problémové oblasti, aby se v blízké době nemusel potýkat s platební neschopností. Pokračující problémy s likviditou podnik přikládá nepříznivému vývoji od roku 2008. Zlom lze vidět v roce 2012, kdy podnik obdržel méně zakázek, klesly tržby, výroba, zásoby a tedy i pohledávky a závazky z obchodního styku. Níže je uvedena tabulka s odvětvovými průměry pro snadnější porovnání.

Tab. č. 14: Vývoj ukazatelů likvidity v oboru v letech 2010 – 2012

Ukazatel/rok	2010	2011	2012
<b>Běžná likvidita</b>	2,08	2,14	2,49
<b>Pohotová likvidita</b>	1,59	1,66	1,94
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,63	0,57	0,98

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23, 24], 2013

<sup>1</sup> Právě na základě strategií pro řízení pracovní kapitálu by se měla běžná likvidita dle Kislingerové pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,5 u průměrné strategie, u konzervativní má být vyšší než 2,5 a dle agresivní nižší než 1,6 avšak ne nižší než 1. Jiní autoři uvádějí např. rozmezí 1,8 – 2,5.

- Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují o tom, jak je podnik schopen využít jednotlivé majetkové části, zda má kapacity přebytečné či nedostatek produktivních aktiv. [20]

Setkáváme se s dvěma typy ukazatelů. Jde o ukazatele vyjadřující počty obrátů (kolikrát se obrátí druh majetku v tržbách za určitou dobu) a ukazatele vyjadřující dobu obratu (po jakou dobu jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku). [4] Samozřejmě je příznivější vyšší počet obrátek, jelikož je kratší dobu majetek vázán a zvyšuje se zisk. Doby obraty se snažíme na druhé straně samozřejmě minimalizovat. [19] Ukazatele aktivity mají zásadní vliv na ukazatel ROA a ROE. [6]

Tab. č. 15: Ukazatele aktivity

Ukazatel/rok	2010	2011	2012
Obrat aktiv	1,10	1,27	1,19
Obrat zásob	4,69	4,72	5,68
Doba obratu zásob	76,71 dní	76,22 dní	63,43 dní
Obrat pohledávek	5,29	6,22	5,90
Doba obratu pohledávek	68,11 dní	57,85 dní	61,07 dní
Obrat závazků	2,62	3,74	3,73
Doba obratu závazků	137,40 dní	96,25 dní	96,39 dní

Zdroj: Vlastní zpracování dle [22, účetní závěrky 2010 – 2012], 2013

Ukazatel obratu aktiv měří efektivnost vy celkových aktiv. Odborné publikace uvádějí, že jeho hodnota má být minimálně na úrovni 1, avšak nebereme-li v potaz odvětví. Je třeba podotknout, že také závisí na metodě odepisování majetku a používané technologii. Pokud opomeneme odvětvové průměry, lze říci, že podnik efektivně využívá svá celková aktiva. Ale pro objektivnost je vhodnější využít odvětvového srovnání, podle kterého podnik mírně zaostává.

Obrat zásob udává, kolikrát podnik prodá zásoby během roku a opětovně naskladní.

Pozitivní je rostoucí trend, avšak v porovnání s průměrem lze hovořit o neefektivním hospodaření se zásobami. Podnik drží zbytečně velké množství zásob, což je neproduktivní a přináší to s sebou samozřejmě i vyšší skladovací náklady. Podnik se na druhou stranu nepotýká s nedostatkem, ale jistě by se měl více zaměřit na plánování zásob, jelikož se jedná o sériovou výrobu většinou pro stávající zákazníky.



Dalším důvodem držení většího objemu zásob je závazek odebírat určité množství materiálu a dalších surovin. Na skladě se také často hromadí hotové výrobky, než dojde k jejich prodeji. V souvislosti s obratem zásob také zmíním dobu obratu zásob, která vyjadřuje dobu, po kterou jsou zásoby vázány v podniku, než dojde k jejich spotřebě/prodeji. Výše popsané nedostatky ukazují i fakt, že doba obratu ve zvoleném podniku je zhruba o 40 dní delší, než udává odvětví. Pozitivní je však klesající trend.

Dalším vypočteným a důležitým ukazatelem je doba obratu pohledávek, který udává počet dní do inkasa pohledávky. Hodnota by měla být přibližně stejná jako je průměrná splatnost faktur v podniku. Splatnost faktur ve zvoleném podniku je 30 – 55 dní (25. den následujícího měsíce). Takto je splatnost nastavena asi z 90%. U malých objemů je splatnost až 60 dní. Hodnoty ukazatele můžeme posoudit jako chvalitebné.

Obrat závazků vyjadřuje dobu, po kterou podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. Pozitivní je, že doba obratu závazků je vyšší než doba obratu pohledávek. Podniky se samozřejmě snaží tuto dobu prodlužovat a z těchto důvodů často dodavatelé vyžadují platbu předem. Hodnoty jsou pro podnik velmi pozitivní, avšak někteří dodavatelé stanovují podniku úvěrové limity, tudíž podnik občas musí zaplatit faktury, které jsou ve splatnosti, z důvodu překročení limitu.

Tab. č. 16: Vývoj ukazatelů aktivity v oboru v letech 2010 – 2012

<b>Ukazatel/rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Obrat aktiv</b>	1,55	1,63	1,65
<b>Obrat zásob</b>	12,42	12,77	12,99
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	28,99	28,20	27,72
<b>Obrat pohledávek</b>	6,29	5,56	7,42
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	57,20	64,71	48,50
<b>Obrat závazků</b>	8,64	8,30	9,42
<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	41,68	43,38	38,24

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23, 24], 2013

- Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele identifikují výši rizika, které podnik podstupují, pokud svou činnost financuje určitou strukturou vlastních a cizích zdrojů. [4]

Je prakticky nemyslitelné používat k financování pouze vlastní zdroje, především u velkých podniků. Financování cizími zdroji je z pohledu podniku levnější.

Hovoříme o tzv. daňovém štítu, který vzniká díky možnosti odečíst si nákladové úroky ze základu daně. [6] Poměr mezi cizím a vlastním kapitálem je závislý na oboru, majetkové struktuře, úrokové míře bank a dalších skutečnostech. [4]

V rámci posuzování zadluženosti je potřeba zmínit i aktiva pořízená formou leasingu. Tento majetek se však v rozvaze podniku neobjevuje, proto výsledek celkové zadluženosti může být zkreslený. [20]

Tab. č. 17: Ukazatele zadluženosti

<b>Ukazatel/rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Celková zadluženost	70,91%	65,63%	66,83%
Úrokové krytí	2,55	2,47	2,12

Zdroj: Vlastní zpracování dle [22, účetní závěrky 2010 – 2012], 2013

Někteří autoři uvádějí interval hodnot celkové zadluženosti, která se má pohybovat v rozmezí 0,3 – 0,5. Jak je vidět v tabulce nahoře, podnik využívá cizí zdroje z necelých 70ti%. Na základě této situace však nemohu říci, že by se podnik potýkal s nějakou markantní zadlužeností. U velkých výrobních podniků jde o zcela běžně dosahované hodnoty. Pokud se zaměříme na informace v příloze k účetní závěrce, zjistíme, že podnik splácí jak úvěry dlouhodobé a krátkodobé, tak i leasing za pronajatý majetek. Pokud podniku poroste zadluženost, může v budoucnu docílit případných problémů u poskytovatelů kapitálu v případě žádosti o další úvěry.

U ukazatele úrokového krytí nemohu provést oborové srovnání, jelikož MPO neuvádí hodnotu nákladových úroků, proto se budu držet pouze teoretické roviny. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku krýt úroky z cizích zdrojů poté, co uhradí veškeré náklady související s produktivní činností podniku. [20]

Fotr ve své aktuální publikaci uvádí doporučenou hodnotu 3 – 4. EBIT má být tedy přibližně 3 krát až 4 krát vyšší než placené úroky. EBIT tedy musí dosahovat takových hodnot, aby podnik zůstal likvidní. [4]

Hodnoty by mohly být mírně lepší podle teoretického rámce. Avšak v důsledku neznalosti odvětvového průměru nemohu dosažené hodnoty lépe posoudit.

Tab. č. 18: Vývoj ukazatele zadluženosti v oboru v letech 2010 – 2012

Ukazatel/rok	2010	2011	2012
<b>Celková zadluženost (%)</b>	39,15	38,18	33,12

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23, 24], 2013

## 5.9 Monitoring pohledávek

Pohledávky sleduje ekonomické oddělení v SW Helios. Pohledávky se sledují z hlediska splatnosti, přičemž měsíční přehledy jsou zasílány do banky. Ekonomické oddělení zpracovává měsíční přehledy pohledávek dle splatnosti a k jednotlivým hodnotám je přiřazen i příslušný zákazník. Podnik pravidelně provádí finanční analýzu, avšak nemonitoruje ukazatele obratu pohledávek. V rámci mé zpracované finanční analýzy byly vypočteny, aby bylo možno situaci částečně posoudit.

Podnik tedy monitoruje:

- výši pohledávek do splatnosti
- výši pohledávek po splatnosti: 1 – 30 dní, 31 – 60 dní, 61 – 90 dní, 91 – 180 dní, 181 – 360 dní, 361 a > dní

Ročně probíhá většinou k datu inventarizace vzájemné odsouhlasení faktur (u významnějších položek). Zákazník tedy posílá přehled svých faktur, které měl v evidenci k určitému datu. Někteří zákazníci je posílají i častěji.

## **6. Zhodnocení řízení pohledávek a návrh možných řešení**

Kapitola bude obsahovat zhodnocení aktuálního řízení pohledávek v podniku PeHToo a.s. a následně také budou navrženy možná opatření pro zlepšení. Jelikož jsem zaznamenala nedostatky také v celkové likviditě, bude v kapitole zahrnut širší pohled na řízení likvidity, jelikož největší problém pravděpodobně není v řízení pohledávek.

V současné době v podniku neexistuje žádná směrnice týkající se řízení a správy pohledávek. Bylo by vhodné uvažovat o vypracování takovéto směrnice, která by obsahovala standardy a postupy řízení pohledávek, vymezení jednotlivých odpovědností za procesy v rámci řízení pohledávek. Aktuálně je řízení pohledávek v kompetenci ekonomického oddělení v součinnosti s obchodním oddělením, která avšak mají další své pracovní povinnosti. V podniku tedy neexistuje konkrétní osoba, funkce controllera, která by se zabývala pouze řízením a správou pohledávek. Zaměstnanci, kteří se současně touto problematikou zabývají, jsou kvalifikovaní, avšak z důvodu rozmanitosti svých pracovních povinností mohou být některé kroky řízení pohledávek opomínány, odkládány a tudíž je lze považovat za neefektivní.

Největší problém z hlediska pohledávek je způsoben „nekázní“ nástrojární při vystavování faktur za nástroje, kdy vedoucí nástrojární svévolně vystavil faktury za nástroje, které ještě nebyly převzaty zákazníkem. Následně se z faktur odvedlo DPH a zároveň se zvýšil daňový základ pro odvod daně z příjmů PO. Zákazník faktury neuhradil v termínu, protože nástroje nebyly předány a následně se řešení problému přesunulo na obchodní úsek. Faktury visely v pohledávkách, dokud nástroj nebyl převzat zákazníkem. Řešení této situace trvalo i několik měsíců – pro některé nástroje i více než rok. Ceny nástrojů se pohybují v rozmezí 60 000 EUR až 210 000 EUR. Podnik by měl zvážit, zda opravdu nevypracovat podnikovou směrnici nebo ustanovení, které bude obsahovat konkrétní odpovědnou osobu a především podmínky pro vystavení faktury. Již jsem se zmínila, že problémy s včasným zaplacením se vyskytují především u faktur za nástroje a nikoli za hotové výrobky. Cenu za nástroj platí zákazník postupně, jak bylo popsáno v kapitole o obchodních podmínkách. Zákazník platí například 50% při zhotovení nástroje. Navrhuji úpravu obchodních podmínek alespoň pro splatnost u první faktury. Výdaje na zhotovení jsou vysoké, proto bych doporučila obchodnímu oddělení stanovit kratší splatnost faktury. Došlo by ke zlepšení cash flow a ekonomické oddělení by tedy získalo vyšší hodnotu disponibilních peněžních prostředků. Zvyšování cash flow je také součástí této kapitoly.

Soudím, že však svůj podíl na problémech napříč celým podnikem má především špatná komunikace mezi jednotlivými odděleními. Konkrétní situaci lze znázornit na základě výše zmíněného problému s vystavením faktur. Nástrojárna vystaví fakturu, přičemž zástupci ostatních oddělení o ní nevědí. Ekonomické oddělení jí zaregistruje ve chvíli, kdy zjistí, že je neuhrazená a informuje obchodní oddělení. Myslím, že vhodným řešením může být převedení kompletního procesu fakturace pouze na ekonomické oddělení, které se na něm z jedné strany z větší části již podílí a na druhé straně zároveň vede podnikové účetnictví. Pověřené osoby ostatních oddělení by pouze připravovaly příslušné podklady.

Odborné literatury uvádějí standardní postupy řízení pohledávek. Podnik některé z nich neuplatňuje z podstaty své podnikatelské činnosti (výroba technických výlisků z plastů na B2B trhu). Uvádí, že nevnímá rizika spojená s řízením pohledávek, tudíž je příliš neřeší. V rámci analýzy pohledávek bylo zjištěno, že se podnik například nezabývá hodnocením bonity zákazníků, nestanovuje úvěrové limity a příliš se nezaobírá vymáháním pohledávek. Ze získaného podrobného rozboru pohledávek však vím, že podnik eviduje pohledávky po splatnosti dokonce i nad 360 dní. Na faktury, které jsou po splatnosti, podnik upozorňuje zákazníka prvotně e-mailem. Tuto činnost provádí obchodní oddělení, jemuž informaci o nezaplacení předá ekonomické oddělení.

Vymáhání je řešeno s každým zákazníkem individuálně prostřednictvím týmu, který má každý zákazník přidělen dle zakázky. Doporučuji ponechat osobní přístup řešení pohledávek, především osobní kontakt je mnohdy úspěšnější. V případě nevyčlenění konkrétní funkce pro oblast řízení pohledávek je vhodné, aby nadále pohledávky sledovalo ekonomické oddělení, avšak doporučuji sledovat splatnosti faktur pravidelněji, například jednou týdně. Podnik nevyužívá služeb žádné inkasní agentury a pohledávky se snaží vymáhat vlastními silami. Jistě by stálo za zvážení o takové možnosti přemýšlet samozřejmě s přihlédnutím k nákladům (poplatky inkasní agentuře).

Podnik tedy své zákazníky neustále urguje, avšak často neúspěšně, jak lze vidět z vývoje pohledávek po splatnosti. Považuje za vhodné, že podnik využívá faktoring. Podmínkou je, že platba musí přijít na účet do 90 dní, avšak v evidenci jsou pohledávky po splatnosti i nad 90 dní. Někteří zákazníci však s faktoringem nemusí souhlasit, proto bych doporučila individuálně zahrnout do obchodních podmínek informaci o sankcích za opoždění platby, v horším případě pohrozit zákazníkovi se zastavením dodávky.

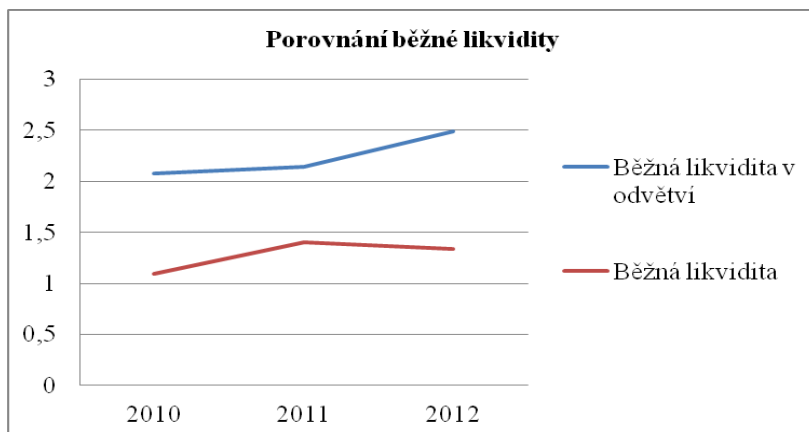
Podnik nehodnotí bonitu svých zákazníků a nestanovuje ani úvěrové limity. Vzhledem k velikosti, postavení a důležitosti zákazníků považují tyto kroky za zcela bezvýznamné. Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou velmi úzké. Před zahájením zcela nové spolupráce se podmínky a vzájemné vztahy formují dlouho dopředu, tudíž lze hodnocení bonity jako standardní krok při řízení pohledávek zcela vyloučit. Podnik si vybírá zákazníky, kteří jsou na trhu zavedení. Jedná se o nadnárodní společnosti, proto hodnocení bonity nedává smysl. Podnik obchoduje např. s výrobním závodem v ČR, avšak představenstvo holdingu (sídlící např. ve Francii) rozhodne o zrušení závodu v ČR a přesunutí aktivit do jiné země. Podnik tuto situaci nemá šanci ovlivnit a ani předpokládat, proto mohu jen potvrdit předchozí tvrzení o bezvýznamnosti hodnocení bonity zákazníků.

Úvěrový limit je ve vztahu k zákazníkům podniku neaplikovatelný vzhledem k oboru, zavedeným zvyklostem a obchodním podmínkám. Je nepřestavitelné kontaktovat zákazníka, aby uhradil nějaké faktury (z důvodu překročení úvěrového limitu), když společný obchod jde velmi dobře, zakázky se zvyšují. Myslím, že další měsíc by objednávky na dodávky nad úvěrový rámec dostal konkurenční podnik.

V rámci analýzy řízení pohledávek byla provedena i finanční analýza. Velmi špatných hodnot dosahovala likvidita podniku, která se dle slov podniku pohybuje negativním směrem již dlouhodobě. V době, kdy podnik vyráběl spoustu zakázek za nemalé peníze pro Panasonic, měl podnik PeHToo velký obrat a i velký zisk. Mnoho činností tak mohlo být dotováno a případné chyby se výrazně neprojeví. Nyní, když není finanční polštář, se každá chyba projeví okamžitě. Opět narážím na činnost nástrojárny, která vyrábí vstříkovací nástroj. Nakoupí materiál, kooperace a další, což podnik samozřejmě musí zaplatit. Nástroj však nemusí být dokončen včas a tudíž se dlouho čeká na vyfakturování a následnou platbu. Faktury za nástroje navíc nevstupují do faktoringu, takže podnik opravdu čeká od zákazníka platbu na svůj účet bez možnosti inkaso urychlit.

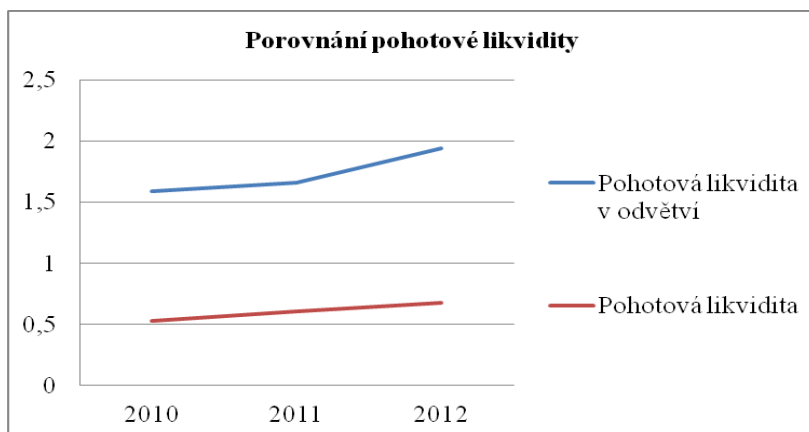
Tento fakt ukazuje i níže přiložené grafy, které znázorňují vývoj podnikové běžné, pohotové a okamžité likvidity. Z grafického znázornění lze vyčíst, že podnikové hodnoty se ve srovnání s oborovými průměry dle MPO pohybují hluboko pod tyto průměry. Zhoršení běžné likvidity nastává v roce 2012, kdy došlo ke snížení tržeb, snížení výroby a podnik se dostal do ztráty.

Obr. č. 10: Porovnání běžné likvidity



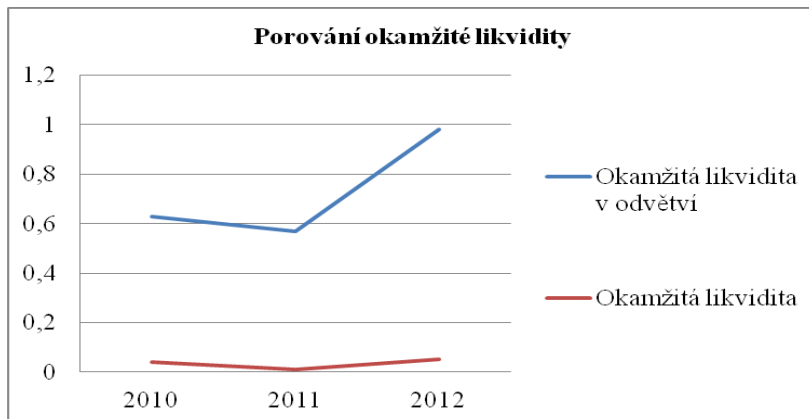
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obr. č. 11: Porovnání pohotové likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obr. č. 12: Porovnání okamžité likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Myslím si, že by bylo vhodné proto nevěnovat pozornost zlepšování pouze v oblasti řízení pohledávek, nýbrž zaměřit se celkově na řízení čistého pracovního kapitálu (dále jen ČPK). ČPK představuje oběžná aktiva snižená o krátkodobé cizí zdroje. Lze říci, že pokud má podnik kladný ČPK, je likvidní a má tedy dobré finanční zázemí. [17] Efektivním řízením ČPK dochází k uvolňování hotovosti, se kterou pak podnik může disponovat a například ji dále zhodnotit. [15]

Z rozvahy lze vidět, že hotovost podniku není příliš vysoká. Důležitý je v oblasti řízení ČPK čas, za který se vynaložené prostředky vrátí zpět do podniku v podobě příjmů. Tento čas vyjádřený počtem dní označujeme jako obrátový cyklus peněz. [14]

Nyní přistoupím k výpočtu ČPK za 2 po sobě jdoucí období a pokusím se analyzovat příčiny změn pomocí sestavení cash flow na bázi struktury ČPK z pozice aktiv a pasiv.

Tab. č. 19: Cash flow na bázi struktury ČPK z pozice aktiv

<b>Položky rozvahy</b>	<b>31. 12. 2011 v tis. Kč</b>	<b>31. 12. 2012 v tis. Kč</b>	<b>Přírůstek</b>	<b>Úbytek</b>
Oběžná aktiva celkem	<b>234 625</b>	<b>165 606</b>		
Zásoby	124 074	89 054		35 020
Pohledávky z obchodního styku	88 963	56 688		32 275
Krátkodobý finanční majetek	1 787	6 661	4 874	
Časové rozlišení aktiv	19 801	13 203		6 598
Krátkodobé závazky celkem	<b>211 346</b>	<b>170 975</b>		
Časové rozlišení pasiv	54 681	35 642	19 039	
Krátkodobé závazky	156 665	135 333	21 332	
<b>Změna ČPK</b>		<b>-28 648</b>	<b>28 648</b>	
<b>Celkem</b>	<b>23 279</b>	<b>-5 369</b>	<b>45 245</b>	<b>73 893</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [17], 2013

Tabulka udává informaci o změně ČPK na základě rozdílů přírůstků a úbytků krátkodobých aktiv a pasiv.

Snížení ČPK a tedy zhoršení likvidity bylo způsobeno:

- poklesem pohledávek z obchodního styku
- poklesem zásob
- poklesem časového rozlišení aktiv

Částečnou kompenzaci, tedy přírůstek, má na svědomí především pokles celkových krátkodobých závazků a menší nárůst krátkodobého finančního majetku.



Tab. č. 20: Cash flow na bázi struktury ČPK z pozice pasiv

<b>Položky rozvahy a VZZ</b>	<b>31. 12. 2011 v tis. Kč</b>	<b>31. 12.2012 v tis. Kč</b>	<b>Zdroj</b>	<b>Užití</b>
Dlouhodobý majetek	223 344	259 370		36 026
Základní kapitál	103 456	103 456	0	0
VH běžného období	774	517		257
Dlouhodobé závazky	35 104	69 172	34 068	
Rezervy	48 025	21 592		26 433
<b>Změna ČPK</b>	<b>-28 648</b>		<b>28 648</b>	
<b>Celkem</b>	<b>-35 985</b>	<b>-64 633</b>	<b>34 068</b>	<b>62 716</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [17], 2013

Na základě zdrojů a užití lze určit, která z položek zapříčinila změnu ČPK. Pokles likvidity byl způsoben:

- investicemi do dlouhodobého majetku
- poklesem hospodářského výsledku běžného období
- poklesem rezerv

Naopak zdrojem likvidity se stal nárůst dlouhodobých závazků.

V roce 2012 dosahoval ČPK záporných hodnot, tudíž podnik se potýkal s neschopností okamžitě splácet své závazky a je tedy třeba, aby přijal nějaká nápravná opatření. Jednou z možností, jak zlepšit likviditu a tedy cash flow, je zkrátit obrátový cyklus peněz, o kterém jsem se zmiňovala již v předchozí části textu. Jelikož se jedná o výrobní podnik, výrobní proces je již zoptimalizovaný, tudíž je možnost zaměřit se na zlepšení v oblasti zásobování, například snížit dobu obrátu zásob či uvážit i možnost zkrácení doby inkasa pohledávek.

Aby bylo možné zhodnotit efekt zkrácení obrátového cyklu peněz, je potřeba jej nejprve vypočítat, poté provést některé změny v jeho složkách a na závěr posoudit vzniklý rozdíl.

Pro výpočet doby obrátu závazků je potřeba zjistit hodnotu denních nákupů, kterou určíme jako podíl výkonové spotřeby a počtem dnů v roce a poté hodnotu krátkodobých závazků z obchodního styku podělíme hodnotou denních nákupů.

K výpočtu doby obrátu pohledávek přistupujeme obdobným způsobem. K výpočtu musíme znát denní tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Stav pohledávek z obchodního styku následně vydělíme denními tržbami.

Jelikož se jedná o výrobní podnik, jehož položky zásob dosahují poměrně značných hodnot, můžeme pro lepší vypovídací schopnost izolovaně určit dobu obratu materiálu, dobu obratu nedokončené výroby a polotovarů a dobu obratu hotových výrobků. Do výpočtu doby obratu materiálu vstupuje spotřeba materiálu, u zásob vlastní výroby počítáme jak s materiálovou spotřebou, tak i s osobními náklady. Dobu obratu zásob pak určíme jako součet jednotlivých dob obrátů.

Obratový cyklus peněz pomocí zjištěných hodnot vypočítáme jako součet doby obratu zásob a doby obratu pohledávek a následně odečteme dobu obratu závazků. Výpočet je proveden v tabulce níže. Hodnoty získané z výkazů podniku jsou uvedeny v tisících korunách.

Tab. č. 21: Postup výpočtu obratového cyklu peněz

Ukazatel (dny)	Výpočet	Výsledek (dny)
DO závazků	$135\,333 / (439\,434 / 360)$	110,9
DO pohledávek	$56\,688 / (488\,036 / 360)$	41,8
DO materiálu	$24\,704 / (236\,660 / 360)$	37,6
DO nedokončené výroby a polotovarů	$43\,654 / (236\,660 + 115\,538) / 360$	44,6
DO výrobků	$18\,876 / (236\,660 + 115\,538) / 360$	19,3
DO zásob	DO materiálu + DO nedokončené výroby a polotovarů + DO výrobků	101,5
Obratový cyklus peněz	$(\text{DO pohledávek} + \text{DO zásob}) - \text{DO závazků}$	<b>32,4</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obratový cyklus peněz byl vypočten pro výrobní podnik s poměrně dlouhým výrobním cyklem. Na tuto dobu (32,4 dní) musí podnik zabezpečit dlouhodobé zdroje financování, aby nebyla ohrožena jeho platební schopnost. Efekt zkrácení délky obratového cyklu je znázorněn v tabulce níže.

Tab. č. 22: Efekt zkrácení obratového cyklu peněz

Ukazatel	Měrná jednotka	Původní hodnota	Nová hodnota
DO závazků	Dny	110,9	110,9
DO pohledávek	Dny	41,8	39,8
DO materiálu	Dny	37,6	35,6
DO nedokončené výroby a polotovarů	Dny	44,6	42,6
DO výrobků	Dny	19,3	17,3

DO zásob	Dny	101,5	95,5
<b>Obratový cyklus peněz</b>	<b>Dny</b>	<b>32,4</b>	<b>24,4</b>
Stav závazků	tis. Kč	135 333	135 333
Stav pohledávek	tis. Kč	56 688	53 600
Stav materiálu	tis. Kč	24 704	23 403
Stav nedokončené výroby a polotovarů	tis. Kč	43 654	41 677
Stav výrobků	tis. Kč	18 876	16 925
<b>ČPK</b>	<b>tis. Kč</b>	<b>8 589</b>	<b>272</b>
<b>Změna ČPK</b>	<b>tis. Kč</b>		<b>8 317</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15], 2013

Pokud zachováme stejný objem tržeb a nákladů a pouze zkrátíme doby obrátů některých složek vstupujících do výpočtu obrátového cyklu peněz, dojde ke snížení objemu kapitálu vázaného v ČPK a současně dojde ke zlepšení cash flow.

Nyní se krátce zaměřím na problematiku zásobování. Řízení zásob v podniku se věnuje výrobní oddělení. Již z rozvahy podniku lze vidět vyšší hodnotu především nedokončené výroby a polotovarů a také výrobků. Výrobní oddělení řídí zásoby především na základě vydaného příkazu a ne na základě odvolávek z obchodního oddělení. Nařízení zní vyrábět v 72 hodinových výrobních dávkách z důvodu úspor nákladů. Výměna nástroje představuje zvýšení nákladů v podobě spotřeby materiálu, mezd seřizovačů a dalších. Proto je v případě nasazení nástroje nařízeno vyrábět 72 hodin stále shodný typ výrobku. V současné době není tedy v provozu většina strojů, jelikož sklady jsou přeplněné. Myslím si, že zásoby jsou zbytečně vysoké. Vyrábí se samozřejmě podle množství zakázek, avšak nařízený cyklus 72 hodin způsobuje předzásobení i na několik měsíců dopředu. Jistě by stačilo mít k dispozici bezpečnostní zásobu zhruba na měsíc, nikoli například na 4 až 10 měsíců. Proto bych navrhovala zkrátit nastavený cyklus pro výrobní dávku či ji úplně zrušit. Zrušení cyklu posoudit individuálně vzhledem k druhu výrobku a jeho ročních odběrů (přihlédnout i k použitému materiálu, obalu apod.). Problém je v době obrátu výrobků, které jsou drobnější, levnější a právě zmíněné typy výrobků jsou vyráběné ve velkých množstvích. Doba obrátu větších plastových dílů je pozitivní z důvodu násobnosti vstřikovacího nástroje. Změna nařízení by podniku přinesla zlepšení doby obrátu u polotovarů a hotových výrobků a tedy i zvýšení disponibilních peněžních prostředků a likvidity.

Krátce se také zaměřím na krátkodobé závazky z obchodního styku, které do ČPK také vstupují. Jednání o splatnosti faktur je v kompetenci úseku logistiky. Přibližně 60% dodavatelů je určeno přímo zákazníky podniku včetně cen a dodacích podmínek, což je přímo navázáno na výrobce. Splatnosti dodavatelských faktur jsou 30 dní či 60 dní. Podnik však hradí své závazky po splatnosti, což lze vidět i na výpočtech finanční analýzy. Z tohoto důvodu vyžaduje přibližně polovina dodavatelů také platby předem. Myslím si tedy, že v oblasti závazků z obchodního styku podnik nemá příliš šanci vyjednat příznivější podmínky a zkrátit tak dobu obratu závazků.

Podnik se potýká se nedostatkem peněžních prostředků. Zjišťování a plánování CF je v kompetenci ekonomického oddělení. CF je plánováno na základě objednaných zakázek, jejichž stav se týdně aktualizuje. Špatná likvidita se samozřejmě odráží na CF, proto se v diplomové práci okrajově zabírám kromě oblasti řízení pohledávek také na oblast zásob a závazků podniku. Jako možnost zlepšení CF podniku vidím ve snižování režijních nákladů (šetření energie, kancelářských potřeb apod.). Veškerá zmiňovaná navrhovaná opatření, která se týkají především oblasti pohledávek a zásob, by mohl podnik uplatnit. Záleží pouze na podniku, jak tyto návrhy vyhodnotí. Postupem času některé z nich může případně zahrnout mezi stávající aplikované postupy či jimi některé kroky plně nahradit.

## Závěr

V diplomové práci byly teoretické poznatky ověřovány na konkrétním podnikatelském subjektu. Z teoretického výzkumu mohu vyvodit, že efektivně prováděné kroky úvěrové politiky ve vztahu k pohledávkám zajišťují plynulý chod podniku, zejména pak zamezují hrozbě pocítit platební neschopnost. V rámci provedené analýzy řízení pohledávek ve zvoleném podnikatelském subjektu jsem se přesvědčila, že ne všechny publikované standardní postupy lze uplatňovat v jakémkoli podniku. Proces řízení pohledávek u vybraného výrobního podniku, který svou činnost vyvíjí na B2B trhu, se liší v následujících činnostech:

- Vymáhání pohledávek je řešeno prvotně e-mailem a poté se přistupuje na osobní kontakt. Podnik neuplatňuje klasický postup vymáhání od počínajících upomínek přes soudní vymáhání po exekuci. Pohledávky jsou vymáhány pouze vlastními silami, což může být časově i finančně náročné.
- Podnik pro zabezpečení zaplacení pohledávek nepoužívá žádné zajišťovací nástroje.
- Nehodnotí bonitu zákazníků, jelikož z povahy prováděného businessu a postavení podniku v celkovém řetězci jde o zcela bezvýznamný krok.
- Nestanovuje úvěrové limity, jelikož vzhledem k postavení zákazníků a úzké spolupráci to není možné a často žádané.

Závěrečná kapitola obsahuje možná doporučení ke zlepšení. Doporučení se týkají například vypracování podnikové směrnice pro řízení a správu pohledávek, jelikož doposud žádná zavedena nebyla. Byly zjištěny zásadní nedostatky, konkrétně bariéry v komunikaci mezi oddělením obchodním, ekonomickým a nástrojárnou především v oblasti fakturace. Následkem vznikají pohledávky po splatnosti. Za vhodné řešení považuji pověřit fakturací pouze ekonomický úsek. Podnik využívá faktoring jako nástroj urychlení inkasa, avšak faktury za vstříkovací nástroj do faktoringu nevstupují a právě platby za nástroje jsou často splaceny dlouho po splatnosti. Podnik může zvážit úpravu termínu splatnosti či zabudovat do obchodních podmínek sankce za opožděné platby. Díky provedené finanční analýze byla odhalena i špatná likvidita podniku. Dle slov podniku se negativně vyvíjí již dlouhodobě. Závěrečná kapitola diplomové práce je proto ještě obohacena o analýzu čistého pracovního kapitálu z důvodu zjištění dalších příčin, které ovlivňují likviditu podniku.

Kromě oblasti pohledávek jsem se tedy navíc krátce zaměřila na oblast zásob a krátkodobých závazků. Výstupem diplomové práce jsou v konečném výsledku návrhy jak v řízení pohledávek, tak i v řízení zásob.

Veškerá doporučení byla prezentována zástupcům obchodního a ekonomického úseku a nyní záleží, jak budou v rámci podniku posouzena z hlediska nákladovosti a vůbec vhodnosti pro danou podnikatelskou činnost.

Díky zpracování diplomové práce jsem načerpala mnoho poznatků v oblasti řízení pohledávek nejen v teoretické, ale i v praktické rovině. Zpracování zvoleného tématu považuji za přínosné, jelikož problematika pohledávek a vůbec likvidity je řešena v každém podnikatelském subjektu.

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Tvorba opravných položek dle ZoR .....	12
Tab. č. 2: Přehled vybraných oborů .....	16
Tab. č. 3: Platební morálka zemí eurozóny .....	16
Tab. č. 4: Přehled zákazníků .....	30
Tab. č. 5: Vývoj pohledávek v podniku v letech 2008 – 2012 .....	33
Tab. č. 6: Zákonné opravné položky k pohledávkám za rok 2012 (v tis. Kč) .....	35
Tab. č. 7: Účetní opravné položky k pohledávkám za rok 2012 (v tis. Kč) .....	35
Tab. č. 8: Struktura pohledávek včetně opravných položek v letech 2011 – 2012 .....	35
Tab. č. 9: Vývoj měsíčních pohledávek dle splatnosti v letech 2010 – 2012 .....	36
Tab. č. 10: Účtování pohledávky při využití faktoringu .....	44
Tab. č. 11: Ukazatele rentability .....	46
Tab. č. 12: Vývoj ukazatelů rentability v oboru v letech 2010 – 2012 .....	47
Tab. č. 13: Ukazatele likvidity .....	48
Tab. č. 14: Vývoj ukazatelů likvidity v oboru v letech 2010 – 2012 .....	48
Tab. č. 15: Ukazatele aktivity .....	49
Tab. č. 16: Vývoj ukazatelů aktivity v oboru v letech 2010 – 2012 .....	50
Tab. č. 17: Ukazatele zadluženosti .....	51
Tab. č. 18: Vývoj ukazatele zadluženosti v oboru v letech 2010 – 2012 .....	52
Tab. č. 19: Cash flow na bázi struktury ČPK z pozice aktiv .....	57
Tab. č. 20: Cash flow na bázi struktury ČPK z pozice pasiv .....	57
Tab. č. 21: Postup výpočtu obrátového cyklu peněz .....	59
Tab. č. 22: Efekt zkrácení obrátového cyklu peněz .....	59

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Schéma dokumentárního inkasa .....	21
Obr. č. 2: Schéma dokumentárního akreditivu .....	22
Obr. č. 3: Organigram podniku .....	29
Obr. č. 4: Vývoj pohledávek v podniku v letech 2008 – 2012 (brutto, v tis. Kč).....	34
Obr. č. 5: Struktura krátkodobých pohledávek k 31. 12. 2012 .....	36
Obr. č. 6: Vývoj pohledávek do splatnosti v letech 2010 – 2012 .....	38
Obr. č. 7: Vývoj pohledávek po splatnosti v roce 2010.....	39
Obr. č. 8: Vývoj pohledávek po splatnosti v roce 2011 .....	40
Obr. č. 9: Vývoj pohledávek po splatnosti v roce 2012.....	41
Obr. č. 10: Porovnání běžné likvidity .....	56
Obr. č. 11: Porovnání pohotové likvidity .....	56
Obr. č. 12: Porovnání okamžité likvidity.....	56



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

<b>apod.</b>	a podobně
<b>B2B</b>	business – to – business, pojem pro obchodní vztahy mezi podniky
<b>CF</b>	cash flow, pojem pro peněžní tok
<b>CM</b>	credit management, cizí pojem pro řízení pohledávek
<b>ČESCOB</b>	název úvěrové společnosti
<b>ČNB</b>	Česká národní banka
<b>ČPK</b>	Čistý pracovní kapitál
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>ČSOB</b>	Československá obchodní banka
<b>D</b>	dal, pojem v účetnictví při účtování účetních operací
<b>DHM</b>	dlouhodobý hmotný majetek
<b>DNM</b>	dlouhodobý nehmotný majetek
<b>DO</b>	doba obratu
<b>EBIT</b>	Earnings before Interest and Taxes, cizí pojem pro provozní hospodářský výsledek
<b>EDI</b>	Electronic Data Interchange, cizí pojem pro elektronickou výměnu dat mezi počítači (aplikacemi)
<b>EGAP</b>	Exportní garanční a pojišťovací společnost
<b>EUR</b>	Euro (měna eurozóny)
<b>HV</b>	Hospodářský výsledek
<b>CHF</b>	Švýcarský frank (měna)
<b>IČO</b>	identifikační číslo organizace
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization, mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem
<b>KAM</b>	Key Account Manager, cizí pojem pro hlavní kontaktní osobu, která se stará o konkrétního zákazníka
<b>Kč</b>	Koruna česká
<b>MD</b>	má dáti, pojem v účetnictví při účtování účetních operací
<b>MPO</b>	Ministerstvo průmyslu a obchodu
<b>n.p.</b>	národní podnik

<b>PO</b>	právnícká osoba
<b>PRIBOR</b>	Prague InterBank Offered Rate, průměrná sazba, za kterou si banky navzájem půjčují na českém trhu peníze
<b>Q</b>	quartal, pojem pro čtvrtletí
<b>R&amp;D</b>	research and development, cizí pojem pro vědu a výzkum
<b>RB</b>	Raiffeisenbank
<b>ROA</b>	Return on Assets, cizí pojem pro rentabilitu aktiv
<b>ROCE</b>	Return on Capital Employed, cizí pojem pro rentabilitu investovaného kapitálu
<b>ROE</b>	Return on Equity, cizí pojem pro rentabilitu vlastního kapitálu
<b>ROS</b>	Return on Sales, cizí pojem pro rentabilitu tržeb
<b>SW</b>	software
<b>SWOT</b>	název analýzy pro identifikaci silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats)
<b>tj.</b>	to je (st)
<b>tzv.</b>	takzvaný, tak zvaný
<b>USD</b>	Americký dolar (měna)
<b>VZZ</b>	výkaz zisku a ztráty
<b>ZoR</b>	Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně příjmů

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] BAŘINOVÁ, Dagmar., VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Pohledávky – právně – daňově – účetně*. 3. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 135 s., ISBN 978–80–247–1816–2
- [2] DRBOHLAV, Josef., POHL, Tomáš. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. Praha: ASPI Publishing s.r.o., 2004, 182 s., ISBN 80–86395–93–6
- [3] ČERNOHORSKÝ, Jan., TEPLÝ, Petr. *Základy financí*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 304 s., ISBN 978–80–247–3669–3
- [4] FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 384 s., ISBN 978–80–247–3985–4
- [5] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 279 s., ISBN 978–80–7380–174–8
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, 745 s., ISBN 978–80–7179–903–0
- [7] KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 1041 s., ISBN 978–80–247–1545–2
- [8] KUNEŠOVÁ – SKÁLOVÁ, Jana. *Pohledávky – komplexní účetní a daňový pohled*. 2. doplněné vydání, Ostrava: Nakladatelství Jiří Motloch – Sagit, 1997, ISBN 80–7208–001–6
- [9] LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press a.s., 2007, ISBN 978–80–251–1492–6
- [10] MÁČE, Miroslav. *Platební styk: klasický a elektronický*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 220 s., ISBN 80–247–1725–5
- [11] NÝVLTOVÁ, Romana., MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku – moderní metody a trendy*, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 208 s., ISBN 978–80–247–3158–2

- [12] PILÁTOVÁ, Jana., RICHTER, Jaroslav. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. 2. vydání, Olomouc: ANAG, 2011, ISBN 978–80–7263–678–5
- [13] POKORNÁ, Jana. *Využití specifických marketingových nástrojů B2B trhu na příkladu návrhu marketingových aktivit vybrané firmy*. Plzeň, 2011. Bakalářská práce. ZČU v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra marketingu, obchodu a služeb
- [14] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management 2. díl*. 3. aktualizované a rozšířené vydání, Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, ISBN 80–214–3036–2
- [15] REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Gradalishing Publishing a.s., 2010, 192 s., ISBN 978–80–247–3441–5
- [16] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 144 s., ISBN 978–80–247–3916–8
- [17] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2. aktualizované vydání, Brno: Computer Press a.s., 2010, ISBN 978–80–251–3130–5
- [18] SEDLÁČKOVÁ, Helena., BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s., ISBN 80–7179–367–1
- [19] SCHIFFER, Vladimír. *Inventarizace v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 292 s., ISBN 978–80–247–6323–1
- [20] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 256 s., ISBN 978–80–247–2424–9
- [21] SKALOVÁ, Jana a kol. *Podvojně účetnictví 2012*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 224 s., ISBN 978–80–247–4256–4

#### **Internetové zdroje:**

- [22] *Justice.cz – oficiální server českého soudnictví*. [online] [cit. 15. 10. 2013]  
Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

- [23] *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online], Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012, [cit. 15. 10. 2013] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>
- [24] *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online], Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011, [cit. 15. 10. 2013] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>
- [25] *PeHToo a.s.* [online] [cit. 28. 9. 2013] Dostupné z: <http://www.pehtoo.com/home.php>
- [26] *Business.center.cz* [online], Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, část osmá – závazkové právo, [cit. 1. 9. 2013] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast8h1.aspx>
- [27] DOLEČEK, Marek. *Pohledávky – zánik a postup při vymáhání pohledávek. BusinessInfo.cz – oficiální portál pro podnikání a export*. [online], 2009, [cit. 1. 9. 2013] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pohledavky-zanik-postup-opu-4602.html>
- [28] *SMEP – systém multimedialní elektronické publikace* [online], 8.2 Účtování o pohledávkách, [cit. 3. 9. 2013] Dostupné z: [http://etext.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul\\_key=49&idkapitola=41](http://etext.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=49&idkapitola=41)
- [29] *Business.center.cz* [online], Opatření čj. 281/89 759/2001, kterým se stanoví účtová osnova a postupy účtování pro podnikatele, [online], Dostupné z: <http://business.center.cz/business/finance/ucetnictvi/postupy/priloha2t3.aspx>
- [30] BRYCHTA, Ivan. *Daňové a účetní souvislosti pohledávek a závazků*. [online], 2009, [cit. 5. 9. 2013] Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d7788v10419-danove-a-ucetni-souvislosti-pohledavek-a-zavazku/>
- [31] *Csobfactoring.cz* [online], Platební morálka: Firmy v Česku splácejí faktury téměř dvakrát déle než v Německu, 2013, [cit. 8. 9. 2013] Dostupné z: <http://www.csobfactoring.cz/o-nas/tiskove-zpravy/platebni-moralka-firmy-v-cesku-splaceji-faktury-temer-dvakrat-dele-nez-v-nemecku/>
- [32] ČEČRDLOVÁ, Marcela. *Zhodnocení bonity žadatele o úvěr z pohledu banky*. Praha, 2013. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra finančnictví a ekonomických disciplín

[33] SUŠICKÝ, Jan. *Využitelnost bankrotních modelů a jejich aplikace v podmínkách České republiky*. Praha, 2011. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky

[34] *Podnikator.cz* [online], Řízení pohledávek, 2013, [cit. 26. 9. 2013] Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/financovani/financovani-podnikani/n:16981>

**Ostatní zdroje:**

[35] Interní dokumenty podniku včetně údajů ze SW Helios

## **ABSTRAKT**

POKORNÁ, Jana. *Řízení pohledávek ve vybraném výrobním podniku.*

Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 71 s., 2013/2014

**Klíčová slova:** pohledávky, likvidita, finanční analýza, řízení pohledávek, cash flow, čistý pracovní kapitál

Diplomová práce pojednává o problematice řízení pohledávek ve vybraném výrobním podniku. Téma bylo vybráno po předchozím jednání s vedením podniku. Podnik se pohybuje na B2B trhu, tudíž existují rozdíly nejen v přístupu k zákazníkům, ale i v samotném procesu řízení pohledávek. Cílem práce bylo blíže analyzovat pohledávky z pohledu managementu a finančního řízení včetně vymezení nástrojů a kritérií řízení pohledávek. Diplomová práce obsahuje také rozbor pohledávek z hlediska účetnictví a samotnou analýzu procesu řízení pohledávek v podniku. Praktická část obsahuje mimo jiné i finanční analýzu. Na základě provedených analýz byly zjištěny nedostatky nejen v oblasti řízení pohledávek, nýbrž v celkovém řízení čistého pracovního kapitálu. Výstupem práce jsou návrhy, které by měly směřovat ke zlepšení. Veškeré návrhy byly prezentovány v podniku, který posoudí jejich praktické uplatnění.

## **ABSTRACT**

POKORNÁ, Jana. *Receivables Management in a Selected Manufacturing Company*.

Thesis. Pilsen: Faculty of economy ZČU in Pilsen, 71 pgs., 2013/2014

**Key words:** receivables, liquidity, financial analysis, cash flow, receivables management, net working capital

This thesis deals with the issue of claims management in selected manufacturing company. The theme was chosen after previous negotiations with management. The company is moving in the B2B market, so there are differences in approach to customers, but also in the management process. The aim was to further analyze the claim in terms of management and financial management. The thesis contains an analysis of receivables for financial reporting and analysis of receivables management in the enterprise. The practical part includes also the financial analysis. On the basis of job analysis, deficiencies were found in the receivables management, but also in the overall management of net working capital. Outputs of the work are suggestions that should be directed to the improvement. All proposals have been presented in the company, which will assess their practical application.